

USIC

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



JKK CONSULTING
Organisationsberatung

Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen moderne Laufbahnen

Ergebnisbericht Phase 1: Orientierung

Ergebnisbericht Phase 2: Hauptprojekt

Auftraggeberin:
USIC

Auftragnehmerin und Autorin:
Julia K. Kuark, JKK Consulting, Lenzburg

31. Oktober 2013 – V3

Ergebnisbericht Phase 1: Orientierung

Zusammenfassung	5
1. Einführung	8
2. Überblick über flexible Arbeitsformen	12
2.1 Flexibilität und Arbeit	12
2.2 Formen der Flexibilisierung	16
3. Ergebnisse aus den Interviews	21
3.1 Ingenieurarbeit: verkürzte Woche, Teilzeit, unbezahlter Urlaub	21
3.2 Mobiles Arbeiten und Home Office in der Wirtschaft.....	25
3.3 Teilzeit und Jobsharing in der Treuhandbranche	28
4. Aktuelle Entwicklungen im In- und Ausland	32
4.1 Aktueller Stand im internationalen Umfeld	32
4.2. Arbeitswelt in Bewegung: Ingenieure und Ingenieurinnen in Deutschland	33
4.3 Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen / Fallstudie Ernst Basler + Partner	36
5. Schlussfolgerungen	39
6. Literaturliste	44

Ergebnisbericht Phase 2: Hauptprojekt

Zusammenfassung	47
1. Einleitung und Vorgehen	52
2. Porträts: Ergebnisse aus den Interviews	57
2.1 Projektleiterin Untertagebau / Bauherrenunterstützung: Home Office mit Teilzeitpensum 60%	57
2.2 Geschäftsleitung im Bereich Umwelt, Asbest, Sicherheit und Ausbildung: Drei Co-Direktoren mit Teilzeitpensen 80%	63
2.3 Leiterin Bereich Lärmschutz: Mitglied der Geschäftsleitung mit Teilzeitpensum 60%	68
2.4 Sachbearbeiter mit Projektleitungsaufgaben Geotechnik: Projektarbeit mit Teilzeitpensum 50% und Hochschuldozent mit Teilzeitpensum 50%.....	75
2.5 Projektleiterin und Bauleiterin im Fachbereich Wasserbau und Naturgefahren: Örtliche Bauleitung, Bauherrenvertretung mit Teilzeitpensum 70%	81
2.6 Prozessleitung Geodatenabgabe und Karten- und Bildsammlungen: Co-Leitung im Jobsharing mit 70% resp. 50% Pensen	86
2.7 Fachbereichsleiterin Verkehr, Mobilität und Raum: Leiterin einer Abteilung mit 80% Pensum, in der fast alle Teilzeit arbeiten.....	92
3. Analyse und Diskussion	97
3.1 Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen	97
3.1.1 Inhaltliche Aufgaben	97
3.1.2 Organisatorische Eingliederung	100
3.1.3 Zeitliche Aspekte (Tabelle 1).....	102
3.1.4 Arbeitsort	106
3.1.5 Zwischenfazit	108
3.2. Voraussetzungen (Tabelle 2).....	108
3.3. Grenzen	113

3.4. Gesellschaftliche Erwartungen und privates Umfeld	116
3.5. Frauen als Innovationsträgerinnen.....	117
3.6. Professionalität in Umgang mit Kunden	119
3.7. Mehrwert für beide Seiten (Tabelle 3).....	120
3.7.1 Vorteile für die Unternehmen	121
3.7.2 Vorteile für Mitarbeitende	124
4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	125
4.1 Schlussfolgerungen der ersten Phase wurden bestätigt und konkretisiert.....	125
4.2 Team- und Vertrauenskultur im Unternehmen verstärken, konkrete Erfahrungen sammeln.....	127
4.3 Empfehlungen	128
4.3.1 Anregungen für die usic	128
4.3.2 Anregungen für die Unternehmen.....	129
4.3.3 Anregungen für die Arbeitnehmenden	130
5. Literaturliste.....	133

Ergebnisbericht Phase 1: Orientierung

Zusammenfassung

Die usic, die Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen, möchte ihren Mitgliedsfirmen eine Orientierung zu möglichen flexiblen Arbeitsformen in der Branche geben und Hilfestellungen zu deren Umsetzung bieten. Der vorliegende Bericht stellt den Abschluss der ersten Phase, der Orientierungsphase, einer von usic in Auftrag gegebenen Studie dar. Die Studie umfasst eine Literaturrecherche, welche verschiedene Modelle von flexiblen Arbeitsformen zusammenfasst sowie den aktuellen Stand im In- und Ausland aufzeigt. Einige sehr aktuelle Studien geben einen guten Überblick, ergänzt durch einzelne Beispiele aus der Ingenieur- und Planungsbranche. Dies zeigt auf, dass das Thema in der Branche durchaus relevant und umsetzbar ist. Ausserdem werden die Resultate aus Interviews mit vier Personen vorgelegt, welche Erfahrungen aus der Praxis verschiedener Branchen aufzeigen. Dies ermöglicht die Gewinnung von Erkenntnissen aus unterschiedlichen Perspektiven, welche auch wertvolle Hinweise für die Ingenieur- und Planungsbranche darstellen.

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 wichtiger wird (BfS, 2012b, S. 1). Obwohl wesentlich mehr Frauen Teilzeit arbeiten (57.5% gegenüber 13.6%; BfS, 2012b, S. 1), zeigt eine St. Galler Studie, dass auch die meisten Männer (90% von 1200 Befragten) eine Arbeitszeitreduktion wünschen (Pro Familia Schweiz, 2011, S. 3). 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.

Die Flexibilisierungsmöglichkeiten von Arbeitsmodellen können in verschiedene Dimensionen unterteilt werden, nämlich nach Inhalt, organisatorischer Einbettung, Zeit, Ort und Entlohnung. Jedes Arbeitsmodell beinhaltet eine Kombination dieser Ausprägungen. Dieser Bericht bietet einen Überblick über die verschiedenen Flexibilisierungsmöglichkeiten von Arbeitsmodellen einerseits und deren kurze Beschreibung andererseits.

Qualitative Interviews geben Einblick in die praktischen Erfahrungen mit ausgewählten Arbeitsmodellen. Vier Schlüsselpersonen wurden ausgewählt: ein Mitglied der Geschäftsleitung der ewp AG, einer Mitgliedsfirma der usic, je ein Mitglied der Geschäftsleitungen des Wirtschaftsverbandes economiesuisse und des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes sowie eine Vertreterin aus der Treuhandbranche, Vizedirektorin der BDO AG. Alle haben Führungsverantwortung und verfügen über persönliche Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen, jedoch aus verschiedenen Perspektiven.

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. Regelmässige Weiterbildungen sind selbstverständlich, um mit den technischen Entwicklungen Schritt zu halten. Gearbeitet wird im untersuchten Fall mit Stundenerfassung und informeller Jahresarbeitszeit; auch unbezahlte Urlaube sind möglich. 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 gegeben sein.

Gemäss Wirtschaftsverband economiesuisse herrschen in der Schweiz dank der gut ausgebauten ICT-Infrastruktur ideale Voraussetzungen für das Home Office, das Arbeiten zu Hause. Durch Home Office profitieren die Praktizierenden von einer erhöhten Flexibilität und Produktivität, ohne grössere Investitionen tätigen zu müssen. Auch in der Ingenieur- und Planungsbranche ist das Home Office durchaus denkbar, da deren Dienstleistungen auch unabhängig von einem physischen Ort ausgeführt werden können. Dies gilt auch für Führungspositionen, obwohl hier eine gewisse Präsenz bei den Mitarbeitenden wichtig ist. Zudem sollte beachtet werden, dass beim Home Office klaren Regelungen über Einrichtungen, Zeit und Kontrolle der Arbeitsergebnisse unabdingbar sind.

Auch Jobsharing wäre eine mögliche Arbeitsform in der Ingenieur- und Planungsbranche, welche sich bisher aber noch nicht etabliert hat. Die Ergebnisse aus der Treuhandbranche zeigen, dass Jobsharing auf der Führungsebene, insbesondere bei Führungsaufgaben, funktioniert, sofern es mit viel Selbständigkeit bei den Mitarbeitenden einhergeht. Das Modell hat sich bewährt, die Jobsharerinnen profitieren vom gegenseitigen Austausch und den organisatorischen Freiheiten. Das gegenseitige Vertrauen der Jobsharerinnen und der Wille, auch andere Themen anzugehen, sind dabei wichtig.

Eine 2012 durchgeführte Fallstudie mit dem Ingenieur-, Planungs- und Beratungsunternehmen Ernst Basler + Partner EBP zeigt auch das Potenzial von mobilem Arbeiten in der Branche auf. Dieses sei eine Grundvoraussetzung für die Attraktivität des Arbeitgebers. Ausserdem können Betriebskosten und Umweltbelastung gesenkt werden. Gleichzeitig stellt mobiles Arbeiten aber, wie auch das Home Office, eine hohe Anforderung an die Selbstverantwortung und Sozialkompetenz der Mitarbeitenden.

Veränderungen in der Arbeitswelt sind auch im näheren Ausland feststellbar. Eine OECD-Studie (2008) zeigt, dass die Erwerbsquote der Frauen steigt und die Doppelverdiener-Situation in den meisten OECD-Ländern zum Standard geworden ist. Die arbeitstechnischen Rahmenbedingungen und so auch das Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen weisen jedoch grosse Unterschiede zwischen den Mitgliedsländern auf.

Eine 2006 in Deutschland durchgeführte Studie weist aus, dass Informatik, Ingenieur- und Naturwissenschaften nach wie vor eine Männerdomäne sind und ausgeprägte Chancengleichheiten im Beruf vorherrschen. Dies stellt ein Problem dar, da die Ressourcen an qualifiziertem Personal an Grenzen stossen. Die Studie untersucht auch den beruflichen Erfolg der Befragten, welcher bei Frauen durch Teilzeitarbeit deutlich verhindert wird. Bemerkenswert ist, dass Eltern, sowohl Väter als auch Mütter, erfolgreicher sind als ihre kinderlosen Kollegen. Besonders vor diesen Hintergründen wird das Potenzial von flexiblen Arbeitsmodellen deutlich. Diese ermöglichen eine familienfreundliche Work-Life-Balance und die Gewinnung und Erhaltung von hochqualifiziertem Personal.

1. Einführung

Ausgangslage

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

Ziele für das Projekt:

- Eine einfache Übersicht über flexible Arbeitszeitmodelle erstellen.
- Die Chancen und Grenzen der Arbeitsmodelle für verschiedene Tätigkeiten eruieren und Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Einige positive Beispiele identifizieren und mittels einer praxisorientierten, qualitativen Studie dokumentieren.
- Aufgrund der Erkenntnisse aus den Kontakten mit ausgewählten Firmen konkrete Hinweise auf Handlungsbedarf bzw. für Entwicklungsmöglichkeiten geben.
- Die Ergebnisse in einer geeigneten Form den Mitgliedsfirmen zugänglich machen.

Deshalb wird eine praxisbezogene Studie über flexible Arbeitsmodelle in der Branche phasenweise erarbeitet mit dem Ziel, einige „Best Practice“ Beispiele zu identifizieren und zu beschreiben. Das Projekt ist in drei Phasen gegliedert. Die vorliegenden Ergebnisse stellen den Abschluss der ersten Phase, der Orientierungsphase, dar. In der zweiten Phase folgt die qualitative Erarbeitung der Fallstudien. In einem weiteren Schritt werden die Beispiele in geeigneter Form aufbereitet und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

Auftraggeber

Das Projekt wird vom Lenkungsausschuss, bestehend aus Roland Keller, Vorstandsmitglied der usic, und Anita Lutz, Vorstandsmitglied der Regionalgruppe Zürich, begleitet. Sie repräsentieren die Auftraggeberin usic und sind für die verbandsinterne Koordination verantwortlich.

Auftragnehmerin

Dr. sc. techn. Julia Kuark, JKK Consulting, Lenzburg, ist Ingenieurin und Organisationsberaterin und mit dem Projekt beauftragt. 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*.

Vorgehen in der ersten Phase

Die systematische Literaturrecherche erfolgte in den elektronischen Zeitschriften und dem Datenbanken Konsortium der Rektorenkonferenz der Fachhochschulen in der Schweiz. Diese gewährleistet Zugang zu einer Vielzahl internationaler und qualitativ hochstehender Quellen. Der Fundus an Literatur umfasst sowohl Artikel aus Zeitschriften für die allgemeine Öffentlichkeit als auch wissenschaftliche Berichte. Es steht relativ viel Literatur über flexible Arbeitsformen im Allgemeinen und über verschiedene, spezifische Einzelaspekte zur Verfügung, jedoch wenig mit dem spezifischen Fokus auf den Ingenieur- und Planungsbereich. Insofern stellt dieser Bericht eine Brücke dar. Zahlreiche Quellen wurden gelesen und bearbeitet; nur die effektiv eingesetzten Quellen sind im Literaturverzeichnis am Schluss aufgelistet.

Mit dem Ziel der Orientierungsphase vor Augen, nämlich aus den Erfahrungen der verschiedenen 'Aussensicht'-Perspektiven Erkenntnisse auf die Ingenieur Tätigkeiten übertragen zu können, hat der Lenkungsausschuss drei Bereiche für die qualitativen Interviews der ersten Phase definiert. Zu diesen gehören eine Mitgliedsfirma der usic, ein Wirtschaftsverband und der Arbeitgeberverband sowie ein Vertreter aus der Treuhandbranche. Anschliessend wurden verschiedene Personen ausgesucht mit dem Ziel, möglichst vielen, unterschiedlichen Facetten Rechnung zu tragen. Deshalb wurde auch für jedes Gespräch ein spezifischer Leitfaden entwickelt. Mittels einer Themenanalyse wurden die wichtigsten Inhalte identifiziert, die Ergebnisse zusammengefasst und validiert. Alle Interviews wurden im August 2012 persönlich durchgeführt, transkribiert, und ausgewertet.

Stichprobe

Die beteiligten Personen der ersten Projektphase umfassen zwei Männer und zwei Frauen in leitenden Stellungen in verschiedenen Wirtschaftsbranchen. Alle Interviewpartner verfügen über persönliche Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen, jedoch aus verschiedenen Perspektiven. Alle vier Personen haben Kinder und bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Erwerbs- und Familienarbeit.

Herr Benno Singer ist Ingenieur/Planer, stellvertretender Gesamtleiter und Mitglied der Unternehmensleitung der ewp AG, einer Mitgliedsfirma der usic. Er hat langjährige Erfahrung

in der Verkehrsplanung und kennt unterschiedliche Firmen und Arbeitsmodelle. Er arbeitet in vollem Pensum viereinhalb Tage pro Woche, während seine Frau mit Ihrer eigenen Firma sehr flexibel in Teilzeit arbeitet. Zudem hat er als Teilvergütung der geleisteten Überstunden eine zusätzliche Ferienwoche im Jahr. „Ich schätze es, die Zeit selber einteilen zu können und damit Familie und Beruf besser unter einen Hut zu bringen.“

Herr Kurt Lanz, Mitglied der Geschäftsleitung bei economiesuisse, ist für den Bereich Infrastruktur, Energie und Umwelt zuständig. Economiesuisse ist eine der Partnerorganisationen, die sich stark für den „Home Office Day“ engagieren. Der Home Office Day ist ein Aktionstag, welcher dieses Jahr am 10. Mai 2012 zum dritten Mal stattfand. Kurt Lanz arbeitete in der Vergangenheit bei Swisscom und bei den SBB häufig mit Ingenieurinnen und Ingenieuren zusammen und hat deshalb einen konkreten Bezug zu deren Tätigkeiten. Er selber weist Erfahrung mit Teilzeit in Führungsfunktionen aus, geniesst aber auch jetzt im vollen Pensum viel Flexibilität beim Arbeiten unterwegs: „Ich habe fast alle Facetten persönlich erlebt, die wir jetzt diskutiert haben.“

Frau Ruth Derrer Balladore ist Mitglied der Geschäftsleitung beim Schweizerischen Arbeitgeberverband und leitet das Ressort Arbeitsrecht und Arbeitsmarkt. Sie befasst sich schon seit mehreren Jahren mit flexiblen Arbeitsformen, insbesondere aus Arbeitgebersicht. Der Arbeitgeberverband ist ebenfalls Partnerorganisation des Home Office Day. Frau Derrer äussert sich verhalten positiv gegenüber Home Office, da sie auch Grenzen sieht: „Home Office ist nicht einfach das Allerweltsheilmittel - die Bedingungen müssen passen und es braucht klare Regelungen.“

Frau Doris Reinmann ist diplomierte Experte in Rechnungslegung und Controlling und Vizedirektorin der BDO AG am Sitz in Solothurn. Sie arbeitet seit vielen Jahren bei BDO. Zuerst war sie in einem vollen Pensum beschäftigt und hat die Ausbildungen zur Experte berufsbegleitend abgeschlossen. Im Laufe der Zeit hat sie immer mehr Kunden betreut und auch Führungsverantwortung übernommen. Als ihre erste Tochter zur Welt kam, reduzierte sie auf 40% und gab die Führungsaufgaben ab, bis ihr Vorgesetzter die Möglichkeit einer Jobsharing-Lösung mit einer Kollegin vorschlug. Die beiden Frauen führen nun seit acht Jahren zusammen ein Team von sechs Personen in der Abteilung Treuhand. „Es gibt wirklich einen Mehrwert. Ich arbeite nicht nur mandatsbezogen in der Kundenbetreuung, sondern auch in der Führung mit.“ Frau Reinmann lebt zusammen mit ihrem Mann und zwei Töchtern.

Bericht

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Literaturrecherche und der Interviews der ersten Projektphase dar. Im nächsten Kapitel wird ein Überblick über verschiedene Formen der Flexibilität und Arbeitsmodelle sowie deren Verbreitung gegeben. Wichtige Strukturmerkmale von flexiblen Arbeitsformen sind in Tabelle 1-4 zu finden. In Kapitel 3 werden die konkreten Erfahrungen der interviewten Personen zusammengefasst und damit einzelne der Strukturmerkmale konkretisiert. In Kapitel 4 wird der aktuelle Stand in der Schweiz im gesellschaftlichen und internationalen Kontext dargestellt und relevante Entwicklungen aufgezeigt. In Kapitel 5 werden Schlussfolgerungen gezogen.

2. Überblick über flexible Arbeitsformen

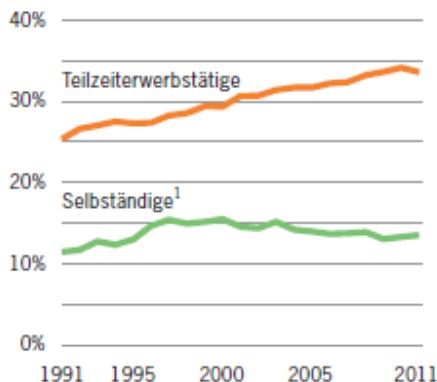
2.1 Flexibilität und Arbeit

Flexibilität kann allgemein als die „Fähigkeit, sich auf wechselnde Situationen beweglich einzustellen, neue Verhaltensweisen und Lösungsmöglichkeiten anzuwenden und verschiedenartigen Anforderungen angemessen begegnen zu können“ verstanden werden (Böhm, 1988, S. 194). Nach Voss ist das Ziel der Flexibilisierung immer, „etablierte Strukturen aufzubrechen und mehr oder weniger dauerhaft zu dynamisieren und zu verflüssigen“ (1998, S. 474). Im Zusammenhang mit Arbeitsmodellen und Arbeitszeit werden die Begriffe „flexibel“ und „Flexibilität“ meist synonym verwendet. Im Gegensatz zur empfundenen Rigidität der bisherigen festen Arbeitsstrukturen gelten flexible Arbeitsbedingungen auch als ‚modern‘. Die früher oft mühsam erarbeiteten Strukturen in der Arbeitswelt, sei es aus arbeits- und sozialrechtlichen, tarifvertraglichen oder betriebsorganisatorischen Gründen, regeln einen definierten Rahmen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Dieser Rahmen „versucht nicht nur, das Sozialleben zu steuern, sondern ist selbst das Ergebnis gesellschaftlicher Verhältnisse und Entwicklungen“ (Böhringer, 2001, S. 11). Dies zeigt gleichzeitig auf, dass die Grenzen verschiebbar sind; so hat beispielsweise die Arbeitszeit im Laufe der Zeit ständig abgenommen. Arbeitsstrukturen können gestaltet und verändert werden, da sie Abmachungen zwischen verschiedenen Gruppierungen sind.

Dass dies in der Schweiz schon in verschiedenen Fällen umgesetzt wurde, zeigt z.B. Ulich (2001) auf: Seit Mitte der neunziger Jahre wurde „eine Reihe von beschäftigungsorientierten Arbeitszeitmodellen realisiert. Sie dienen teils der Vermeidung von Entlassungen, teils der Schaffung zusätzlicher Beschäftigungs- bzw. Ausbildungsmöglichkeiten“ (S. 13). Auch Zeng (2003) schreibt: „Fakt ist, die als neu oder atypisch bezeichneten Arbeitsformen werden immer typischer. Alte Muster in der Erwerbstätigkeit brechen auf“ (§ 2).

Teilzeitliche und selbständige Erwerbstätigkeit

In % der Erwerbstätigen



Beschäftigungsgrad, 3. Quartal 2011

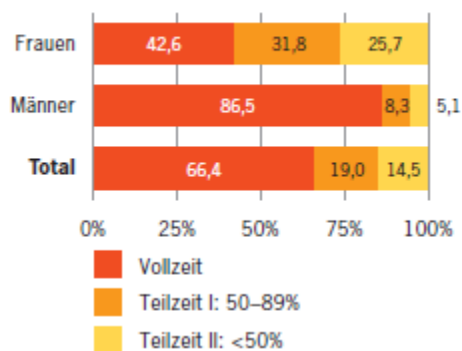


Abbildung 1 a & b: Teilzeitliche Erwerbstätigkeit in der Schweiz (3. Quartal 2011)
(BfS 2012a, Arbeit und Erwerb: Panorama, S. 6).

Die Entwicklung der Statistiken zeigt, dass Teilzeitarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnt; während 1970 erst 12% (BfS, 2012a) der Erwerbstätigen einer Beschäftigung in Teilzeit nachgingen, arbeiteten 2011 33.7% der Erwerbstätigen in der Schweiz Teilzeit (vgl. Abbildung 1a; BfS, 2012b, S. 1). In Europa gibt es nur in den Niederlanden eine höhere Teilzeitquote. Der Durchschnitt der EU27 Länder beträgt 19.5% (BfS, 2012b, S. 1). Wesentlich mehr Frauen arbeiten Teilzeit als Männer (Abbildung 1b; 57.8% gegenüber 13.6% der Erwerbstätigen; BfS, 2012b, S. 1. Anmerkung: geringfügige Unterschiede bestehen zwischen den abgebildeten Quartalszahlen und den zitierten Jahresangaben).

Neue Ergebnisse zeigen allerdings sehr deutlich auf, dass Wunschvorstellung und Realität der Männer nicht übereinstimmen. 2011 wurde im Kanton St. Gallen eine umfassende Studie durchgeführt, in der fast 1200 Männer befragt wurden: 90% aller Teilnehmer wünschen eine Arbeitszeitreduktion und sind bereit, den Lohn zu reduzieren (Pro Familia Schweiz, 2011, S. 3).

Einzelne Beispiele von Vorreitern gerade in der Bau- und Planungsbranche sind vorhanden und werden auch bewusst kommuniziert. Ulrich Kriech, eidg. diplomierter Baumeister, ist Geschäftsführer einer Generalbauunternehmung in der Region Bern und wird im Artikel „Männer wünschen mehr Zeitautonomie und Teilzeitstellen“ zitiert: „Als teilzeiterwerbstätiger Mann mit einem Beschäftigungsgrad von 80 Prozent bin ich in der männlich geprägten Baubranche noch ein Exot“ (Beyeler Moser, 2011, S. 21).

Auch im KMU-Handbuch Beruf und Familie (SECO, 2007) wird das Ingenieurbüro Ecoservices SA, Carouge, als Praxisbeispiel aufgeführt:

In der Baubranche ist ein Unternehmen, das die maximale Arbeitszeit bei 80 Prozent festlegt und Überstunden im Prinzip verbietet, nicht gerade üblich. Bei Ecoservices ist diese Regel entstanden, weil die beiden Gründer werdende Väter waren, die sich auch um ihre Kinder kümmern wollten. Die Regel ist geblieben, als sie die Kleinkinderphase längst hinter sich hatten, auch das Verständnis für Vereinbarkeitsprobleme. Die familienverträgliche Linie scheint trotz der entsprechenden Lohneinbusse bislang für alle aufzugehen. 'Die Motivation ist besser, es gibt weniger Absenzen und keine Leerzeiten. Die Leute arbeiten konzentriert', erklärt Carole Z'Graggen Linser, die als Partnerin am Unternehmen beteiligt ist (S. 36).

Hier wird verdeutlicht, wie Flexibilität auch ein Spannungsfeld zwischen betrieblichen Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen erzeugt (vgl. Hielscher, Hildebrandt & Jürgens, 2004). Der gegenwärtige Wandel in der Gesellschaft und die damit verbundenen neuen Lebensformen und Rollenverständnisse, z.B. zwischen Mann und Frau, betreffen nicht nur die persönlichen Bedürfnisse und die Privatsphäre, sondern auch alle Branchen und Berufssparten in der Erwerbsarbeit.

Die Ergebnisse der St. Galler Studie zeigen, dass viele Unternehmen flexible Arbeitszeiten anbieten (Abbildung 2). „Die Palette der Möglichkeiten, von Blockzeiten über Gleitzeiten, Arbeitszeitkonten bis hin zum unbezahlten Urlaub oder dem Recht auf Kurzabwesenheit in Betreuungsnotfallsituationen, ist bedeutend“ (Pro Familia Schweiz, 2011, S. 9).

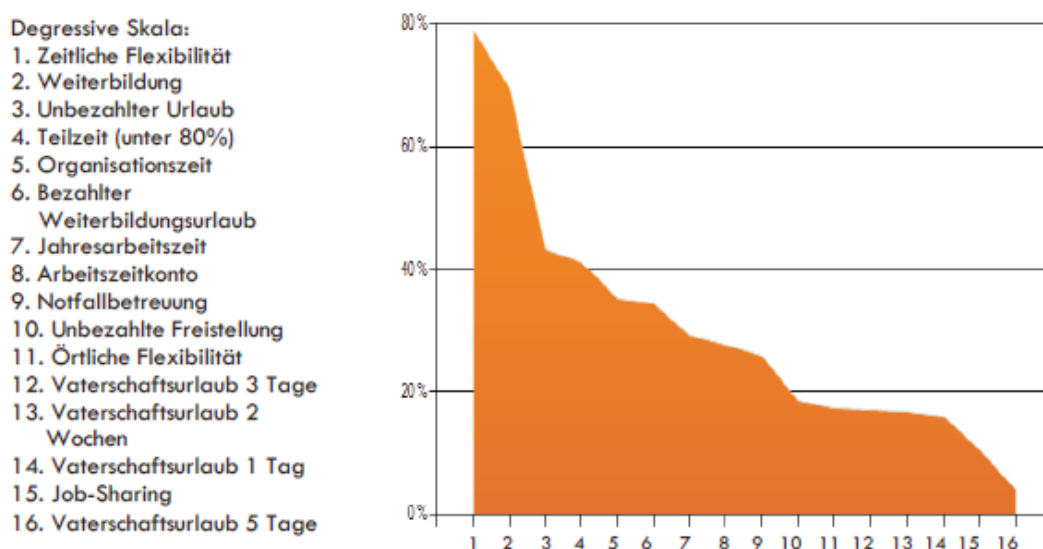


Abbildung 2: Das Angebot flexibler Arbeitsformen (Pro Familia Schweiz, 2011, S. 9)

Für eine Mehrheit (52.4%) der Männer, die in der St. Galler Studie befragt wurden, spielt die Vereinbarkeit von Beruf und Privat- resp. Familienleben eine wichtige Rolle. Darüber hinaus

hat sich das Verständnis von Arbeit gewandelt (vgl. Resch, 2001). Wo einst der Begriff Arbeit ausschliesslich die Erwerbsarbeit meinte, umfasst das Verständnis von Arbeit heute auch Haus- und Familienarbeit sowie freiwillige Arbeit (Abbildung 3, UND, 2007). Im Zuge der Individualisierung gewinnt die Freizeit – „Zeit für sich“ zu haben – auch immer mehr an Bedeutung.

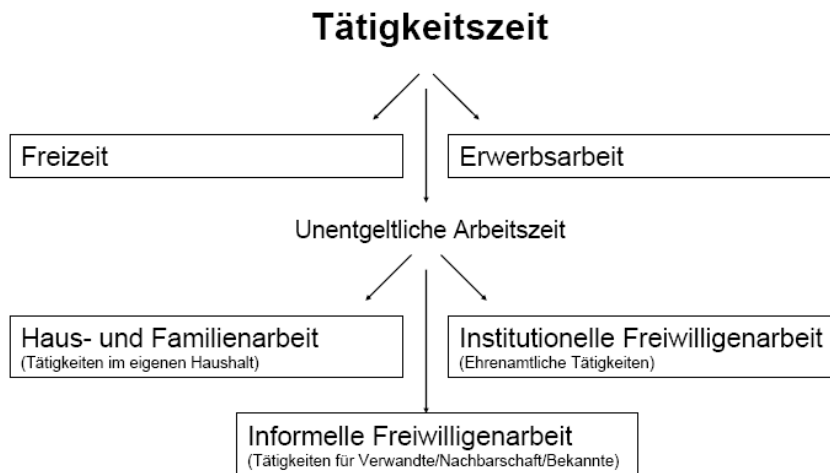


Abbildung 3: Tätigkeitszeit (UND, 2007, S. 2)

Auch wenn „noch immer die 42-Stunden-Woche in unbefristeter Anstellung“ dominiert (Zeng, 2008, ¶ 5), sind die Veränderungen deutlich. Die alten Muster in der Erwerbstätigkeit werden immer mehr aufgebrochen und neue Arbeitsrollen und Führungsverständnisse müssen definiert werden. Einhaus (2005; Kuark, 2003) zeigt auf, dass Arbeitsmodelle wie *TopSharing* innovativ und damit zukunftsweisend sind. Neue Bedürfnisse entstehen, eine ausgewogenere Lebensgestaltung beispielsweise – sprich Work-Life-Balance – ist für viele Menschen wichtiger geworden.

Die gewonnene Flexibilität bietet einerseits viele Möglichkeiten, andererseits geht sie aber auch mit einer erhöhten Komplexität einher. Dies verlangt von den Betroffenen zunehmende Abstimmungsleistungen zwischen Arbeitsanforderungen und eigenen Zeitbedürfnissen – also eine aktive individuelle Zeitgestaltung (Hielscher et al., 2004) – was auch eine hohe Sozialkompetenz voraussetzt. Die Verbreitung mobiler elektronischer Kommunikationsmittel macht uns überall und zu jeder Zeit erreichbar, abgrenzen wird immer schwieriger. Wir bewegen uns in einem Umfeld, das viele Herausforderungen stellt.

Im nächsten Abschnitt wird im Detail auf verschiedene Aspekte eingegangen, die in der Gestaltung von Arbeit und Rahmenbedingungen eine Rolle spielen.

2.2 Formen der Flexibilisierung

Böhringer (2001) weist darauf hin, dass seit Beginn des Arbeitsrechtes bereits die Diskussion der Flexibilisierung des Arbeitsleistungsverhältnisses angefangen hat. Es ist „üblich, Inhalt, Zeitpunkt, Ort und Modalitäten der Arbeitsleistung immer wieder mittels Weisungen oder einvernehmlicher Konkretisierungen oder gar Vertragsänderungen neu festzulegen, meist innerhalb eines vertraglichen Rahmens“ (S. 35). Er teilt darüber hinaus die Flexibilisierungsmöglichkeiten in „grundlegende“ Aspekte der Arbeitsleistung auf: „Person (wer?), Inhalt (leistet was?), Ort (wo?), Zeit (wann?), Entlohnung und Modalitäten (wie?)“ (S. 35). Bezüglich zeitlicher Gestaltung zeigt Baillod (2002) weitere Kriterien in Zusammenhang mit Teilzeitarbeit auf. Er unterscheidet zwischen individueller und kooperativer Arbeit und die zeitlichen Verhältnisse werden in Dauer (Höhe des Beschäftigungsgrades), Periodizität (Wechselrhythmus), und Regelmässigkeit (fix oder flexibel) unterteilt (S. 14ff).

Bezüglich des Arbeitsortes wurden die enormen Entwicklungen in den letzten zehn Jahren mittels Internet und mobilen Geräte vollzogen. Die sogenannte „Telearbeit von zu Hause aus ist in der Schweiz eher rückläufig; 2006 arbeiteten rund 190'000 Menschen dauerhaft von zu Hause aus, fünf Jahre zuvor waren es noch 206'000“ (Zeng, 2008, ¶ 6). Jedoch prophezeit Josephine Hofmann vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation: „Trend der Zukunft ist ganz sicher das mobile, virtuelle Arbeiten“ (Zeng, 2008, ¶ 5). So ist es heute üblich, unterwegs zu telefonieren, Nachrichten zu lesen und zu bearbeiten und mittels Laptop Computer zu arbeiten.

Kaduk und Waas (2005) bestätigen die genannten Faktoren – Personen, Leistung bzw. Qualifikation, Zeit und Ort – im Kontext der Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitgestaltung. Dabei sind „Arbeitszeitmodelle aber nicht isoliert zu betrachten, sondern immer im Zusammenhang mit Arbeitsabläufen und -inhalten zu sehen“ (S. 149ff).

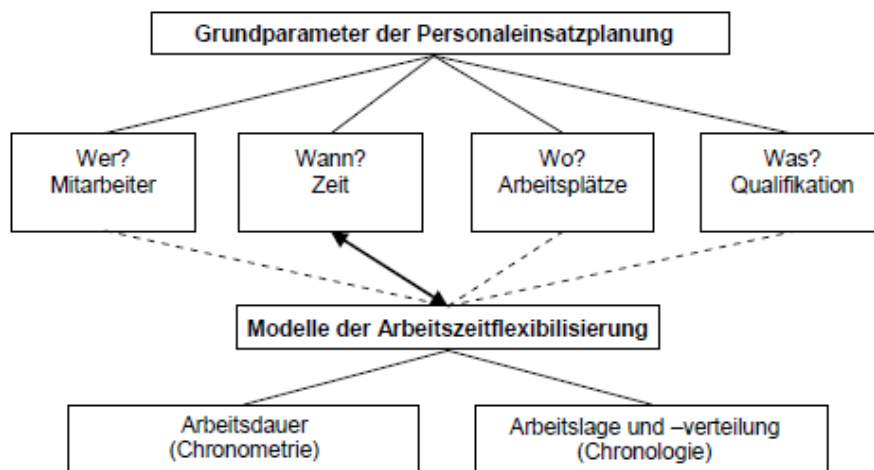


Abbildung 4: Grundparameter der Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitflexibilisierung. (Kaduk und Waas, 2005, S. 151)

Dies ist in Abbildung 4 ersichtlich, wobei die Dimension der Arbeitszeit betont wird. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf qualifizierten Tätigkeiten in der Ingenieur- und Planungsbranche. Es geht hier um flexible Arbeitsmodelle, nicht nur um Formen der Arbeitszeit, und deshalb spielt die Gestaltung der inhaltlichen Aufgaben auch eine immanent wichtige Rolle. Ingenieurtätigkeiten stehen im Zentrum und einige inhaltliche Merkmale und Ausprägungen stechen in diesem Zusammenhang als besonders relevant hervor (s. Tabelle 1), z. B. die Projektarbeit, welche für Ingenieurtätigkeiten geläufig ist. Die Gestaltung jedes konkreten Arbeitsmodells muss eine Kombination mehrerer dieser Ausprägungen beinhalten. Oft wird z.B. eine Teilzeitstelle angenommen, die dem Qualifikationsniveau nicht entspricht, ein volles Pensum aber ist wegen Familienaufgaben oder anderen Verpflichtungen nicht möglich. Dies könnte individuell oder im Jobsharing mit fixen oder flexiblen Arbeitstagen und Orten organisiert werden. In diesem Sinne sollen einige mögliche Kombinationen der verschiedenen Gestaltungsdimensionen aufgezeigt werden.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Dimensionen der Flexibilisierungsmöglichkeiten der Arbeitsformen. Die Tabelle erhebt nicht Anspruch auf Vollständigkeit, insbesondere in Bezug auf die inhaltlichen Aspekte. Tabellen 2, 3 und 4 geben einen Überblick über die gängigsten Formen von flexiblen Arbeitsmodellen mit kurzen Erläuterungen, gegliedert in Arbeitszeit, organisatorische Eingebundenheit und Arbeitsort. Einzelne Beispiele werden in den Interviewergebnissen in Kapitel 3 konkreter beschrieben. Diese sind in der Tabelle fett markiert.

Tabelle 1: Überblick über die Flexibilisierungsmöglichkeiten von Arbeitsmodellen

Dimension	Merkmale	Ausprägungen	Beispiele
Inhalt insb. für Ingenieur- aufgaben	Qualifikationsniveau	Aufgaben und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entspricht Qualifikation ▪ Aufgabenteilung entspricht Stärken
	Art der Arbeit	Konzeptarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berechnungen, Berichte schreiben
		Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorhaben planen und umsetzen
		Kundenkontakt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben mit direktem Kundenkontakt
	Unterschiedlichkeit der Verantwortungsbereiche	Breite des Spektrums	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganzheitliche Aufgaben ▪ Sehr unterschiedliche Aufgaben
	Weisungsbefugnisse	Führungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verantwortungsvolle, leitende Position
	Entwicklungsperspektive	Kurz / langfristig	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterbildung / Aufstiegschance
	Externe Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partnerfirmen im Ingenieurverbund ▪ Unterauftragnehmende 	
Organisat. Eingliederung	Individuell	Einzel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelner Arbeitsvertrag in Teilzeit
	Kollektiv	Im 2er Team Im Team	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jobsharing ▪ Teilautonome Gruppenarbeit
	Gebundenheit	Grad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Angestellt ▪ Bandbreite-Vertrag
Zeit	Höhe des Beschäftigungsgrads (Dauer)	Teilzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringfügig (20-30%) ▪ Mittel (40-60%) ▪ Vollzeitnahe Teilzeitarbeit (80-90%)
		Vollzeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 40 bzw. 42 Std. Woche
	Periodizität (Wechselrhythmus)	Tagesarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixe Arbeitstage ▪ Halbtagesarbeit
		Wochenarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilzeitarbeit mit fixer Arbeitszeit ▪ Vollzeitpensum in 4-4.5 Tage
		Monatsarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schichtarbeit
		Jahresarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unbezahlter Urlaub oder Bildungsurlaub ▪ Regelung für zusätzliche Ferien
		Lebensarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduziertes Pensum in der Familienphase oder für Weiterbildung ▪ Gleitende Pensionierung
	Regelmässigkeit	Fixe Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traditionelle regelmässige Arbeitszeit
		Flexibles Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gleitzeit ▪ Kapazitätsorientierte Arbeitszeit
Ort	Arbeitsplatz	Fixer Arbeitsplatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Im Büro
		Andere Standorte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niederlassungen ▪ Baustellen
		Zu Hause	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Home Office
		Unterwegs / mobil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arbeit im Zug
		Bei Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufgaben vor Ort
Entlöhnung	Messung	Zeit, Leist., Naturalien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeit-Lohn Option

Tabelle 2: Flexible Arbeitszeitmodelle (vgl. Baillod, 2002, S. 11ff; Böhringer, 2001, S. 36ff)

Gleitzeit	Gleitender Arbeitsbeginn und -ende, meist mit sogenannten Blockzeiten, ist eine weit verbreitete Form von flexibler Arbeitszeit für Voll- und Teilzeitpensen.
Teilzeitarbeit geringfügig (<30%) mittlere (ca. 40-70%) vollzeitnahe (>80%)	Teilzeitarbeit wird immer definiert in Bezug zu dem, was als volles Pensum verstanden wird (Kuark, 2003, S. 12). In der Höhe des Beschäftigungsgrades wird unterschieden zwischen geringfügiger, mittlerer und vollzeitnaher Beschäftigung. Dies kann natürlich in fixe oder flexible Tageszeiten eingeteilt werden, aber häufig wird Teilzeitarbeit als „flexible Arbeitsform“ verstanden, auch wenn feste Tage definiert werden.
Wochenarbeitszeit verkürzte Woche	Die Arbeitswoche kann mit fixen oder flexiblen Tageszeiten gestaltet werden. Ein Voll- oder Teilzeitpensum kann auf 3, 4 oder 4.5 Tage komprimiert werden.
Monats oder Jahresarbeitszeit (Schichtarbeit)	Diese wird häufig kombiniert mit kapazitätsorientierten Überlegungen; wenn die Arbeit saisonal anfällt, z.B. für Projekt- oder Jahresabschlüsse. Denkbar sind alle Ausprägungen mit einem vollen oder Teil-Pensum, z.B. 10 Monate Arbeitszeit und 2 Monate frei. Schichtarbeit wird hier nicht weiter verfolgt.
Bandbreitenmodell mit Freie Tage oder Ferien	Das Bandbreitenmodell ermöglicht monatlich oder jährlich verschiedene Kombinationen von Arbeitszeit und freien Tagen bzw. Ferien. Es wird oft zusammen mit der Jahresarbeitszeit kombiniert. Dies ermöglicht z.B. ein 80% Pensum mit zusätzlichen Ferien im Jahr anstatt einem freien Tag pro Woche.
Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)	Eine sehr hohe betriebliche Flexibilität wird mit Arbeit auf Abruf und KAPOVAZ erreicht. Die Grundidee ist, dass Mitarbeitende arbeiten, wenn Arbeit anfällt. Diese Form ist jedoch sehr unvorhersehbar und wird deshalb von den Arbeitnehmervertretungen abgelehnt. Sie ist hier aufgelistet, weil sie auch weniger stark ausgeprägt, z.B. in Projekten, vorkommt.
Befristete Arbeit Aushilfsarbeit	Befristete Arbeit kommt bei Ingenieur Tätigkeiten im Zusammenhang mit z.B. Aus- und Weiterbildung vor. So kann eine angehende Ingenieurin z.B. während den Semesterferien einer Arbeit nachgehen oder ein Praktikum absolvieren.
Elternurlaub persönliche Tage	Seit 2005 ist ein Mutterschaftsurlaub von 14 Wochen mit 80% Lohn gesetzlich verankert, welcher über die Erwerbsersatzordnung abgegolten wird. Viele Betriebe bieten Leistungen, die über diese Regelung hinausgehen, z.B. freie Tage für Heirat, Umzug oder für Väter bei Geburt eines Kindes.
Unbezahlter Urlaub	Unbezahlter Urlaub wird meist auf individueller Basis als vorübergehender Unterbruch mit anschließendem Wiedereinstieg verstanden.
Lebensarbeitszeit Familienpause oder Weiterbildung	Gleitender Berufseinstieg oder Pensionierung sind typische Beispiele. Mittels Langzeitkonten können z.B. angesparte Überstunden kompensiert und der Arbeitseinsatz schrittweise abgebaut werden. Im weitesten Sinne kann auch eine Familienpause oder eine Pensumreduktion für Weiterbildung und anschließendem Wiedereinstieg unter Lebensarbeitszeit aufgefasst werden.
Lohn-Zeit-Option	Mitarbeitende können zwischen finanziellen und zeitlichen Elementen wählen, z.B. zusätzliche Ferien anstatt einen 13. Monatslohn. Auch die Auszahlung von Überstunden oder Verwandlung von einem Dienstaltersgeschenk in Freizeit fällt darunter.

Tabelle 3: Flexible Formen der organisatorischen Eingliederung

Individuelle Lösung	Die häufigste Form der organisatorischen Eingebundenheit ist eine individuelle Lösung, bei der die persönlichen Bedürfnisse mit dem Arbeitgeber abgestimmt werden, z.B. ein Teilzeitpensum kombiniert mit flexibler Arbeitszeit oder flexiblem Arbeitsort.
Jobsharing	Unter dem Begriff Jobsharing wird häufig an eine Stelle und zwei Personen in Teilzeitpensen gedacht. In Bereichen, wo rund um die Uhr gearbeitet wird, kann aber auch ein Team von drei oder mehreren Personen sinnvoll sein, z.B. im Spital oder in der Prozessindustrie. Kuark (2003) betont den Aspekt der gemeinsamen Verantwortung, welcher in ihrem Modell <i>TopSharing</i> als „Sharing“ definiert wird (S.14).
Co-Leitung	Co-Leitungen werden oft in Gremien wie Abteilungs- oder Geschäftsleitungen mit vollen Pensen oder in der Politik mit Teilpensen realisiert. Ähnlich wie in <i>TopSharing</i> ist die gemeinsame Verantwortung zentral (Kuark 2003).
(teil-) autonome Arbeitsgruppen	Die Verantwortung für die Aufteilung der Arbeit und Arbeitszeiten wird mittels Absprachen im Team übertragen. So machen die Mitarbeitenden untereinander ab, wer wann anwesend sein muss, um die Arbeit termingerecht zu erledigen. Dies wird z.B. auch vom SECO (2007) im KMU-Handbuch als Massnahme erwähnt, „Erwerb und Familie besser aneinander vorbei zu schaukeln“ (S.20).

Tabelle 4: Flexible Arbeitsorte

Aussendienst Verschiedene Firmenstandorte „Walk-in Büro“	In der Bau- und Planungsbranche ist Arbeit in wechselnden Projekten und auf Baustellen sehr häufig. Es gibt auch Firmen mit Niederlassungen an verschiedenen Standorten und Mitarbeitende, die Arbeitsplätze an zwei oder mehreren Orten haben, oder ein „Walk-in“ Büro steht zur Verfügung, das von mehreren Personen zeitweise belegt ist.
Heimarbeit „Home Office“	Heimarbeit ist im OR gesetzlich verankert und umfasst Mitarbeitende, die ihre Arbeit für den Arbeitgeber unter Weisungsgebundenheit wie in einem Normalarbeitsverhältnis verrichten. Viel Aufmerksamkeit ist in letzter Zeit dem Begriff „Home-Office“ zugekommen. Dieses unterscheidet sich von traditioneller Heimarbeit vor allem durch den Einsatz von ICT als Kommunikationsmittel. Kissling, Meissner, Seyler, Henzen und Gentile (2012) definieren Home Office als einen Mitarbeitenden, der teilweise „zu Hause arbeitet und über einen Computer Zugriff zum Server seiner Firma hat“. Er ist also telefonisch erreichbar, kann E-Mails lesen und Dokumente bearbeiten (S. 16).
Telearbeit „Mobile Office“	Telearbeit wurde früher insb. in Satellitenbüros oder Nachbarschaftsbüros gebraucht, der Begriff ist jedoch unklar. Generell sind drei Aspekte zentral: die organisatorische Eingebundenheit zur Firma, aber auch die Arbeit an einem dezentralen Ort und die Nutzung von elektronischen Kommunikationsmitteln (Dimitrova, Holzer, Stadelmann & Trommsdorff, 2012, S. 16; Albisser, 2012, S. 2; Kissling et al., 2012, S. 16). Das Mobile Office kann zu Hause stattfinden, an anderen dezentralen Standorten oder unterwegs, z.B. im Zug. Durch die schnelle Verbreitung mobiler digitaler Geräte hat diese Arbeitsform sehr stark zugenommen.
Arbeit bei Kunden	Gewisse Aufgaben wie Messungen, Kontrolle oder Revisionsarbeiten müssen direkt vor Ort der bei Kunden stattfinden. Dies kann stundenweise, halbtagesweise oder in längeren Zeitabschnitten stattfinden.

3. Interviewergebnisse: Erfahrungen mit einzelnen Arbeitsmodellen

3.1 Ingenieurarbeit: Verkürzte Arbeitswoche, Teilzeit, unbezahlter Urlaub

„Ich glaube, wir können flexible Arbeitsmodelle gut anwenden. Wir arbeiten alle projektbezogen, also können wir das Pensum auf die Grösse des Projekts ausrichten oder darauf, an wie vielen Projekten gleichzeitig eine Person arbeitet. Insofern gibt es eigentlich keine bessere Branche als unsere.“

Interview mit Benno Singer, stellvertretender Gesamtleiter und Mitglied der Unternehmensleitung der ewp AG, Mitgliedsfirma der usic

Die ewp AG, Ingenieure-Planer-Geometer, hat ihren Hauptsitz in Effretikon und umfasst Zweigniederlassungen und -büros an 12 verschiedenen Standorten. Etwa 200 Mitarbeitende aus allen Sparten des Bauingenieurwesens, der Planung und der Naturwissenschaften sind bei ewp in den Geschäftsbereichen Konstruktion & Bauwerkserhaltung, Raumplanung & Bauberatung, Verkehrsplanung, Infrastruktur & Verkehr, sowie Vermessung & Landinformation beschäftigt. Von den insgesamt 46 Frauen (23%), die in der Firma tätig sind, sind etwa die Hälfte Planerinnen, Ingenieurinnen und Zeichnerinnen (12%). Das gesamte Führungskader mit Geschäftsleitung, Bereichsleitung, Fachbereichsleitung und Stellvertretung umfasst etwa 35 Personen.

Was bei ewp speziell ist, ist die Ganzheitlichkeit: „Von der ersten strategischen Planungsphase in Raum und Verkehrsplanung bis zur Ausführung wird alles begleitet.“ Ingenieure und Planer machen die Arbeit von A bis Z, planen, projektieren und setzen um: „Wir decken eigentlich den ganzen Lebenszyklus eines solchen Bauwerks ab.“ Das heisst auch, dass die Aufgaben sehr unterschiedlich sind. „Das macht es auch spannend“, betont Benno Singer. Die Arbeit in Projekten, die anlaufen und dann auch wieder abgeschlossen werden, ist eine der sehr typischen Rahmenbedingung für Ingenieurarbeit. „Für die Bauten, z.B. für eine Strasse, gibt es eine gewisse Standardisierung in den Abläufen, aber es gibt immer wieder eine andere Organisationsstruktur mit neu zusammengesetzten Projektteams und anderen Auftraggeberinnen.“ Spannend sind insbesondere die kreativen Phasen, wo eine Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven diskutiert wird, z.B. in Workshops. „Wir sorgen auch dafür, dass die Mitarbeitenden direkten Kontakt zu den Auftraggebern haben. Sie sollen selber ihre Arbeit präsentieren und auch gerade stehen dafür. Ich glaube, das ist sehr motivierend.“

Auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist bezeichnend für die Arbeit in der Planungs- und Baubranche, da in jedem Projekt verschiedenste Aspekte integriert werden müssen. Es kommt auch vor, dass Ingenieurgemeinschaften gebildet werden, beispielsweise wenn das entsprechende Know-how nicht vorhanden ist, „also dass wir uns fachlich verstärken müssen oder weil wir die Kapazitäten nicht haben. Der dritte Grund ist, dass wir einen Konkurrenten zu einem Partner machen wollen. Also holen wir einen starken Partner zu uns in Boot.“ Kooperationen werden meistens für einen einzelnen Auftrag gebildet, aber es gibt eingespielte Ingenieurgemeinschaften und Planungsteams. „Solche Konstrukte muss man aber auch pflegen, sie können schnell auseinanderfallen.“ Dies zeigt auch, wie wichtig das Networking mit lokalem und regionalem Wissen in der Branche ist. In dieser Hinsicht kommen verschiedene Standorte und die Nähe zu den Geschehnissen zum Tragen, „dass man mit den Kollegen, Kolleginnen vor Ort einfach kurz reden kann.“

Grundsätzlich wird im Team gearbeitet, wo die Integration und der Austausch einen hohen Stellenwert haben. In Bezug auf seine eigenen Aufgaben schätzt Benno Singer: „Alleine arbeiten macht wahrscheinlich etwa einen Drittel aus und zwei Drittel sind Sitzungen, Besprechungen, Präsentationen etc.“ Die Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion arbeiten stärker projektorientiert. „Ich würde sagen vielleicht zwei Drittel bis drei Viertel ist Einzelarbeit und der Rest Kommunikation.“ Die Bauleiterinnen und Bauleiter hingegen sind oft draussen, sie müssen auf der Baustelle vor Ort sein. Dort bietet sich ein Teilzeitpensum weniger an, aber dezentrale Arbeitsformen herrschen jetzt schon vor: „Wir haben Bauleiter, die den ganzen Sommer fix auf einer Baustelle sind und teilweise von zu Hause arbeiten. Wir haben auch verschiedene Bürostandorte.“

„Bei den technischen Zeichnerinnen und Zeichnern“, meint Benno Singer, „kann es schwierig sein, wenn sie nicht direkt im Büro sind.“ Er berichtet aber gleichzeitig von einer sehr guten Erfahrung mit einer Zeichnerin, die zuerst im Büro gearbeitet und nach ihrem ersten Kind zu Hause gezeichnet hat. „Und das ging mit Skizzen, Fax und Mail gut. Aber es braucht eine Vorlaufzeit, dass es nachher klappt.“ Teilzeit mit fixem Arbeitsplatz im Büro sieht Benno Singer eher als Möglichkeit für diese Aufgaben und erzählt von einer Zeichnerin mit 40% Pensum: „Sie hat es sehr geschickt organisiert. Sie arbeitet dienstags und freitags in regelmässigem Rhythmus und delegiert Zusatzarbeiten an Kollegen oder an Lernende, damit die Arbeit nicht unterbrochen wird. Sie vernetzt sich aber immer sehr gut.“ Da braucht es eine gewisse Flexibilität von beiden Seiten.

Andreas Isler und Benno Singer teilen sich die Gesamtleitung der ewp-Gruppe themenweise auf, einerseits im operativen Geschäft der Führung der Niederlassungen und andererseits in den strategischen Themen – wie flexible Arbeitsmodelle. Es gibt typischerweise morgens ein kurzes Treffen der beiden, um zu besprechen was am jeweiligen Tag anfällt, bevor sie sich ihren einzelnen Aufgaben widmen. In Bezug auf die Führungskultur spricht Benno Singer von einem „Vertrauensbonus“ für die Mitarbeitenden. „Grundsätzlich haben sie Vertrauen von Anfang an. Das ist zentral, das spüren sie auch“, ist er überzeugt. „Wie die Projektleitenden mit dem Team zusammenarbeiten, lassen wir sehr offen. Und es funktioniert sehr gut. Wir haben ein ziemlich junges Team, welches gut anpackt. Ich glaube es gibt auch viele, die deshalb hier arbeiten, weil sie die Chance haben, selber etwas bewegen zu können.“

Bei ewp versuchen sie „das Wissen nicht personengebunden sondern durchlässig“ zu gestalten, damit mehrere Personen sich gegenseitig unterstützen können und das Wissen weitergegeben wird. „Bei der Personalplanung sind uns Kontinuität und Weitsicht wichtig. Wir wollen den eigenen Mitarbeitenden eine Perspektive bieten können.“

Es ist klar, dass Planer- und Ingenieurarbeit einem hohen Qualifikationsniveau entspricht und dementsprechend Fachwissen und Erfahrung zentrale Punkte bei der Suche von Personal und der Gestaltung von Arbeitsbedingungen sind. „Wir sprechen auch von Teilzeitpensum, um überhaupt gut qualifiziertes Personal finden. Es hat eindeutig zu wenig.“ Benno Singer wurde dies vor Augen geführt, als ein Ingenieur bei der Bewerbung ein 60% Pensum forderte. „Weil seine Frau auch berufstätig ist - und wir sind darauf eingestiegen. Das war ein Einzelfall, aber es kommt je länger je mehr vor.“

Benno Singer hält es für einen starken Motivationsfaktor für die Mitarbeitenden, Teilzeit arbeiten zu können. „Wenn jemand kommt und sagt, ich möchte das Pensum gerne reduzieren, dann müssen wir einen guten Weg finden. Ab 50% oder 60% kann man die Leute sehr gut in den Projekten einsetzen.“ Zentral ist ein guter Zusammenhalt im Team, damit z.B. bei unvorhersehbaren Abwesenheiten das Team die Anforderungen „abfedert“. „Dann weiss jeder, wenn ich auch einmal in der Situation bin, dann werde ich auch unterstützt.“ Als einen Nachteil von Teilzeitarbeit sieht er den Platzbedarf im Büro, da sie bei ewp fixe Arbeitsplätze zuteilen. „Aber da müssen wir selber daran arbeiten, flexibler zu werden und schauen, wie die Leute darauf reagieren.“

Er selber arbeitet ein volles Pensum in viereinhalb Tagen. „In der Agenda ist der „freie“ Donnerstagmorgen konsequent eingetragen. Das geht meist gut.“ Darüber hinaus hat er eine zusätzliche Woche Ferien als Teilvergütung der geleisteten Überstunden. Es wird eine informelle Form von Jahresarbeitszeit praktiziert. „Für die Mitarbeitenden ist das sehr gut, indem sie sagen können: ‚Ok, ich arbeite Teilzeit, weil ich einfach acht Wochen frei haben will, auch wenn ich nur vier Wochen Ferien habe‘. Dann ist die Absprache im Team auch erforderlich, aber das geht.“ Was aus seiner Sicht auch ein Stück weit als flexible Arbeitsform gilt sind unbezahlte Urlaube: „Wir wollen diese Leute auch behalten können“.

Es kommt auch vor, dass einzelne Mitarbeitende sich für halbe Tage ausklinken, aber etwas wie Home Office wird nicht propagiert, „es entspricht offenbar weniger einem Bedürfnis der Mitarbeitenden. Teilzeit ist für sie eher ein Thema. Leute mit Führungsverantwortung, bei welchen Home Office eigentlich noch gut möglich wäre, sind schon sonst genug unterwegs mit Kundenterminen usw., und die Mitarbeitenden dürfen auch mal den Anspruch haben, ihren Chef oder ihre Chefin zu sehen. Es ist ein Abwägen, wie viel Home Office geht“. Auch Jobsharing als flexible Arbeitsform wäre im Prinzip denkbar, wenn „gerade noch die Kollegin oder der Kollege mitkommt“, aber „wir teilen ein Projekt im allgemeinen nicht zwischen zwei auf, die unterschiedlich anwesend sind, sondern wir teilen die Projekte den Mitarbeitenden entsprechend ihrem Pensum zu. Das ist eher unser Ansatz.“

Die Betriebskultur wird von Benno Singer als eher konservativ bezeichnet, ähnlich der Branchenkultur. „Der insgesamt tiefe Frauenanteil führt dazu, dass wir ziemlich männlich ticken und dass weniger Forderungen gestellt werden in Richtung von Vereinbarkeit von Arbeit und Familie. „Ich würde es begrüßen, wenn wir mehr Frauen hätten im Betrieb, dann müssten wir uns mehr mit dem Thema der Vereinbarkeit auseinandersetzen und würden dort einen Schritt weiterkommen.“

Für Benno Singer ist klar, dass die Entwicklung in Richtung mehr Flexibilität in den Arbeitszeiten geht. Insbesondere legt er Wert darauf, gute Leute zu behalten, vor allem Leute, die bereits voll gearbeitet haben und reduzieren wollen. „Es wäre das Schlimmste, was passieren könnte, dass einer Frau mitgeteilt wird: ‚Nach dem Mutterschaftsurlaub geht es nicht mehr‘. Ganz im Gegenteil, man könnte auch viel aktiver Frauen suchen.“ Es wäre schön wenn Frauen und Männer, die attraktive Kandidaten und Kandidatinnen sind, vermehrt selbstbewusst auftreten und sagen würden: ‚Ihr habt zwar eine 100%-Stelle ausgeschrieben, aber ich komme 60% und das ist gut für beide Seiten.‘

3.2 Home Office und mobiles Office in der Wirtschaft

„Wenn Home Office richtig und gut umgesetzt wird, ist 2-5% Produktivitätssteigerung möglich, auch Arbeitsplatzkosten können bis zu 30% eingespart werden. Damit wird selbstverständlich die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert.“ (SF Interview mit Kurt Lanz, Kolbe 2012).

Interview mit Herr Kurt Lanz, Mitglied der Geschäftsleitung der economiesuisse und Leiter Infrastruktur, Energie und Umwelt und Frau Ruth Derrer Ballardore, Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Arbeitgeberverbandes und Leiterin des Ressorts Arbeitsrecht und Arbeitsmarkt

Der Wirtschaftsverband economiesuisse und der Schweizerische Arbeitgeberverband unterstützen, zusammen mit weiteren Organisationen im Verbund, den „Home Office Day“. Der Aktionstag wurde 2012 zum dritten Mal durchgeführt und ruft dazu auf, an diesem Tag und auch allgemein öfters von zu Hause aus zu arbeiten (vgl. Milakovic, 2011). In ihrem Dossier „Home Office: Mehr Effizienz dank moderner Arbeitsformen“ schreibt die economiesuisse: „Im Kampf gegen die Frankenstärke, vor allem aber auch auf dem Weg an die digitale Weltspitze, wird dieses Potenzial heute noch viel zu wenig genutzt“ (economiesuisse 2012, 1).

Kurt Lanz betont insbesondere zwei Gründen für das Engagement des Wirtschaftsverbandes: Einerseits haben wir in der Schweiz „sehr gute Voraussetzungen für flexible Arbeitsmodelle, da wir eine sehr gute ICT Infrastruktur haben. Wir haben landesweit fast flächendeckend qualitativ gute Breitbandverbindungen. Andererseits ist es möglich, auf relativ einfache Art mit solchen Massnahmen Kosten zu sparen. Das ist im Wirtschaftsinteresse, da keine grösseren Investitionen getätigt werden müssen. Man muss abklären, in wie weit Home Office sinnvoll ist und dieses geschickt ausgestalten, dann kann man davon profitieren.“

Ruth Derrer ergänzt, dass Home Office sehr typisch ist für Leute, die z.B. häufig für Kunden unterwegs sind. Wer in der Nähe vom Bahnhof wohnt und auf den Zug um halb zehn Uhr gehen muss, plant effizient: ‘Ich mache nicht zuerst den Weg ins Büro und gehe gleich wieder weg, dann verliere ich zu viel Zeit.’ Also wird am Morgen kurz zu Hause gearbeitet und dann direkt zum Kunden gereist. Das Modell Home Office kommt auch dann häufig zum Einsatz, wenn jemand sein Pensum wenig aufstocken will, „z.B. von 60% auf 70%, aber diese zusätzlichen 10% zu Hause arbeitet, weil sich der lange Arbeitsweg nicht lohnt.“ Die

Arbeit kann entsprechend geplant werden, sagt Ruth Derrer. Sie mahnt aber gleichzeitig vor unrealistischen Vorstellungen: „Man kann nicht einfach den Leuten sagen: ‘Du arbeitest jetzt daheim’ und nicht über die benötigte Infrastruktur und deren Wartung reden. Es geht nicht einfach an der Ecke des Küchentischs.“ Bei solchen Fragen sind die Beachtung der arbeitsrechtlichen Sicht und die Verantwortung der Arbeitgeber wichtig. Es braucht klare Regelungen über Einrichtungen, Zeit und Kontrolle der Arbeitsergebnisse. „Es kommt darauf an, was man für eine Arbeit hat. Es ist auch nicht immer einfach, Arbeitsergebnisse zu messen. Man muss miteinander reden.“

Unter Home Office als flexible Arbeitsform ist ein begrenzter Einsatz zu Hause gemeint, etwa ein Tag pro Woche, wo die Arbeit so organisiert ist, dass die Zeit produktiv genutzt werden kann, beispielsweise mit einem Laptop, der sowohl am Arbeitsplatz als auch unterwegs eingesetzt wird. Über die Art der Arbeiten, die im Home Office möglich sind, meint Kurt Lanz: „Ganz praktisch gedacht alles, was in eine Tasche gepackt werden kann. Das heisst Sachen, wo man eine längere Zeit konzeptionell arbeitet, aber nicht ganze Ordnergestelle braucht. Grössere Texte verfassen oder längere Arbeiten am Stück eignen sich gut. Home Office ist deshalb auch im Ingenieurwesen durchaus denkbar.“ Auch in Führungsfunktionen ist es naheliegend, weil „die Arbeit oft nicht an den Arbeitsplatz gebunden ist, auch wenn für die Mitarbeitenden eine gewisse Präsenz wichtig ist.“ Ruth Derrer ergänzt, dass Führungspersonen häufig unterwegs oder an Sitzungen sind und „da gibt es keinen Grund, weshalb man nicht flexibel oder in Teilzeit arbeiten sollte. Aber es kommt immer auf die Aufgabe und die Verantwortung an.“ Die Lösungen müssen auch im Team thematisiert werden und aus Sicht der anderen Mitarbeitenden fair sein. Home Office entspricht auch nicht immer einem persönlichen Bedürfnis, viele Leute wollen einen gewohnten Ablauf.

Die starke Verbreitung mobiler, elektronischer Kommunikationsmittel, besonders vor dem Hintergrund des leistungsstarken Zugangs zum Internet in der Schweiz, ermöglicht natürlich auch eine bessere Vernetzung zwischen Arbeitgeber und Home Office Worker. Auch mobiles Office - das Arbeiten unterwegs – wird immer häufiger. Wer sehr lange Arbeitswege hat, vereinbart unter Umständen die Fahrzeit im Zug als Arbeitszeit. Bei Firmen, die verschiedene Standorte haben, kann das für die Firma als auch für die Mitarbeitenden attraktiv sein. „Das hat mehrere Vorteile: Mehr Flexibilität, weniger zwingende physische Präsenz und auch der Radius von Leuten, die man rekrutieren kann, wird grösser gemacht“, betont Kurt Lanz.

Das Thema der ‚ständigen Verfügbarkeit‘ hat sich in letzter Zeit enorm verstärkt. Und das ist unter Umständen nochmals eine grössere Herausforderung“, meint Ruth Derrer. Früher war die soziale Isolation von sogenannten Teleworkern ein Thema und man hat Satellitenbüros eingerichtet, wo die Leute zusammengekommen sind. „Heute fehlen uns Studien, die klar aussagen können, was die dauernde mobile Erreichbarkeit für langfristige Auswirkungen hat. Und es verändert uns relativ schnell, wir schauen die E-Mails dann auch in den Ferien an.“ Für den Home Office Day 2011 wurden Vorbereitungschecklisten für Firmen und Mitarbeitende sowie Tipps & Tricks aufbereitet (SPS, 2011, Home Office Day 2011).

Kurt Lanz spricht aus persönlicher Erfahrung: „Ich habe effektiv fast alle Facetten erlebt, die wir jetzt auch diskutiert haben. Als ich kleine Kinder hatte, reduzierte ich auf 80% und war einen Tag pro Woche zu Hause. Weil ich schon in einer leitenden Funktion war, musste ich in einem gewissen Ausmass erreichbar sein, war aber dafür auch sonst flexibler. Später hatte ich eine lange Pendelstrecke, eineinhalb Stunden ein Weg. Aber diese drei Stunden pro Tag konnte ich sehr gut nutzen, weil ich die entsprechenden Möglichkeiten mit Laptop und Handy hatte.“

Im Idealfall dient Home Office im Endeffekt den Bedürfnissen aller. „Die Firma will die Kosten senken und die Produktivität steigern. Die Mitarbeitenden haben einen Mehrwert, der motivierend ist. Sie können ihre Zeit besser einteilen, die ermüdende Pendelstrecke sparen. Es ist gesünder, wenn man sich wohlfühlt und für Eltern ist die Flexibilität eine Erleichterung. Auf übergeordneter Ebene ist die Infrastruktur für Pendler in den Stosszeiten entlastet und es gibt weniger CO²-Ausstoss“, fasst Kurt Lanz zusammen. Die Online-Befragung über den Home Office Day 2012 zeigt, dass 87% der teilnehmenden Personen überzeugt sind, dass sich Home Office positiv auf ihre Lebensqualität auswirke (Home Office Day 2012).

Insgesamt 67'500 Unternehmen und Personen haben teilgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass insgesamt 43.2% mindestens einmal pro Monat zu Hause arbeiten, davon nutzen 11.7% ihr Home Office zweimal und 15.7% einmal wöchentlich (Home Office Day 2012). Die Empfehlungen der beteiligten Organisationen an der Aktion Home Office Day sind klar: Firmen sollen wo es möglich und sinnvoll ist systematisch Home Office Tage ermöglichen.

3.3 Teilzeit und Jobsharing in der Treuhandbranche

„Eine Niederlassung oder eine Abteilung könnte man auch im Jobsharing führen. Das wäre beispielsweise mit zwei 60% Pensen möglich. Ich könnte mir das durchaus vorstellen.“

Interview mit Frau Doris Reinmann, dipl. Expertin in Rechnungslegung und Controlling und Vizedirektorin der BDO AG am Sitz in Solothurn.

BDO AG ist eine der führenden Wirtschaftsprüfungs-, Treuhand- und Beratungsgesellschaften der Schweiz. Mit 31 Niederlassungen verfügt BDO über ein sehr dichtes Filialnetz und beschäftigt rund 960 Mitarbeitende in der gesamten Schweiz. Über 700 Personen (73%) arbeiten in einem vollen Pensum (40% Frauen und 60% Männer); von den 257 Teilzeitbeschäftigten sind 80% Frauen und 20% Männer.

Frau Doris Reinmann engagiert sich schon seit 25 Jahren für die BDO AG in Solothurn in der Abteilung für Treuhand. Sie genoss die Unterstützung der Firma bei der Ausbildung zur Expertin und findet es sehr wichtig, den umfassenden Überblick zu haben: „Erst wenn man die Ausbildung weitermacht hat man eigentlich den globalen Zusammenhang mit allen Aspekten. Die komplexen Zusammenhänge kommen erst bei der Diplomarbeit, also beim Experten oder beim Masterabschluss.“ Bis zum Fachausweis halten sich die Anteile an Frauen und Männern in den Ausbildungsgängen in etwa die Waage, anschliessend machen weniger Frauen weiter. BDO unterstützt die Aus- und Weiterbildung sowohl zeitlich wie auch finanziell sehr grosszügig. Das Unternehmen ist angewiesen auf gut ausgebildete Mitarbeitende. „Es ist schwierig, gute Fachleute zu finden.“

„Als die Kinder noch klein waren hatte ich ein 40 % Pensum, bis sie schulpflichtig wurden. Am Anfang haben wir es so organisiert, dass an einem Tag mein Mann für die Kinder gesorgt hat und sie an einem Tag bei den Grosseltern waren. Ich habe zwei volle Tage gearbeitet. Das war vor 15 Jahren, damals gab es noch keine Krippen, nicht hier auf dem Land.“ Inzwischen sind die Kinder älter und können „teilweise alleine daheim sein oder zu meinem Mann ins Geschäft gehen. An einem Tag in der Woche gehen sie zu meinen Eltern zum Mittagessen.“ Schon seit acht Jahren leitet Doris Reinmann mit einer Kollegin im Jobsharing ein Team von insgesamt sechs Personen. Beide Frauen sind mit 40% Pensen in das Jobsharing eingestiegen, gegenwärtig arbeitet Doris Reinmann zwischen 50% und 60%, ihre Kollegin hat ebenfalls auf 45% aufgestockt.

Die Jobsharerinnen wechseln sich jeweils während der Arbeitswoche ab: „Am Anfang war ich am Montag im Büro, meine Jobsharing Kollegin am Dienstag, am Mittwoch keine von uns und am Donnerstag beide. Jetzt machen wir es so, dass ich Montags, Donnerstags und Freitags arbeite und meine Kollegin Dienstags und Donnerstags.“ An ihren Arbeitstagen haben sie aber auch oft Kundentermine und sind deshalb nicht immer im Büro.

Die beiden Frauen haben sich von der Arbeit vorher nur flüchtig gekannt. Der Aufbau des Jobsharings ging in der engen Zusammenarbeit jedoch recht schnell, etwa ein halbes Jahr. „Für die Personalführung hatten wir einen ‚Daily Report‘ per E-Mail eingeführt, in welchem wir uns über die wichtigsten Ereignisse orientierten. Heute müssen wir das nicht mehr machen, es läuft einfach. Nur wenn etwas Aussergewöhnliches vorgefallen ist, informieren wir uns.“

Vor allem die Verantwortung für die Teamführung wird gemeinsam getragen: Ziel- und Mitarbeitergespräche werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden geführt, manchmal ist aber auch nur eine der beiden Jobsharerinnen anwesend. Gemeinsam wird auch die Auslastungsplanung und das Teambudget erarbeitet.

Im Sinne einer gegenseitigen Stellvertretung teilen sie die Arbeit der Personalselektion und Einführung auf: „Diese Woche hat eine neue Mitarbeiterin angefangen. Meine Kollegin hat mit unserem Abteilungsleiter zusammen das Interview geführt, dort war ich nicht dabei, aber ich wurde natürlich orientiert. Und jetzt führe ich die Mitarbeiterin ein.“ Für eine Teilzeitvorgesetzte zu arbeiten ist für die Mitarbeitenden eine Herausforderung, auch wenn die Chefinnen per E-Mail und Handy gut erreichbar sind. Dies hat den Vorteil, dass die Mitarbeitenden „viel selbstständiger arbeiten und entscheiden können.“ Die Zuverlässigkeit in Bezug auf Termine ist auch sehr wichtig: „Wenn ich zum Beispiel sage: ‚Ich brauche es am Donnerstag‘, dann muss es termingereicht erledigt werden.“ Nur sehr selten kommen kleinere Missverständnisse oder Unklarheiten vor. Diese lassen sich im Gespräch lösen. Die gegenseitige Stellvertretung gilt auch für die Sitzungen: „Wir gehen nicht beide an Team- oder Führungssitzungen, wir wechseln uns ab und orientieren uns gegenseitig.“ Die Kundenbetreuung hingegen wird von den einzelnen Mandatsleitern wahrgenommen.“ Das gilt für die anderen Mandate ebenso, jeder Kunde hat eine für ihn zuständige persönliche Betreuerin oder einen Betreuer, den Kundenpartner.

Es gilt die Regelung, dass auch ausserhalb der Arbeitszeit Anrufe entgegengenommen und Nachrichten gelesen werden. Auf die Frage, ob eine Erwartungshaltung vorhanden ist, immer verfügbar sein zu müssen, antwortet Doris Reinmann: „Ja, das ist so. Ich bearbeite meine E-Mails regelmässig, auch daheim. Der Kunde will nicht warten. Er schickt ein E-Mail und erwartet mindestens innerhalb von einem Tag eine Antwort, auch wenn sie nur kurz ist, z.B. 'Ich bin erst am Donnerstag wieder im Büro und werde es dann erledigen.' Wichtig ist einfach, dass man sich meldet.“

Der Arbeitsanfall ist im ersten Semester des Jahres gross, dann macht Doris Reinmann Überstunden. Die Stunden werden rapportiert und die Mitarbeitenden können die Überstunden kompensieren oder ausbezahlen lassen. Frau Reinmann ist in dieser Hinsicht sehr flexibel: „Mein Pensum kann nach Absprache erhöht werden. Das ist jetzt wieder ein Thema, weil die Kinder älter werden.“

Die Kundenbetreuung umfasst alle laufenden Arbeiten im Treuhandbereich. Projekte wie Nachfolgeregelungen, Steuerberatung, Einsatz in Stellvertretung beim Kunden vor Ort usw. werden mit den Spezialisten der anderen Abteilungen koordiniert. Vom Austausch können Doris Reinmann und ihre Kollegin „voneinander profitieren, wenn wir gegenseitig Fragen haben. Sie hat ihren Kundenkreis, eher Ingenieure und Ärzte, und ich habe meinen, eher grössere Firmen in verschiedenen Branchen“. Doris Reinmann geniesst viel organisatorischen Spielraum: „Ich bin total frei im Organisieren, arbeite jedoch an fixen Arbeitstagen, damit ich regelmässig für Kunden und Mitarbeitende da bin.“ Sie nimmt auch Arbeit mit nach Hause, zum Beispiel wenn ein Mitarbeitender die Arbeit vorbereitet hat und sie diese kontrollieren muss oder wenn sie sich für eine Kundenbesprechung vorbereiten muss: „Dann bin ich unabhängig.“

Eine ihrer Mitarbeiterinnen im Team arbeitet im Home Office, das ist möglich „nach Absprache mit dem Vorgesetzten“. Frau Reinmann meint: „Home Office ermöglichen wir eher den Mitarbeitenden, die schon eine Zeit lang bei uns gearbeitet haben, da man ihnen auch vertrauen muss.“ Ansonsten sieht sie nicht viele Risiken in flexiblen Arbeitsformen, am ehesten, „dass man sich gut organisieren muss, da sonst Überbelastung zu einem Risiko werden kann.“ Ausserdem ist man begrenzt in den Karrieremöglichkeiten. „Grenzen gibt es klar nach oben, eine Abteilung zu führen oder Partner zu werden ist mit einem Teilzeitpensum nicht möglich.“

Weibliche Vorbilder fehlten für Doris Reinmann, aber sie ist sich ihrer Vorbildrolle im eigenen Team bewusst. Die Anzahl Frauen und Männer halten sich in etwa die Waage. Eine Mitarbeiterin, die in den Schwangerschaftsurlaub geht, arbeitet danach ebenfalls Teilzeit weiter. Wenn andere Mitarbeitende Jobsharing machen wollen, muss der Vorgesetzte auch einverstanden sein, meint Frau Reinmann. „Ansonsten würde ich es einfach einmal wagen. Man kann ja auch immer wieder abbrechen, wenn es nicht funktioniert. Man hat normalerweise ja auch drei Monate Probezeit für neue Mitarbeitende, damit man schauen kann, wie es mit ihnen läuft. Es muss nachher für alle stimmen.“

Ihrer Meinung nach ist die Voraussetzung für Jobsharing der Wille der Personen, „auch andere Themen angehen zu wollen, eben zum Beispiel Führungsarbeit, sich dort einzusetzen. Sobald man Teams leitet, muss man sich auch nach aussen präsentieren. Das heisst wir laden Kunden ein, wir geben Referate, usw.“ Die Personen müssen beziehungsfähig sein und „man muss einander vertrauen können“. Frau Reinmann würde es sehr begrüßen, wenn mehr Frauen diesen Schritt wagen und sich etwas mehr zutrauen würden. Man kann wirklich profitieren und am Ball bleiben.“ Delegieren gehört aber auch dazu: „Man muss daheim loslassen können, sonst geht es nicht.“ Sie hält es ausserdem für sehr wichtig, dass auch die Männer an der Erziehungsarbeit teilnehmen.

Nach acht Jahren Erfahrung im Jobsharing zieht Doris Reinmann eine positive Bilanz: „Ich finde die Jobsharing-Erfahrung sehr positiv, für alle Beteiligten. Mein Chef ist zufrieden, für die Mitarbeitenden funktioniert es und für meine Jobsharing-Kollegin und mich ist es eine Bereicherung.“ Wichtig wäre, dass Führungskräfte und Mitarbeitende an die Möglichkeit des Jobsharings denken und es ausprobieren.

4. Aktuelle Entwicklungen im In- und Ausland

4.1 Aktueller Stand im internationalen Umfeld

Seit den 1960er Jahren hat sich die Beteiligung der Frauen in der Erwerbsarbeitswelt in allen 34 OECD Mitgliedsländern verändert. „Die Beschäftigungsquote der Frauen hat sich bei allen OECD Mitgliedsländern erhöht und der Doppelverdienst in Familien wird zum Standard in der Mehrheit der Länder“ (OECD, 2007, S. 15; frei übersetzt). Die Beschäftigungsquote der Frauen war im internationalen Vergleich 2011 in Island mit über 80% am höchsten und mit über 70% in Dänemark, Norwegen, Schweden und in der Schweiz immer noch weit über dem OECD Mittelwert von 57%.

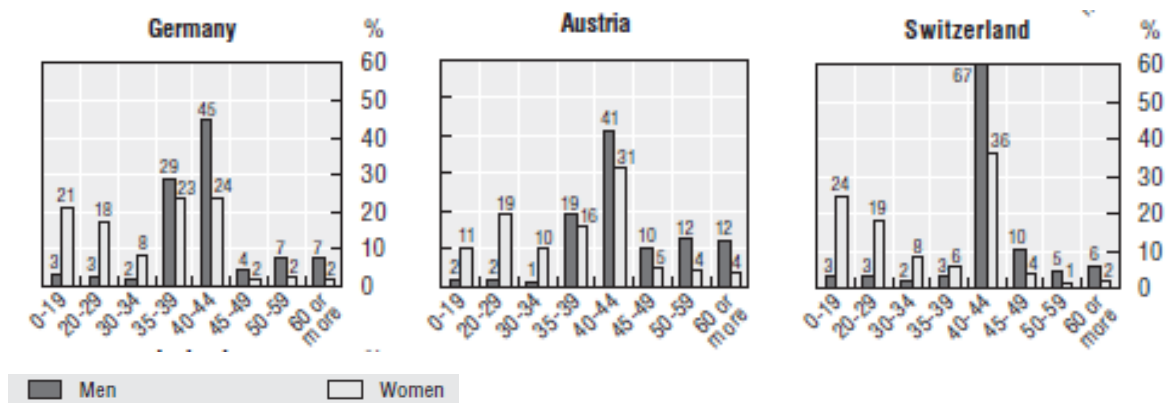


Abbildung 5: Häufigkeit der effektiven Arbeitszeit bei Beschäftigten in der Altersgruppe 20-54 in ausgewählten Ländern. (OECD, 2007, S. 172-173).

Die OECD Studie „Babies and Bosses: Balancing Work and Family Life“ (2007, 2008) untersucht die Frage, ob Erwerbsarbeit und Familienleben vereinbar sind und kommt zum Schluss: „Ja, aber es ist nicht immer einfach“ (OECD, 2008, S. 1). Grosse Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern werden festgestellt. Die Schweiz hat mit 45-50 Stunden/Woche die höchste gesetzlich verankerte Arbeitszeit und weist eine der niedrigsten Anzahl Ferientage auf (OECD, 2007, S. 178). Abbildung 5 zeigt, dass die effektive Arbeitszeit für Beschäftigte im Alter von 20-54 Jahren in der Schweiz wesentlich höher ausfällt im Vergleich mit Österreich und Deutschland. In Frankreich sind 35 Stunden die Norm und in vielen europäischen Länder gelten zwischen 37 und 39 Stunden (S. 179). Eine kürzere Arbeitswoche (35-39 Stunden) haben Belgien, Dänemark, Frankreich und Norwegen, und diese Länder weisen ebenfalls eine hohe Erwerbsquote bei den Frauen aus. In den Niederlanden wird angeblich über eine 30 Stundenwoche diskutiert (S.179).

Auch andere Rahmenbedingungen weisen grosse Unterschiede auf. Eltern in einigen Ländern, z.B. Frankreich und Skandinavien, haben besseren Zugang zur finanziell unterstützten Kinderbetreuung und Blockzeiten in den Schulen. Die Gesetzgebung in Island wurde 2000 angepasst, so dass beide Geschlechter im Sinne der Gleichstellung Anrecht auf Elternurlaub haben mit markanter Wirkung (OECD, 2008, S. 4). In der Schweiz wurde der Mutterschaftsurlaub erst 2005 eingeführt.

Einer der wichtigsten Schlussfolgerungen der Studie ist, dass Praktiken in der Arbeitswelt bestimmen über die Möglichkeit bzw. wie einfach oder schwierig es ist, Erwerbsarbeit und Familienleben zu vereinbaren. Aus verschiedenen Gründen werden Massnahmen wie Teilzeitarbeit, flexible Arbeitsmodelle (OECD 2007, S. 171), Jobsharing, Telework, Working at Home, Leave and, Leave Saving“ (Aufsparen von Zeit, S. 184) gefördert. In Österreich wird z.B. ein Audit-Verfahren für familienbewusste Personalpolitik mit Zertifikatsabschluss staatlich unterstützt. „Die Stärke dieses Verfahrens liegt in der strukturierten Partizipation sowohl vom Management als auch von den Arbeitenden“ (S. 189). Viele Regierungen vertreten jedoch die Ansicht, dass Lösungen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden ausgehandelt werden müssen und sind mit staatlichen Interventionen sehr zurückhaltend (S. 5). Auch wenn in der Schweiz diese Haltung weitgehend vorherrscht, sind noch einige Fördermassnahmen nennenswert. In Veröffentlichungen der SECO wird anhand von „Best Practice“ Beispielen, z.B. im „KMU-Handbuch Beruf und Familie“ (2007) und in „Frauen in Führungspositionen: So gelingt's“ (2010), die Wichtigkeit von familienfreundlichen Massnahmen und Chancengleichheit bewusst gemacht sowie Vorteile und Machbarkeit aufgezeigt.

Die Schlussfolgerungen sind klar: „Family-friendly workplace measures are key to work/family reconciliation“ (Vereinbarkeit), es braucht aber staatliche Förderung oder Gesetzgebungen, um die Veränderungen allen Arbeitenden zugänglich zu machen (OECD, 2007, S. 24).

4.2 Arbeitswelt in Bewegung: Ingenieure und Ingenieurinnen in Deutschland

In einer 2006 in Deutschland veröffentlichten Studie wurden rund 9000 berufstätige Absolventen und Absolventinnen der TU Darmstadt in den Fächern Chemie, Informatik, Physik und Ingenieurwissenschaften über ihre Lebens- und Berufssituation befragt. Ziel der Untersuchung war „die berufliche Situation der in diesem Bereich tätigen Akademikerinnen und Akademiker zu erfassen und unter dem Gesichtspunkt der Chancengleichheit zu

analysieren“ (Haffner, Könekamp & Kraus, 2006, S. 1). Die Ergebnisse sind ernüchternd: „Die Naturwissenschaften sind ebenso wie die Ingenieurwissenschaften und die Informatik nach wie vor ausgesprochene ‚Männerdomänen‘. Dies gilt bereits für das Studium, aber auch für die sich daran anschließenden Berufstätigkeiten: „ausgeprägte Chancenungleichheiten im Beruf sind feststellbar“ (S. 4). Die Autoren kommen zum Schluss, dass „in einer zunehmend von Wissen, Wissenschaft und Technik geprägten Welt dies ein doppeltes Problem ist“, nicht nur, dass damit für den Erhalt einer starken Wirtschaft das Potenzial für qualifiziertes Personal an Grenzen stösst, sondern auch, weil die Prinzipien der Geschlechter-Gerechtigkeit unerfüllt bleiben (S. 4). Positiv zu erwähnen ist, dass die Teilnahme an fachspezifischen Weiterbildungen üblich ist. „Informatiker/-innen und Chemiker/-innen haben im Jahr 2002 zu fast 80% an mindestens einer fachspezifischen Weiterbildung teilgenommen, bei den Ingenieuren/-innen waren es sogar über 85%“ (S. 43). Hier waren keine geschlechtsspezifischen Unterschiede feststellbar.

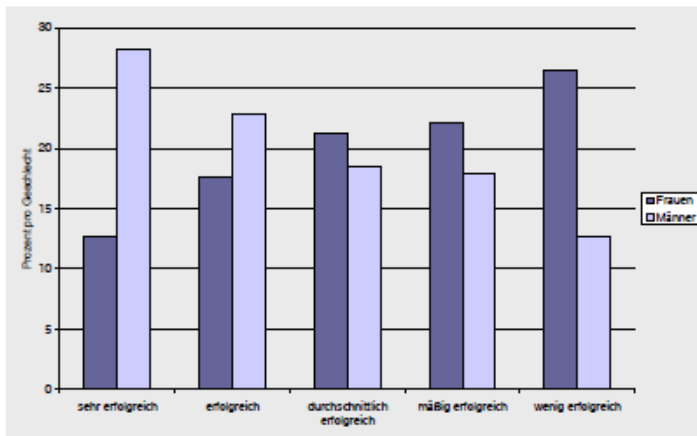
Frauen in den untersuchten Fächern haben tendenziell die besseren Abiturnoten (S. 14), waren häufiger im Ausland und studieren schneller (S. 15), sind jedoch gerade im Bereich der Wirtschaft – dem wichtigsten Arbeitgeber – untervertreten (S. 11). Die Studie stellt fest, dass sich für Personen in Führungspositionen extrem hohe Leistungsmaßstäbe durchgesetzt haben. Die Erwartungen verlangen eine „ausschliessliche Identifikation mit dem Beruf und dem Unternehmen“ und die überlangen täglichen Arbeitszeiten und beruflich bedingten Abwesenheit von zu Hause lassen kaum ausserberufliche Arbeit oder Familienarbeit zu (S. 3). Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit den persönlichen Lebensverhältnissen der Frauen zu sehen, die meistens durch die Doppelverdiener-Situation gekennzeichnet sind. Das bringt viele Herausforderungen mit sich:

komplexe und oft schwierige Abstimmungsprozesse von zwei akademischen Karrieren, gemeinsame Organisation der Haushalts- und Familienarbeit, in vielen Fällen auch Wohnen an getrennten Orten. Männer hingegen leben häufiger mit einer nicht berufstätigen Partnerin zusammen, wodurch sie keinerlei Einschränkungen in ihrer Berufstätigkeit haben (S. 2).

Etwa ein Drittel der Männer hingegen lebt mit einer Partnerin, die nicht berufstätig ist (S. 17). Die Arbeitszeit der befragten Personen ist generell relativ flexibel, allerdings bestehen Unterschiede. Die Arbeitszeit der Beschäftigten in den Ingenieurwissenschaften und in der Chemie ist deutlich weniger flexibel (43%) als bei im Informatikbereich tätigen Personen (60%). Während beide Geschlechter regelmässig zu Hause arbeiten (17% im Ingenieurwesen, 25% im Chemiebereich, 34% in der Informatik), arbeiten Männer häufiger

am Wochenende oder am Abend als Frauen (48% gegenüber 39%) (Haffner et al., 2007, S. 12).

Beruflicher Erfolg wird in dieser Studie mit einer Kombination der Werte Einkommen, Führungsposition, Personal- und Budgetverantwortung, und Verhandlungen mit externen Geschäftspartnern definiert. Die Auswertungen dieser neugebildeten Variablen „Erfolg“ zeigen, dass Männer erfolgreicher sind als Frauen (Abbildung 6). Die Karrieren von Frauen entwickeln sich langsamer als die von Männern, hingegen sind Frauen, die sich selbständig machen, vergleichsweise häufiger erfolgreich. Während die Selbständigkeit beruflichen Erfolg fördert, wird sie durch Teilzeitbeschäftigung deutlich verhindert (Haffner et al., 2007,



S. 23-24).

Abbildung 6: Beruflicher Erfolg von Frauen und Männern (N=5805) (Haffner, Könekamp & Kraus, 2006, S. 22).

Bemerkenswert ist, dass Eltern – sowohl Mütter als auch Väter – erfolgreicher sind als ihre kinderlosen Kollegen. 38.4% der Mütter sich erfolgreich oder sehr erfolgreich gegenüber 27.3% der kinderlosen Frauen (S. 32). Während dieses Phänomen bei Männern bereits bekannt war, überrascht es, dass es sich hier auch bei Frauen zeigt.

Die Untersuchung kommt zum Schluss, dass Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen mit den gleichen Erwartungen an ihre Karriere in den Beruf gehen wie ihre Kollegen und dass sie über die gleichen beruflichen Qualifikationen verfügen wie diese... jedoch ... der berufliche Erfolg der Frauen liegt deutlich niedriger. Entsprechend sind sie mit ihrer beruflichen Situation umso unzufriedener, je länger sie im Beruf sind, während ihre Kollegen ihre Situation immer positiver beurteilen. In die gleiche Richtung geht, dass Frauen von ihren Vorgesetzten weniger gefördert werden und weniger in den Betrieb integriert sind. Diese Differenzen in der beruflichen Situation von Männern und Frauen sind in der Wirtschaft besonders ausgeprägt (S. 48).

Dies wird erklärt „mit einem relativ klaren Zusammenhang zwischen beruflichem Erfolg und der Zeitinvestition in den Beruf, gemessen an der tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit, in der Häufigkeit von beruflich bedingten Reisen und in der Seltenheit der von zu Hause erledigten Arbeiten“ (S. 48). Damit wird deutlich, wie wichtig Veränderungen in den zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit sind, um eine Verbesserung der Chancengleichheit zu bewirken und neue Karrierewege zu ermöglichen.

Besonders vor dem Hintergrund, dass Eltern – sowohl Frauen als auch Männer – im Beruf erfolgreicher sind, wird das Wirkungspotenzial deutlich. Mittels flexibler Arbeitsmodelle und anderer familienfreundlicher Massnahmen können einerseits Männer und Frauen neue Möglichkeiten einer Work-Life-Balance gewinnen, andererseits kann die Wirtschaft neue Ressourcen in Form von hoch qualifiziertem und motiviertem Personal erschliessen.

4.3 Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen: Fallstudie Ernst Basler + Partner

Die Frage kommt nun auf, wie solche flexiblen Arbeitsmodelle aussehen könnten, gerade im Ingenieur- und Planungsbereich. Die neue Studie „Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen“, welche von der Trägerschaft des Home Office Day (vgl. Kap. 3.2) zusammen mit dem Bundesamt für Energie in Auftrag gegeben und von Ernst Basler + Partner AG und der Hochschule Luzern durchgeführt wurde, analysiert und quantifiziert den Ressourceneffekt neuer Arbeitsformen (Kissling, Meissner, Seyler, Henzen und Gentile, 2012). Es wurde ein Wirkungsmodell entwickelt und die neuen Arbeitsformen wurden in unterschiedlich grossen, beispielhaften Unternehmen mittels Fallstudien analysiert (S.7). Es wurden die Arbeitsformen traditionelles Büro, Home Office und Mobiles Office verglichen (S. 16-17). Dabei hat sich das Ingenieur-, Planungs-, und Beratungsunternehmen Ernst Basler + Partner u.a. für eine Fallstudie zur Verfügung gestellt, die hier zusammengefasst wird.

Ernst Basler + Partner AG EBP wurde 1981 gegründet und beschäftigt 320 Mitarbeitende verschiedener Fachdisziplinen, wovon gut ein Drittel Frauen sind. Die Beschäftigten sind auf drei Standorte verteilt: Zollikon, Zürich und Potsdam. In den Bereichen „bebaute und unbebaute Umwelt“, „Technik“, „Wirtschaft“ und „Gesellschaft“ bietet das Unternehmen Dienstleistungen ... an.

Die Unternehmenskultur ist geprägt durch eine sehr interdisziplinäre Teamarbeit, die sich an der Kundenzufriedenheit orientiert. Die Projektteams werden für jeden Auftrag spezifisch zusammengestellt. Die Unternehmensphilosophie ist charakterisiert durch zentrale Grundsätze wie eine kooperative Führung, Orientierung an der Sache, wichtige Entscheide sollen in Teams und möglichst dezentral getroffen werden, die Ausrichtung an der Nachhaltigkeit und möglichst wenig Bürokratie. Jeder Mitarbeitende gehört einem

Geschäftsbereich an und die Führung erfolgt massgeblich über die Projektarbeit (Kissling et al., S. 49-50).

Die Konzentration auf drei Bürostandorte hat die interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert. Trotzdem wurde relativ früh über alternative Arbeitsformen diskutiert, z.B. Telearbeit und Jobsharing. Im Anschluss an eine im Jahr 2000 durchgeführte Weiterbildungsveranstaltung zum Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ wurde ein Werkstattprojekt ausgelöst. „Die unternehmensinterne Situation wurde damals im Detail untersucht. Dabei wurde deutlich, dass EBP eher jüngere Mitarbeitende beschäftigt und es Bedürfnisse zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gab. EBP hat als direkte Folge dieser Arbeiten die unternehmens- und personalpolitischen Grundsätze zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ins Firmenleitbild aufgenommen und die damals bestehende Arbeitsflexibilität besser verankert“ (S. 53). Die Firma trat einer Kinderbetreuungseinrichtung bei und entwickelte eine Informationsbroschüre über Massnahmen zur Vereinbarkeit, z.B. Zeitmanagement, Teilzeitarbeit und unbezahltem Urlaub, Heimarbeit. Dabei waren zwei Grundprinzipien zentral: Die Interessen sollten aus den vier Blickwinkeln Markt/Kunde, Unternehmen, Team und Einzelperson betrachtet werden und der eigenverantwortlichen Gestaltung des Lebens sollte eine hohe Priorität zukommen.

Es wurden eine Zukunftsstrategie für die Firma entwickelt und u.a. die Ziele einer verstärkten internationalen Ausrichtung sowie die zunehmende standortübergreifende Zusammenarbeit gesetzt. 2011 fiel der Entschied der Geschäftsleitung, in die für mobiles Arbeiten notwendige IT Infrastruktur zu investieren. „EBP ist der Meinung, seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern zu können, wenn die ArbeitnehmerIn ihr Arbeitsmodell relativ flexibel gestalten kann. Dafür ist das mobile Arbeiten eine Grundvoraussetzung“ (S. 54). Die höheren Anforderungen an den Mitarbeitenden werden mit Richtwerten für die Erreichbarkeit und einem Entwicklungsseminar in einem weiteren Schritt Rechnung getragen (S. 54).

Eine firmeninterne Umfrage im Jahr 2010 ergab, dass eine Mitarbeitende bei EBP im Durchschnitt 85% der Arbeitszeit im Traditional Office, 7% der Zeit im Home Office und 8% im Mobile Office tätig war. Dies gab eine Basis für den berechneten Ressourcenvergleich. Ebenfalls wurde ein Zukunftsszenario „EBP neue Arbeitsformen“ definiert, welches ein Desksharing-Modell einführt und den Arbeitsplatzbedarf pro Person auf 0.6 senkt. Dabei würden die Mitarbeitenden 20% zu Hause und 20% mobil arbeiten. Ausserdem erhalten alle Mitarbeitenden einen Laptop und ein Mobiltelefon.

Die Wirkungsberechnungen zu Folge könnten die jährlichen Betriebskosten stark gesenkt und die Investitionskosten leicht gesenkt werden. Zudem könnte die Umweltbelastung bei gleichbleibenden Geschäftsreisen pro Person gesenkt werden. Als international tätige Firma geht EBP „davon aus, dass in fünf Jahren das mobile Arbeiten Standard ist“ (S. 55).

Schlüsselaspekte für das mobile Arbeiten bei EBP sind in Tabelle. 5 zusammengefasst, gegliedert nach aktuellen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Herausforderungen in der Zukunft.

Tabelle 5: Schlüsselaspekte für das mobile Arbeiten bei EBP
(Kissling, Meissner, Seyler, Henzen und Gentile, 2012, S. 58).

	Stärken	Schwächen
Aktuell	<ul style="list-style-type: none"> • Gut ausgebildete, sehr selbständig handelnde Mitarbeitende • Grundsätzlich sehr leistungsfähige IT-Infrastruktur und flexible IT • Hohes Bewusstsein für Arbeitnehmersicherheit und Ansätze zur Formulierung der Politik 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenige Regelungen zum mobilen Arbeiten • Wenig Schulung, um die technologischen Neuerungen zu nutzen
	Chancen	Herausforderungen
In der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> • Vielfältiges und internationales Projektportfolio auf Grundlage individueller oder teambasierter Interessen • Starke Selbstorganisation und damit verbundene grosse Flexibilität der Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Überlastung der Kernbelegschaft durch zu hohe Koordinations- und Kommunikationsanforderungen • Akzeptanz und nachhaltige Unterstützung bei der Umsetzung der mobilen Arbeitsformen

Es fällt auf, dass auch in diesem geschilderten Fall die Ingenieur-Arbeitstätigkeit durch interdisziplinäre Zusammenarbeit in Projektteams gekennzeichnet ist, d.h. durch dezentralisierte Tätigkeiten eingebettet in wechselnde Teams, die an verschiedenen Projekte arbeiten (vgl. Tabelle 1 und Kap 3.1). Nennenswert sind die beschriebene Ausrichtung auf Selbstverantwortung und der Einbezug der betroffenen bzw. beteiligten Mitarbeitenden. Darüber hinaus werden die Herausforderungen der potentiellen Abgrenzungsprobleme und die Entwicklung der entsprechenden Sozialkompetenz mittels Richtlinien und Weiterbildungen angegangen. Dies gehört offenbar zur Unternehmenskultur und scheint eine tragfähige Basis für die Weiterentwicklung flexibler Arbeitsformen zu legen. Die EBP AG rechnet nicht nur damit, dass mobiles Arbeiten immer häufiger wird, sondern geht mit konkreten Schritten in der Realisierung voran.

5. Schlussfolgerungen

Entwicklungsrichtung mehr Flexibilität

Die Literaturrecherche war für die Orientierungsphase sehr aufschlussreich. Einige sehr aktuelle Studien über flexible Arbeitsmodelle im Allgemeinen und spezifisch in der Ingenieurbranche konnten einbezogen werden. Die grosse Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, „Was Männer Wollen!“, welche 2011 im Kanton St. Gallen veröffentlicht wurde, gibt sowohl konkrete Ergebnisse über den Stand des Einsatzes von flexiblen Arbeitsmodellen als auch Hinweise zu den unerfüllten Bedürfnissen. Diese Studie verdeutlicht, dass sich die Lebensentwürfe und damit auch die Anforderungen, die aus Arbeitnehmersicht gestellt werden, verändern. Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie ist für Männer ein Thema und sie wollen mehr Flexibilität.

Die OECD Studie zeigt zudem auf, dass die Schweiz im internationalen Vergleich Nachholbedarf aufweist in Bezug auf die Realisierung von Massnahmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Ergebnisse der Befragung von 9000 berufstätigen Personen aus den Bereichen der Chemie, Informatik, Physik und den Ingenieurwissenschaften in Deutschland zeichnet darüber hinaus ein nüchternes Bild bezüglich der Integration von Frauen in technischen Berufen. Die Hürden sind gerade in der Privatwirtschaft, wo noch immer eine Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit erwartet wird, besonders hoch. Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist sowohl für Frauen als auch Männer wichtig.

Einzelne positive Beispiele von Vorreitern belegen, dass es doch möglich ist, in der eher konservative Ingenieur- und Baubranche mit flexiblen Arbeitsmodellen zu arbeiten. Erwähnenswert sind der Geschäftsführer einer Generalunternehmung in Teilzeit in der Nähe von Bern, die Firma Ecoservices SA, Carrouge, wo die maximale Arbeitszeit 80% beträgt, und die Firma Basler + Partner, die auf eine Zukunftsstrategie in der 20% Mobiles Office und 20% Home Office integriert ist.

Zudem wurde mit den qualitativen Interviews ein breites Spektrum an konkreten Erfahrungen aufgenommen. In der Ingenieur- und Planungsbranche bei einem usic Mitglied, aus der Perspektive des Wirtschaftsverbandes economiesuisse und des Arbeitgeberverbandes sowie in der Treuhandbranche wurden sehr positive Erfahrungen mit verschiedenen flexiblen Arbeitsmodellen in Führungspositionen gesammelt.

Die Ergebnisse aus der Literaturstudie wie auch die in den Interviews aufgezeigten praktischen Erfahrungen zeigen ein klares Bild: Die Entwicklung geht in Richtung mehr Flexibilität. Daraus leitet sich ein klarer Handlungsbedarf ab, auch für technische Berufe.

Um Arbeit flexibel einteilen zu können braucht es gewisse Strukturmerkmale. Unterschiedliche Ausprägungen der inhaltlichen Aspekte (welche Arbeiten zu erledigen sind), der organisatorischen Einbettung (Arbeit alleine oder im Team), der zeitlichen Aspekte (wie ist der Ablauf, wie gross ist das Pensum) und der Örtlichkeiten (Arbeit im Büro, zu Hause oder unterwegs) bieten einen Rahmen, in welchem Arbeitsmodelle mit verschiedenen Graden an Flexibilität gestaltet werden können. Aufgaben in der Ingenieur- und Planungsbranche zeigen klare Rahmenbedingungen auf, in welchen flexibles Arbeiten jetzt schon in all diesen Strukturierungsdimensionen verankert ist. Hier wird auf einige Aspekte eingegangen.

Inhaltliche Aspekte der Ingenieurarbeit

Dezentrale Strukturen und Abläufe sind bereits geläufig in der Arbeitskultur: Verschiedene Standorte, direkter Kundenkontakt, projektbezogenes Arbeiten an mehreren Projekten parallel und Stundenerfassung prägen den Alltag der Ingenieure und Ingenieurinnen. Die inhaltliche Arbeit in interdisziplinären Teams erfordert beispielsweise ein Verständnis für verschiedene Blickwinkel und in der Lösungserarbeitung die Berücksichtigung mehrerer Fachrichtungen.

Die Dienstleistungen der Ingenieure und Ingenieurinnen werden wichtiger und damit steigt der Anteil an Wissensarbeit (aus dem Englischen Knowledge Work). Knowledge Workers sind Personen, die mit ihrem Wissen arbeiten. Sie sind standortunabhängig, weil sie das Wissen mit sich tragen. Nach Aussagen von Experten ist damit eine wichtige Voraussetzung für flexibles Arbeiten gegeben.

Ingenieure und Ingenieurinnen sind sehr hoch qualifizierte Personen, die natürlich an der Technik interessiert sind. Die Nutzung von neuen technischen Geräte und Werkzeugen gehört zum beruflichen Standard. Dies gilt auch für elektronische Kommunikationsmittel, die flexibles Arbeiten unterstützen. Da technisches Wissen und Systeme sich so schnell entwickeln sind darüber hinaus inhaltliche Weiterbildungen und persönliche Entwicklung selbstverständlich.

Vor diesem Hintergrund bieten sich verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten für mehr oder weniger Flexibilität in der inhaltlichen Arbeit: Projektarbeit kann nach Anzahl oder Grösse der Projekte variiert werden, Aufgaben mit direktem Kundenkontakt können nach mehr oder weniger Kundendossiers definiert werden, oder einzelne oder mehrere Tätigkeiten können auch delegiert werden.

Organisatorische Einbettung für Aufgabenerfüllung

Aktivitäten an verschiedenen Standorten gehören zu den Rahmenbedingungen in der Ingenieur- und Planungsbranche. Die Kompetenz, sich zu organisieren und die Arbeit selbständig einzuteilen geht damit einher, ebenso wie der Umgang mit der mobilen Erreichbarkeit. Projektarbeit bedingt, dass Teams immer wieder von Neuem zusammengesetzt werden und dass man sich mit immer neuen Situationen konfrontiert sieht. Kooperationen im Ingenieurverbund, sei es für einzelne Aufträge oder im Rahmen von stabileren Verhältnissen, werden je nach Situation eingegangen. Die Erfahrungen mit Jobsharing zeigen, dass sowohl in Führungspositionen als auch in Stellen mit direktem Kundenkontakt dieses teamorientierte Modell durchaus möglich und erfolgreich sein kann. Personen mit Erfahrung betonen, dass die Umsetzung von Jobsharing aber eine gute Organisation und einen starken Willen braucht.

Zeitliche Dimension der Arbeit

Verschiedene Arbeitszeitmodelle sind möglich und Teilzeit in gewissen Funktionen ist der Branche keineswegs fremd. Die Interviews dieser ersten Phase zeigen positive Erfahrungen mit Teilzeit in Führungspositionen sowie flexiblen Arbeiten im Home Office und unterwegs. Im Kanton St. Gallen wurde „Teilzeit unter 80%“ als die vierthäufigste Form von flexiblen Arbeiten genannt. Die Ergebnisse der deutschen Befragung in naturwissenschaftlichen und technischen Berufen zeigen jedoch, dass Teilzeitarbeit eine der grössten Hindernisse für beruflichen Erfolg darstellt. Insofern kann Teilzeitarbeit auch eine Gefahr darstellen; es gibt sowohl Chancen als auch Grenzen.

Flexible Orte für die Arbeit

Die Schweiz verfügt über eine sehr leistungsfähige IT Infrastruktur und das technische Wissen für die Nutzung ist auch bereits vorhanden. Der Aktionstag „Home Office Day“, welcher auf grossen Anklang gestossen ist, zeigt auf, dass ein gewisser Produktivitätsgewinn ohne grosse Investitionen möglich ist. Verschiedenen Empfehlungen

und Checklisten stehen für die Umsetzung zur Verfügung. Die Studie „Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen“, an der die Ingenieurfirma Ernst Basler + Partner beteiligt war, zeigt nicht nur, in wie weit mobiles Arbeiten und Home Office heute schon Realität sind, sondern malt ein Zukunftsszenario mit einem Anteil von 40% arbeiten unterwegs und zu Hause kombiniert. Das geschätzte Potenzial ist erheblich.

Personalpolitisch und strategisch wichtig

Es wird schon jetzt als eher schwierig empfunden, gute Ingenieure und Ingenieurinnen zu finden. Der demographischen Entwicklung entsprechend wird es künftig noch schwieriger werden, ausgebildetes Personal zu finden. Die Studie im Kanton St. Gallen zeigt, dass attraktive Arbeitsbedingungen zu den Auswahlkriterien bei der Stellensuche gehören. Der Wunsch der Arbeitnehmenden, weniger und oder flexibler zu arbeiten, wird immer häufiger vorkommen. Besonders vor dem Hintergrund des vorherrschenden Ingenieurmangels muss dem Arbeitgeber die Wichtigkeit attraktiver Arbeitsbedingungen für die Rekrutierung und für das Erhalten der Mitarbeitenden anbieten zu können bewusst werden.

Nicht nur für die Anstellung und Pflege des Personals, sondern auch inhaltlich und strategisch ist es wichtig, das Know-how der Ingenieure und Ingenieurinnen zu behalten und sie einsetzen zu können. Auch deshalb haben attraktive Anstellungsbedingungen mit Entwicklungsperspektiven einen hohen Stellenwert. Einerseits ist gezielte Nachwuchsförderung bedeutsam. Andererseits würde die Unterstützung grösserer Weiterbildungen oder unbezahlter Urlaube für Reisen oder für eine Familienphase die Anbindung der Mitarbeitenden erhöhen. Eine zusätzliche weitere Möglichkeit wäre, wie in der Treuhandbranche, die Ausbildung zeitlich und finanziell zu unterstützen.

Ausblick

Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen dieser Studie zeigen klar, dass es gute Gründe gibt, die Flexibilität in den Arbeitsstrukturen zu erhöhen, zum Gewinn sowohl von Arbeitgebenden als auch von Arbeitnehmenden. An dieser Stelle tauchen jedoch einige Fragen auf: Warum sind flexible Arbeitsmodelle nicht jetzt schon mehr verbreitet? Was braucht es, um die bestehenden Hindernisse zu überwinden? In wie weit muss eine Firma sich auf flexible Arbeitsmodelle vorbereiten und die Firmenkultur ändern? In wie weit akzeptieren die Kunden und Kundinnen flexible Modelle? In wie weit können flexible Mitarbeitende im Team integriert werden und wie ist ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Modelle zu finden?

In dieser ersten Phase wurde aufgezeigt, dass die Ingenieure und Ingenieurinnen in der Planungsbranche bereits viele Voraussetzungen mitbringen und dass die Rahmenbedingungen für Flexibilität, beispielsweise für das Arbeiten an verschiedenen Standorten, günstig sind. Die Untersuchung von Beispielen von Mitglied-Unternehmen in der Branche würde konkretere Fälle und Lösungsansätze als Vorbilder aufzeigen und einige Antworten auf die obigen Fragen geben. In einer weiteren Projektphase geht es deshalb darum, geeignete Fälle zu identifizieren und mittels einer praxisorientierten qualitativen Studie zu dokumentieren.

Inhaltliche Themen wie der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle, die individuelle Gestaltung der Arbeitszeit (z. B. Wochen-/ Monats- / Jahresarbeitszeit) und des Arbeitsortes (z. B: Home Office), Eltern-/ unbezahlter Urlaub sowie flexible Laufbahnentwicklungen sollen mit einbezogen werden. Fallbeschreibungen der untersuchten Firmen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen über Möglichkeiten und Handhabung flexibler Arbeitszeitmodelle sollen erarbeitet werden.

6. Literaturliste

- Albisser, A. (2012). Managing the Challenges of Telework. Development of a Framework and Checklist to Assist Employers in Designing Effective Conditions for Telework. Bachelor Thesis. Lucerne University of Applied Sciences and Arts, School of Art & Design.
- Baillod, J. (2002). Formen von Teilzeitarbeit. In J. Baillod (Hrsg.). Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, S. 9-33.
- Beyeler Moser, T. (2011). Männer wünschen mehr Zeitautonomie und Teilzeitstellen. (Hrsg.) Eidgenössische Kommission für Frauenfragen EKF Geschlechterrollen im Wandel (S. 21-30). Bern: EKF.
- BfS (2012a). Arbeit und Erwerb: Panorama. Februar 2012. Neuchâtel: BfS. (online 22.10.2012): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/03/01/pan.html>.
- BfS (2012b). Hohe Beteiligung am Arbeitsmarkt, jedoch viele Teilzeitpensen. Bundesamt für Statistik, Schweizerische Arbeitskräfteerhebung: Beteiligung am Arbeitsmarkt 2001-2011. Medienmitteilung 15.5.2012. Neuchâtel: BfS.
- Böhm, W. (1988). Wörterbuch der Pädagogik. 13. überarb. Auflage. Stuttgart: Kröner.
- Böhringer, P. (2001). Die neue Arbeitswelt. Flexibilisierung der Erwerbsarbeit und atypische Arbeitsverhältnisse. Zürich: Kaufmännischer Verband Zürich.
- Dimitrova, E., Holzer, R., Stadelmann, E. & Trommsdorff, R. (2012). Risk Management in New Ways of Work. Unpublished Project Thesis. Lucerne University of Applied Sciences and Arts, School of Business.
- economiesuisse. (2012). Home Office: mehr Effizienz dank moderner Arbeitsformen. economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen. Dossierpolitik, 8, S. 1-8.
- Einhaus, H. (2005). "Innovative Produkte brauchen innovative Organisationen". Interview mit Julia Kuark. HR Today, 5(05), S. 69-71.
- Haffner, Y., Könekamp, B., Kraus, B. (2007). Arbeitswelt in Bewegung: Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen. Bildungsministerium für Bildung und Forschung. Berlin: Bundesamt für Bildung und Forschung.
- Hielscher, V., Hildebrandt, E., Jürgens, K. (2004). Prekäre Balancen: Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: Edition Sigma. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 53. (Online 26.8.2012)

<http://www.edition-sigma.de/index.htm?/DBSearch.php?NameSearch=Hielscher&VorNameSearch=Volker&TitleSearch=&Fullsearch=&ISBNsearch=>

Home Office Day (2011). Checklisten für Unternehmen und Mitarbeitende. (Online 20.8.2012): <http://www.homeofficeday.ch/Checklist.aspx>

Kaduk, S. & Waas, M. (2005). Flexible Arbeitszeitmodelle als Basis für eine optimierte Personaleinsatzplanung. In: Fank, M. (Hrsg.): Handbuch Personaleinsatzplanung. Frechen: Datakontext.

Kissling, I., Meissner, J. Seyler, C. , Henzen, C., Gentile, G-C. (2012). Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen. Ernst Basler + Partner & Hochschule Luzern. Bundesamt für Energie BFE. Bern.

Kolbe, C. (2012). Home Office Day. SF DRS: Tagesschau vom 10.05.2012 um 19.30. (Online 4.6.2012) <http://www.videoportal.sf.tv/video?id=105fc79f-3a02-4e06-b1c7-69378b310285>

Kuark, J.K. (2003). Das Modell *TopSharing*: Gemeinsame an der Spitze. Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft. Zürich: NAG. www.topsharing.ch

Milakovic, D. (2011). Flexibler arbeiten mit Home Office. Schweizer Arbeitgeber, 4/2011, S. 26-27.

OECD (2007). Babies and Bosses: Reconciling Work and Family Life. A Synthesis of Findings for OECD Countries. Organization for Economic Co-operation and Development OECD. Paris: OECD.

OECD (2008). Babies and Bosses: Balancing Work and Family Life. OECD Policy Brief. OECD Observer, July 2008, S. 1-8.

Pro Familia Schweiz. (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Departement des Innern des Kantons St. Gallen. Bern.

Resch, M.(2001). Kürzer arbeiten - anders leben? In Ulich (Hrsg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Zürich: vdf.

SECO (2007). KMU-Handbuch Beruf und Familie. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern: SECO.

SECO (2010). Frauen in Führungspositionen: so gelingt's. Staatssekretariat für Wirtschaft. Bern: SECO.

SPS (2011). Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsmodellen. Stiftung Produktive Schweiz SPS. Zürich: SPS.

Ulich, E. (2001). Arbeitszeit und Beschäftigung - Vergangenheit und mögliche Zukunft. In Ulich (Hrsg.): Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Zürich: vdf, S. 5-21.

UND (2007). Workshop Vaterforum. Fachtagung „Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor“ am 15.2.2007. Basel: Familienfreundliche Wirtschaftsregion.

Voss, G.G. (1998). Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 31. Jg. (3), S. 473-487. (Online 14.8.2012): http://doku.iab.de/mittab/1998/1998_3_MittAB_Voss.pdf

Zeng, S. (2008). Neue Arbeitsformen: Zwischen gewollter und erzwungener Flexibilität. HR Today 1.10.2008. (Retrieved 24.8.2012) <http://www.hrtoday.ch/article/neue-arbeitsformen-zwischen-gewollter-und-erzwungener-flexibilit-t>

Ergebnisbericht Phase 2: Hauptprojekt

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse der zweiten Projektphase der von der usic in Auftrag gegebenen Studie „Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen moderne Laufbahnen“. Diese Phase umfasste die Durchführung und Auswertung von sieben qualitativen Interviews als positive Fallbeispiele aus der Praxis. Die Ergebnisse bestätigen, dass es in der Branche der beratenden Ingenieur- und Planerunternehmen in anspruchsvollen Positionen sehr wohl möglich ist, flexible Arbeitsmodelle erfolgreich umzusetzen und von den Vorteilen zu profitieren. Darüber hinaus wurden Chancen und Grenzen von flexiblen Arbeitsmodellen definiert und konkrete Empfehlungen zur Einführung und Umsetzung für den Verband, Unternehmen und Arbeitnehmende abgegeben.

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 KMUs als auch grosse Unternehmen aus der Ingenieur- und Planungsbranche. Alle an der Studie teilnehmenden Personen sind beruflich sehr engagiert und haben Kinder. Sie setzen sich mit ihrer Work-Life-Balance aktiv auseinander.

In der vorliegenden Studie lag der Fokus auf Erfahrungen mit Flexibilität in Bezug auf inhaltliche Aufgaben, Formen der organisatorischen Einbettung und zeitliche und örtliche Aspekte. Die Erfahrungen aller befragten Personen mit flexiblen Arbeitsmodellen sind sehr positiv. Im Zentrum bei der Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsmodellen steht aus arbeitspsychologischer Sicht die arbeitsinhaltliche Aufgabe. Die Arbeitsaufgaben entsprechen den spezifischen Qualifikationen der jeweiligen Personen und sind durch Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit und einen hohen Grad an Entscheidungsbefugnis und Autonomie gekennzeichnet. Alle befragten Personen sind intrinsisch hoch motiviert. Ausserdem zeigen die Beispiele, dass Führungsaufgaben ohne weiteres mit einem Teilzeitpensum vereinbart werden können. 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.

Alle an der Studie teilnehmenden Personen arbeiten mit Teilzeitpensen zwischen 60% und 80% und haben mehrheitlich auf Grund von Familienaufgaben die Erwerbsarbeitszeit reduziert. Ihrer Meinung nach sollte Teilzeitarbeit grundsätzlich in allen Ingenieur-tätigkeiten möglich sein. Obwohl an mehr oder weniger fixen Tagen, in den meisten Fällen Ganztagen, gearbeitet wird, zeigen die befragten Ingenieurinnen und Ingenieure eine hohe Bereitschaft an Flexibilität, um ihrer Verantwortung für die Aufgabenerfüllung nachzukommen. Projektbezogene Stundenerfassung ist selbstverständlich und Gleitzeit und Jahresarbeitszeit haben sich in der Branche etabliert. Die Kompensation von Überstunden findet vielfach während Schulferienzeiten statt, da die Koordination der Kinderbetreuung dann häufig eine Herausforderung darstellt. 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 mit sich.

Die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen und deren Gelingen bedingt gewisse Voraussetzungen. Zum einen ist dies die technische Infrastruktur, welche aber in der Schweiz weitgehend bereits 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 beispielsweise Sitzungszeiten, als hilfreich. Als ebenfalls günstig für die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen wurden persönliche Kompetenzen wie Selbständigkeit, 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.

Im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsmodellen ist es auch wichtig, Grenzen zu definieren. Diese empirische Untersuchung bestätigt, dass der Entwicklungstrend in Richtung mehr Flexibilität geht. Die Vorstellung, dass alle 100% arbeiten verändert sich bei den Ingenieurinnen und Ingenieuren und die Grenze verschiebt sich leicht nach unten. Die Grenzen der untersuchten Pensenhöhen sind nicht starr, sondern zeigen eine Bandbreite von 50% bis

70% im Jobsharing und 60% bis 80% für verantwortungsvolle Positionen. Bei kleineren Pensen werden Schwierigkeiten gesehen, beispielsweise in der Vereinbarkeit von Teilzeitpensum und unvorhersehbaren Problemen am Arbeitsplatz oder mit der Koordination und dem reduzierten Austausch im Team. Eine Firma hat ein 40% Pensum als Untergrenze für eine Festanstellung eingeführt, da sonst der administrative Aufwand zu gross würde. Zudem gibt es persönliche Grenzen. Beispielsweise wurden zu wenig Zeit für Anlässe des Berufsverbandes, für Networking oder Weiterbildungen genannt. Ausserdem wird es als eine grosse Herausforderung empfunden, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. Nicht nur bei der Arbeit, sondern auch in der Partnerschaft muss man sich sehr gut absprechen.

Die Auswertungen zeigen des Weiteren den Standpunkt von flexiblen Arbeitsmodellen im gesellschaftlichen und privaten Umfeld auf. Erwartungen an das Rollenverhalten sind immer noch gegenwärtig und teilweise entsprechend institutionalisiert. So ist es eine Herausforderung, Krippenplätze zu finden oder die Kinderbetreuung während unregelmässigen Unterrichtszeiten oder Schulferien zu organisieren. Eine weitere Anforderung an das Verhalten der befragten Personen stellt die Erwartung, immer und überall mit mobilen Kommunikationsmitteln erreichbar zu sein. Bis anhin legen Personen, die in flexiblen Arbeitsmodellen tätig sind, eine gewisse Ungewöhnlichkeit an den Tag, wofür es Mut und Energie braucht. Der gegenwärtige Personalmangel in der Ingenieur- und Planungsbranche kann jedoch eine Chance für die Arbeitnehmenden darstellen, da die Unternehmen eher bereit sind, auf Wünsche betreffend flexibel gestaltete Arbeitsbedingungen einzugehen. Gleichzeitig bieten flexible Arbeitsmodelle den Unternehmen auch verbesserte Chancen, mit einem bedürfnisgerechteren Stellenangebot die ausgeschriebene Position mit einer geeigneten Person zu besetzen.

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. Es braucht aber insgesamt mehr Vorbilder; Frauen und Männer, welche die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beispielhaft vorleben. Die Anspruchsgruppe der Männer wurde in diesem Sinne betont.

Bei der Mehrheit der befragten Personen steht die Teilzeitarbeit nicht im Zentrum der Kundenbeziehung, sondern die Dienstleistung selbst sowie ein hoher Grad an Professionalität und Qualität. So kommuniziert man den Kunden meistens nicht aktiv, dass in Teilzeit gearbeitet wird. Die Ansicht wurde betont, dass ein flexibles Arbeitsmodell nicht zum Nachteil für die Kundenbeziehung werden darf; eine gute Stellvertretungsregelung beispielsweise ist

unabdingbar. Keine der befragten Personen berichtete jedoch von negativen Reaktionen seitens der Kundschaft.

Die Ergebnisse der Untersuchung erlaubten es, die vielfältigen Mehrwerte von flexiblen Arbeitsmodellen für Arbeitgebende einerseits und für Arbeitnehmende andererseits aufzuzeigen. Die genannten Vorteile für Unternehmen beinhalten Effizienzsteigerungen bei gleichbleibender Qualität, das Sparen von Infrastrukturkosten, oder den Wissenstransfer insbesondere bei kollektiven Modellen wie Jobsharing oder enger Zusammenarbeit im Team. Ausserdem kann die variierende Intensität der Auftragslage mittels flexiblen Arbeitsmodellen aufgefangen werden. Ebenfalls profitieren Unternehmen von einer kleineren Fluktuationsrate und dem damit verbundenen Kompetenzerhalt. Flexible Arbeitsmodelle können den Zusammenhalt im Team fördern und so einen Beitrag für eine angenehme Arbeitsatmosphäre leisten. Die Arbeitnehmenden empfinden insbesondere die Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren, als grossen Mehrwert von flexiblen Arbeitsmodellen. Die eingebauten Erholungsphasen helfen, die eigene Leistungsfähigkeit und die Freude an der Arbeit zu erhalten. Darüber hinaus können flexible Arbeitsmodelle die Erfüllung von herausfordernden Tätigkeiten, die dem eigenen Qualifikationsniveau entsprechen und eine hohe Identifikation mit der Arbeitstätigkeit bewirken, unterstützen.

In den Schlussfolgerungen des Berichts wird noch einmal konkret auf die positiven Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen sowie die Wichtigkeit der Team- und Vertrauenskultur hingewiesen. Insbesondere ist es unabdingbar, flexible Arbeitsmodelle auszuprobieren und konkrete Erfahrungen zu sammeln. Für die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen besteht aber klar Handlungsbedarf, da diese in einem traditionellen Branchenumfeld nach wie vor eine organisatorische Innovation darstellen. Der vorliegende Bericht dokumentiert deshalb konkrete Empfehlungen für die usic wie auch Anregungen für Unternehmen und Ingenieurinnen und Ingenieure. Im Fall der usic stellt die Veröffentlichung der vorliegenden Studie als Anstoss für weitere Aktivitäten bezüglich flexiblen Arbeitsmodellen einen wichtigen Schritt dar. Der Verband kann die Flexibilität in den Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels als strategisch wichtig für die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt propagieren und allenfalls konkrete Hilfestellungen wie Checklisten oder Leitlinien ausarbeiten. Ausserdem besteht die Möglichkeit, den Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen zu fördern und sich für mehr Frauen als Innovationsträgerinnen von flexiblen Arbeitsmodellen im Ingenieurberuf einzusetzen.

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 auszuprobieren. Dabei wären ein Austausch mit anderen Unternehmen sowie eine aktive und offene Diskussion mit den Mitarbeitenden empfehlenswert. Ausserdem wäre es wichtig, den Frauenanteil auf allen Stufen zu fördern, damit die Katalysatorwirkung für die Einführung von flexiblen Modellen genutzt werden kann.

Für Arbeitnehmende ist es wichtig, dem Arbeitgebenden die eigenen Vorstellungen zu kommunizieren, allenfalls auch bereits im Bewerbungsprozess. Der gegenwärtige Fachkräftemangel bietet eine Gelegenheit, über flexible Arbeitsbedingungen zu verhandeln und dadurch einen Beitrag zur allgemeinen Sensibilisierung zu leisten. Es ist eine Herausforderung, eine anspruchsvolle Arbeitstätigkeit mit einem Teilzeitpensum zu vereinbaren; verantwortungsvolles Handeln und Eigeninitiative müssen eingebracht werden. Der Austausch im Team kann im Sinne von Wissenstransfer und für gegenseitige Unterstützung entlastend wirken. Grenzen der Flexibilität sollen zudem thematisiert und ausgehandelt werden.

Es braucht vermehrt Vorbilder, welche ihre positiven Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen offen kommunizieren und dadurch andere Personen inspirieren, ihre eigenen Lebensentwürfe umzusetzen. Die Innovationskraft und der Wert der Ingenieurarbeit soll zudem bewusst betont werden. Durch den Aufbau und Erhalt der technischen Infrastruktur wird ein Hauptbeitrag an die Gesellschaft geleistet.

1. Einleitung und Vorgehen

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

Ziele für das Projekt

- Eine einfache Übersicht über flexible Arbeitszeitmodelle erstellen.
- Die Chancen und Grenzen der Arbeitsmodelle für verschiedene Tätigkeiten eruieren und Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen.
- Einige positive Beispiele identifizieren und mittels einer praxisorientierten, qualitativen Studie dokumentieren.
- Aufgrund der Erkenntnisse aus den Kontakten mit ausgewählten Firmen konkrete Hinweise auf Handlungsbedarf bzw. für Entwicklungsmöglichkeiten geben.
- Die Ergebnisse in einer geeigneten Form den Mitgliedfirmen zugänglich machen.

Deshalb wird eine praxisbezogene Studie über flexible Arbeitsmodelle in der Branche phasenweise erarbeitet mit dem Ziel, einige „Best Practice“ Beispiele zu identifizieren und zu beschreiben. Das Projekt ist in drei Phasen gegliedert. Die vorliegenden Ergebnisse stellen den Abschluss der zweiten Phase, der Hauptphase, dar. In dieser Phase erfolgte die qualitative Erarbeitung einiger positiver Beispiele als Fallstudien sowie eine Auswertung der wichtigsten Aspekte aus den praktischen Erfahrungen. In einem weiteren Schritt, der Transferphase, werden die Ergebnisse in geeigneter Form aufbereitet und den Mitgliedern zur Verfügung gestellt.

Auftraggeber

Das Projekt wird vom Lenkungsausschuss, bestehend aus Roland Keller, Vorstandsmitglied der usic, und Anita Lutz, Vorstandsmitglied der Regionalgruppe Zürich, begleitet. Sie repräsentieren die Auftraggeberin usic und sind für die verbandsinterne Koordination verantwortlich. Zudem werden die Projektaktivitäten durch Mario Marti, Geschäftsführer der usic, sowie Martin Buck, Präsident der Regionalgruppe Zürich, aktiv unterstützt.

Auftragnehmerin

Dr. sc. techn. Julia Kuark, JKK Consulting, Lenzburg, ist Ingenieurin und Organisationsberaterin und mit dem Projekt beauftragt. 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*.

Projektphase 1: Orientierung

In der ersten Projektphase wurden verschiedene Perspektiven 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 zu halten. Es ist darüber hinaus personalpolitisch wichtig für die Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgebende 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.

Vorgehen in der zweiten Projektphase

Die Ergebnisse der ersten Phase belegen, dass es gute Gründe gibt, die Flexibilität in den Arbeitsstrukturen zu erhöhen, zum Vorteil sowohl von Arbeitgebenden als auch von Arbeitnehmenden. Doch einige Fragen stellen sich: Warum sind flexible Arbeitsmodelle nicht jetzt schon mehr verbreitet? Was braucht es, um die bestehenden Hindernisse zu überwinden? Inwieweit muss eine Firma sich auf flexible Arbeitsmodelle vorbereiten und die Firmenkultur ändern? Inwieweit akzeptieren die Kundinnen und Kunden flexible Modelle? Inwieweit können flexible Mitarbeitende im Team integriert werden und wie ist ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Modellen zu finden?

Diese Leitfragen bilden den Fokus für die zweite Projektphase. Ziel war es, anhand von qualitativen Interviews einige positive Beispiele zum Thema flexible Arbeitsmodelle in der Branche als Fallbeschreibungen zu dokumentieren. Chancen und Grenzen sollten eruiert sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden.

Für die Interviews wurde ein teilstrukturierter Leitfaden entwickelt, welcher der Vergleichbarkeit der verschiedenen Gespräche diene. Themen wie der Einsatz und die Erfahrungen mit verschiedenen Arbeitsmodellen oder die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts wurden in einzelnen Fällen durch fallspezifische Fragen, zum Beispiel über Heimarbeitsplätze oder Besonderheiten beim Jobsharing, ergänzt. Zudem wurden sowohl wichtige persönliche als auch berufliche Meilensteine in den Laufbahnen der befragten Personen aufgenommen. Die Handhabung der Fragen wurde aber flexibel gehalten, um einen möglichst angenehmen und natürlichen Gesprächsfluss sicherzustellen. Alle Interviews wurden in einem Sitzungszimmer am Arbeitsort der befragten Personen durchgeführt. Die Gespräche wurden digital aufgezeichnet und transkribiert. Mittels einer Themenanalyse wurden die wichtigsten Inhalte identifiziert und die Ergebnisse als erster Auswertungsschritt in Form von Porträts zusammengefasst. Diese wurden den Beteiligten zugestellt und validiert. Anschliessend erfolgten eine vergleichende Analyse und die Verfassung des vorliegenden Berichts. So wurden in der Zeit von Januar bis August 2013 sieben persönliche Interviews im Umfang von je circa 2 Stunden durchgeführt, ausgewertet und analysiert.

Stichprobe

Für die Auswahl der Stichprobe wurden vom Lenkungsausschuss einige Kriterien festgelegt, um eine möglichst breite Palette abzudecken. An erster Stelle bei der Auswahl stand die jeweilige flexible Arbeitsform; möglichst verschiedene und ungewohnte Arbeitsmodelle, insbesondere kleinere bis mittlere Teilzeitpensen, Home-Office und Jobsharing, sollten erforscht werden. Sowohl Männer als auch Frauen, welche Projektleitungs- und/oder Führungsaufgaben in der Branche innehaben, sollten miteinbezogen werden. Zudem waren sowohl Personen aus KMUs als auch aus grösseren Firmen erwünscht.

Im Dezember 2012 informierte die Geschäftsstelle im sogenannten Kreisschreiben 12/12, dem Mitteilungsblatt für die usic Mitglieder, über die Studie zum Thema Flexible Arbeitsmodelle und machte einen Aufruf zur Teilnahme. Mehrere Personen meldeten sich freiwillig; das rege Interesse deutet auf die Aktualität des Themas hin. Alle bereitwilligen Personen waren sehr qualifiziert und in der Lage, über wichtige Erfahrungen zu berichten. Sieben Ingenieurinnen und Ingenieure wurden nach den genannten Kriterien ausgesucht. Leider konnten nicht alle Personen berücksichtigt werden.

Die beteiligten Ingenieurinnen und Ingenieure der zweiten Projektphase umfassen fünf Frauen und zwei Männer in verantwortungsvollen Stellungen in der Ingenieur- und Planungsbranche. Sowohl KMUs - Büros mit 10, 23 resp. 40 Mitarbeitenden – als auch mittlere und grosse Ingenieurunternehmen sind vertreten. Verschiedene Standorte in der Westschweiz (Genf und Biel) als auch in der Deutschschweiz (Thun, Bern, Zürich) sind vertreten; Firmen aus der Ostschweiz und dem Tessin wurden nicht befragt. Sechs Firmen sind Mitglieder bei usic. Da es nicht gelang, unter den usic Mitgliedern einen geeigneten Jobsharing-Fall zu identifizieren, wurde die Stichprobe mit einem Nicht-Mitglied ergänzt.

Alle Interviewpartnerinnen und -partner verfügen über persönliche Erfahrungen mit verschiedenen flexiblen Arbeitsmodellen und haben sich sehr positiv geäussert. Alle sieben Personen haben Kinder und setzen sich in verschiedener Hinsicht mit ihrer persönlichen Work-Life-Balance auseinander; die Altersstufen in ihren Familien und auch die Anforderungen sind jedoch unterschiedlich. Sechs der interviewten Personen hatten früher, oder haben immer noch, ihre Erwerbsarbeitspensen zu Gunsten der Familienaufgaben reduziert. Eine Person kombiniert ihr 50% Teilzeitpensum im Ingenieurbüro mit einem 50% Pensum als Dozent an der Fachhochschule. Die folgenden sieben Personen wurden in die Untersuchung mit einbezogen:

- Frau Silvia Schoch Keller (42) ist Projektleiterin Bauherrenunterstützung bei IUB Engineering AG im Home-Office (60%) in Wald ZH, wo sie auch mit ihrem Mann und zwei Kindern wohnhaft ist.
- Herr Eric Dubouloz (44) ist Co-Direktor und Leiter Sicherheit (80%) bei Ecoservices SA in Carouge. Er lebt mit seiner Frau und zwei Kindern in Genf.
- Frau Claudia Thöni (40) ist Mitglied der Geschäftsleitung und Leiterin Lärmschutz (60%) bei Prona AG in Biel. Sie wohnt mit ihrem Mann und zwei Kindern in Münchenbuchsee.
- Herr André Arnold (33) arbeitet sowohl als Sachbearbeiter Geotechnik in einem 50% Pensum bei Dr. Vollenweider AG als auch als Dozent in einem 50% Pensum an der HSLU-T & A in Horw. Er lebt mit seiner jungen Familie in Oberlunkhofen.
- Frau Lisa Stieglitz (38) ist als Projektleiterin & örtliche Bauleiterin (70%) Wasserbau und Naturgefahren bei Emch+Berger AG in Spiez tätig. Sie lebt mit ihrem Mann und zwei Kindern in Hünibach.

- Frau Susanne Dräyer (47) ist Co-Leiterin im Jobsharing 70% im Bereich Geodatenabgabe und analoge Sammlungen, Bundesamt für Landestopografie swisstopo in Bern. Sie lebt mit ihrem Mann und zwei Kindern in Schliern bei Köniz.
- Frau Ulrike Huwer (43) arbeitet als Fachbereichsleiterin Verkehr & Mobilität 80% bei Basler + Hofmann AG in Zürich. Sie wohnt mit ihrem Mann und zwei Kindern in Zürich.

Bericht

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der Interviews der zweiten Projektphase dar. Im nächsten Kapitel werden die sieben Fälle in Form von persönlichen Porträts geschildert. Sie sind nicht nach Inhalt gegliedert, sondern in chronologischer Reihenfolge nach Durchführung der Interviews aufgeführt. Es wird auf die Besonderheiten jeder Person, die inhaltliche Kompetenz und die Situation mit dem jeweiligen Arbeitsmodell eingegangen. Zudem werden wichtige Phasen und Meilensteine der persönlichen Entwicklung erfasst; so sollen die Fallbeschreibungen als lebendige Vorbilder wirken.

In Kapitel 3 werden die empirischen Ergebnisse analysiert und reflektiert. Sie werden in Bezug auf verschiedene Aspekte dargestellt und es werden relevante Thesen diskutiert. Im letzten Kapitel werden Schlussfolgerungen gezogen und Empfehlungen abgeleitet.

2. Porträts: Ergebnisse aus den Interviews

2.1 Projektleiterin Untertagebau / Bauherrenunterstützung: Home Office mit Teilzeitpensum 60%

Interview mit Silvia Schoch Keller, Bauingenieurin ETH/NDS BWI, Projektleiterin Untertagebau / Projektmanagement + Bauherrenunterstützung, IUB Engineering AG, Mitgliedfirma der usic

„Der Arbeitgeber hatte das Interesse, dass ich in der Firma bleibe – mein Chef hat sich sehr dafür eingesetzt, dass diese Home-Office-Lösung möglich ist.“



Die Bauingenieurin Silvia Schoch Keller über Ihren Zugang zur Technik: „Meine Eltern hatten einen kleinen Holzbaubetrieb, eine kleine Sägerei, eine Werkhalle, eine Schreinerei. Ich bin mit dem Bau aufgewachsen und rückblickend denke ich, dass dies gerade für Frauen, welche dann später etwas in Richtung Technik machen, prägend ist. In den Ferien sind ich und meine Schwestern mitgegangen, um zu helfen. Ich hatte als Mädchen keine Berührungssängste gegenüber technischen Sachen, ich denke, das beginnt bereits relativ früh.“

Während dem Studium an der ETH war eine Semesterarbeit ausschlaggebend für ihren Entscheid für den Fachbereich Untertagebau. „Ich schrieb eine Semesterarbeit zum Thema Tunnelbau und das hat mich total fasziniert, der Baugrund, der Boden, dass man nicht so genau voraussehen kann, was auf einen zukommt. Dann habe ich über diese Semesterarbeit den Einstieg bei einem Ingenieurbüro in Zürich gefunden.“ Dort hat sie als Projektingenieurin in der Umsetzung anspruchsvoller Tunnelprojekte drei Jahre gearbeitet. „Das war die Phase, in der ich gemerkt habe, dass die Ausbildung an der ETH eine sehr gute Basis ist, da kommt man vom Technischen her sehr weit. Aber was bei gewissen Entscheidungen massgebend war, war oft das Menschliche oder auch das Finanzielle, d.h. andere nicht-technische Komponenten. Deshalb habe ich mich entschieden, noch ein Nachdiplom in Betriebswissenschaften zu machen.“

Wiederum war eine Studienarbeit richtungsweisend für den nächsten Laufbahnschritt. „Ich habe erfahren, dass die Alptransit Gotthard, die Bauherrin vom Basistunnel, Diplomarbeiten anbietet und dann habe ich mich dort beworben.“ Das Thema war die Konzeptentwicklung für ein Besucherzentrum. Die interdisziplinär ausgebildete Fachfrau ist anschliessend ins Baumanagement und in die Leitung Tunnel- und Trassebau des Grossprojekts für den Teilabschnitt Sedrun eingestiegen.

Das war „eine sehr spezielle Zeit“, in welcher Silvia Schoch Keller mit der Umsetzung technischer Innovationen in einem komplexen Projektumfeld sehr wertvolle Erfahrungen sammeln konnte. „Ich durfte im Auftrag des Bundes die Bauherren-Interessen für diesen Tunnelabschnitt vertreten. Ich hatte zwar mein Büro in Luzern, war aber sicher so zwei, drei Tage im Monat oder manchmal auch mehr in Sedrun. Wir haben vor Ort besprochen wie der Baufortschritt ist, wo es Probleme gibt, seien es technische oder finanzielle Probleme. Das war eine Vorbesprechung für die Sitzung eine Woche später mit dem Unternehmer und der Bauleitung. Die Neat Aufsichtsdelegation, das waren Parlamentarier, haben dann periodisch Informationen erhalten, wie es mit dem Bau läuft, mit den Kosten und den Terminen, und was es für geologische Überraschungen gibt. Auf der einen Seite bewegt man sich so zwischen der Baustellenwelt mit Unternehmungen und Bauleitung, wo es um die technischen Fragen geht und um Kostenfolgen und Termine. Und auf der anderen Seite ist die Behördenwelt und die politische Welt, wo es ums Kommunizieren geht.“ Die Faszination ist förmlich spürbar.

Auch technisch gesehen waren die Aufgaben mit grossen Herausforderungen verbunden. „Der Teil Richtung Norden war bautechnisch sehr anspruchsvoll. Es ist sehr weiches Gebirge, das sich auch entsprechend deformiert hat. Als der Tunnel ausgebrochen war, wurde er kleiner, das hat man auch gehört, als es geknackst und getönt hat. Es wurde ein Stahlbogenausbau gemacht, der so konzipiert war, dass die Bögen sich ineinander verschieben können. Der Druck des Berges wäre viel zu gross gewesen, wenn man das starr gemacht hätte. Niemand hatte Erfahrung in diesen Dimensionen und es hat wirklich gut funktioniert. Das war sehr spannend.“

Nach einigen Jahren kam der Zeitpunkt der Familienplanung. „Ich wollte die Stelle wechseln und kaum hatte ich gekündigt, wurde ich schwanger! Ich habe zuerst gedacht, dass die Stellensuche extrem schwierig werden würde, aber das hat sich dann zum Glück nicht so herausgestellt. Ich überlegte mir, wie ich vorgehen wollte. Ich wollte mit offenen Karten spielen. Die Reaktionen waren verschieden, die einen fanden, das sei nicht so ein Problem und

die anderen fanden, Muttersein ginge nicht in der Funktion, die sie in Aussicht gestellt hatten.“

Frau Schoch Keller entschied sich für die IUB Engineering AG mit Standort in Luzern und ist seit 2007 dort tätig. „Ich bin mit 100% eingestiegen und habe nach dem Mutterschaftsurlaub mit einem 60% Pensum im Untertagebau weitergearbeitet, das war mit meinem Mann so abgesprochen. Dazumal hatte ich auch nicht gewusst, ob es funktionieren würde, aber es hat sich sehr gut eingependelt. Ich habe einfach drei Tage für das Ingenieurbüro gearbeitet und zwei Tage Familienarbeit gemacht.“

Damals war die Pendelstrecke für die Ingenieurin machbar: „Der Arbeitsweg Zug - Luzern ist eine gute halbe Stunde, das ging gut.“ Ihre Aufgaben lagen in der klassischen Ingenieurarbeit, in der Planung und Ausführung der Tunnelbauprojekte. Frau Schoch Keller und ihre Vorgesetzten haben dann schon „auf Distanz“ zusammengearbeitet, sie im Büro in Luzern und ihr Chef am Hauptsitz in Bern. Die beiden sind sich einig, dass die Leistung stimmen muss und ein Teilzeitpensum nicht zum Nachteil für den Kunden werden darf. „Wenn mich jetzt jemand von der Kundenseite nicht erreicht, dann gibt es immer auch die Möglichkeit, bei meinem Chef nachzufragen. Wir ergänzen uns gut. Wenn er einmal für einen Termin verhindert ist, dann sagt er mir das und ich reserviere den Termin. Das ist auch bei Baustellen meistens so, da ist man nicht alleine.“ Es hatte nie negative Reaktionen auf ihr Teilzeitpensum gegeben.

Als sich das zweite Kind angekündigte und die wachsende Familie mehr Platz benötigte, hat die Familie Keller-Schoch entschieden, den alten Hausteil in Wald ZH von den Eltern zu übernehmen und umzubauen. „Ich wollte wieder mit offenen Karten spielen und das frühzeitig sagen. Dann hat die IUB gesagt, ich soll nicht herumschauen, sie würden nach einer Lösung suchen. Der Arbeitgeber zeigte ein klares Interesse daran, mich zu behalten. Mit dieser Home-Office-Lösung sind die Stelle und der Chef gleich geblieben, ich habe einfach den Standort gewechselt.“ Das zweite Kind ist Ende 2009 auf die Welt gekommen und die Familie ist im Sommer 2012 nach Wald umgezogen.

Inhaltlich gab es bereits etwas früher einen Wechsel in den Bereich Projektmanagement und Bauherrenunterstützung. Weil Silvia Schoch Keller bereits Erfahrung damit hatte, passte das sehr gut. „Das Projekt, welches wir jetzt betreuen, ist die Sanierung der Gotthardpassstrasse von Göschenen bis zur Passhöhe. Wir machen die Bauherrenunterstützung für das ASTRA,

das Bundesamt für Strassen. Zurzeit gibt es viel Arbeit und mein Chef ist froh um die Unterstützung.“

Frau Schoch Keller betont, dass weil im Ingenieurbereich akuter Personalmangel herrscht, Mitarbeitende mehr Spielraum haben. „Ich profitiere jetzt von dieser Situation, habe Glück, dass ich in dieser Branche tätig bin und auch in Teilzeit immer noch interessant bin für den Auftraggeber.“ Ihr Mann ist selbstständiger Verkaufstrainer und wollte von Anfang an einen Teil der Familienarbeit übernehmen. „So sind wir eigentlich auf diese 60% gekommen, mit der Krippe und jetzt die Unterstützung von meinen Eltern und Schwiegereltern.“

Konkret sieht die Wochengestaltung so aus, dass Montag und Mittwoch Mami-Tage sind sowie der Dienstagmorgen vor der Krippe oder dem Kindergarten. „Meine Eltern holen am Dienstag die Kinder ab und schauen dann am Dienstagnachmittag. So kann ich eigentlich am Dienstag fast den ganzen Tag arbeiten.“ Donnerstag und Freitag sind Papi-Tage. Ralph Keller schätzt den Bezug zu den Kindern und empfindet es als einen Vorteil, „auch mal Zeit zu haben, um etwas mit den Kindern zu unternehmen“.

Es ist allerdings nicht immer ganz einfach mit den Kindern, räumt Silvia Schoch Keller ein. Manchmal laufen sie ins Büro und wollen etwas. „Man muss sich dann abgrenzen und sagen ‚du, ich bin jetzt am arbeiten, du musst wieder rausgehen‘.“ Zu glauben, man könne arbeiten, wenn die Kinder unbetreut im Haus sind, hält sie für illusorisch. „Das geht nicht, da stresst man sich selber und die Kinder.“ Beide Elternteile sind aber froh, dass der Partner auch mit ähnlichen Situationen konfrontiert wird, dadurch können sie sich auch gegenseitig verstehen.

Flexibilität ist gefragt, wenn mal ein Kunde an den Familientagen anruft. Frau Schoch Keller hat das Telefon immer bei sich und „wenn es irgendwie geht, mal mit den Kinder auf dem Weg zum Kindergarten, kann ich einen Anruf entgegennehmen und sagen ich rufe in einer halben Stunde zurück. Oder wenn die Kinder am Nachmittag schlafen, kann ich, wenn es etwas Dringendes gibt, dies erledigen. Die Flexibilität des Arbeitnehmenden muss natürlich auch da sein.“

Einerseits gibt es technische Voraussetzungen für die Home-Office-Lösung, zum Beispiel eine schnelle Internetverbindung für den Zugang zum Firmen-Netzwerk. Gerade im ländlichen Gebiet hat sich das als nicht ganz einfach erwiesen. Die Firma stellt den Computer, einen A3 Drucker und EDV-Support zur Verfügung. Andererseits braucht es Selbständigkeit,

Zuverlässigkeit und Disziplin. „Eine Home-Office-Lösung, wie ich sie jetzt habe, funktioniert nur auf einem guten Vertrauensverhältnis zwischen Chef und Mitarbeitenden.“

Erwähnenswert sind die flache Organisationsstruktur und die Eigentumsverhältnisse der IUB Engineering AG; die Mitarbeitenden sind Aktionäre. „Es gibt natürlich eine Geschäftsleitung und einen Verwaltungsrat, aber im Verwaltungsrat sitzen wieder Mitarbeiter der Firma. Das führt dazu, dass es sehr familiär ist und halt vieles auf Vertrauen basiert.“ Die einzelnen Mitarbeitenden haben einen relativ grossen Spielraum. Das ist für sie motivierend.

Herr und Frau Keller-Schoch halten projektbezogene Arbeit für grundsätzlich möglich in einer Home-Office-Lösung, im Gegensatz zum Versand oder zur Arbeit in einem Restaurant. Lange hielt Silvia Schoch Keller Teilzeit in einem Ausführungsprojekt, „wo halt wirklich mal auf der Baustelle etwas Akutes sein kann“, für nicht möglich - bis aus einem Projekt ein dringender Aufruf für Unterstützung kam. „Ich habe gesagt ich helfe schon, aber wenn ich die Kinder habe, dann kann ich sie nicht einfach zu Hause lassen und gehen. Es war nicht einfach, aber es geht schon. Man kann ja auch Arbeitskollegen aufbieten und sie bitten, etwas anzuschauen. In ein, zwei Fällen, wenn halt etwas ganz Akutes war, habe ich die Kinder mitgenommen.“

Silvia Schoch Keller sieht grosse Vorteile in der Home-Office-Lösung für beide Seiten, Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Die Zeit für den Arbeitsweg kann produktiv genutzt werden und die Firma hat eine kompetente Mitarbeiterin. Räumlichkeiten und gewisse Infrastrukturkosten können teilweise auch gespart werden. „Und wenn ich Familie und Beruf unter einen Hut bringen kann, ist für mich das Home Office in Teilzeit natürlich eine super Lösung.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

Umzug nach Wald	ab 2012	Home Office weiterhin im Teilzeitpensum 60%
Umbau der ehemaligen Schreiner-Werkstatt Geburt Sohn 12-2009		Projektleiterin Bauherrenunterstützung & Projektmanagement / Stab GL, Projektleiterin Untertagebau
Geburt Tochter 9-2007	ab 2007	Teilzeitpensum 60%
Heirat 2004	03-2007	Abschnittsleiterin Stv. Gotthard Basistunnel Mitte (TA Sedrun) Baumanagement Leitung Tunnel- und Trassebau
Umzug nach Zug		
	1999-2001	Nachdipl. Betriebswissenschaften ETH berufsbegleitend
	2000	Projektleiterin Ausführung TBM und konventioneller Vortrieb Bauleitung Stv. Injektionen, Projektingenieurin Untertage- und Grundbau
Umzug nach Pfäffikon ZH		
	1996	Dipl. Bauingenieurin ETH Hilfsassistentin ETH: Mechanik, Geotechnik und Konstruktion
Wohngemeinschaft in Zürich	1991	Beginn Studium ETH Zürich
„Aufgewachsen mit zwei Schwestern im elterlichen Holzbaubetrieb“		Kantonsschule in Wetzikon Besuch der Schulen in Wald
Geburt	1971	

2.2 Geschäftsleitung im Bereich Umwelt, Asbest, Sicherheit und Ausbildung: Drei Co-Direktoren mit Teilzeitpensen 80%

Interview mit Eric Dubouloz, ing. dipl. EPFL/SIA, Leiter des Bereichs Sicherheit, Co-Direktor der Ecoservices SA, Mitgliedfirma der usic

„Innovation besteht nicht darin, etwas Neues zu kreieren, sondern etwas aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Unsere Stärke ist es, die Dinge anders zu betrachten.“



Nach seiner Ingenieurausbildung mit Vertiefung in Kultur- und Umwelttechnik (Ing. Génie Rural) an der EPFL 1995 arbeitete Eric Dubouloz während drei Jahren weiterhin in Lausanne im Bereich der Abfallbewirtschaftung. Ein Kollege hat den Stein für die Gründung des eigenen Geschäfts ins Rollen gebracht: „Pietro Godenzi ist damals gerade von einer langen Weltreise zurückgekommen und wollte keinen Standard-Job, sondern etwas Originelles. Er hat mich angerufen und vorgeschlagen, dass wir ein Unternehmen gründen. Ich bin zwischen Genf und Lausanne gependelt und darum wollte ich in Genf arbeiten. In 1998 haben wir die Ecoservices gegründet, damals hiess es Ecodéchets.“

Ein Jahr später wurden beide Geschäftspartner Väter und wollten deshalb Teilzeit arbeiten. „Am 1. Januar 2000 entschieden wir uns, 80% zu arbeiten; unsere Frauen haben auch Teilzeit gearbeitet. Unsere Unternehmung war fünf Tage pro Woche tätig und wir haben je vier Tage pro Woche gearbeitet. Ich nahm montags und Pietro nahm freitags frei.“ Der Grund dafür waren nicht zu wenig Kunden oder Aufträge, im Gegenteil, die Anzahl Aufträge war steigend. „Darum haben wir im 2001 entschieden, eine erste Mitarbeiterin einzustellen. Da beide Inhaber 80% arbeiteten war klar, dass die Mitarbeiterin auch nicht mehr als 80% tätig sein sollte. Seit diesem Tag gilt die Regelung von 80% oder weniger für alle Mitarbeitenden. Wir arbeiten alle vier Tage in der Woche.“

Das Unternehmen existiert inzwischen seit 15 Jahren und die Direktion wurde 2003 auf drei Personen erweitert. Es beschäftigt gegenwärtig 19 Mitarbeitende in Genf und 4 Mitarbeitende in La Conversion, Vaud. Drei Mitarbeitende arbeiten in der Administration, die anderen sind spezialisiert in den Bereichen Umwelt und Sicherheit. Die Direktion ist in Fachgebiete aufgeteilt – Umwelt, Asbest, Sicherheit und Ausbildung – aber alle kennen die Aufgaben der anderen und unterstützen sich gegenseitig. „Carole Zraggen hat die administrativen Aufgaben inne, nämlich Personal und Finanzen, Pietro Godenzi leitet die Umweltdienstleistungen und ich betreue Sicherheit, Asbest und Ausbildung.“ Einmal im Monat findet eine Direktionssitzung statt. „In diesen Sitzungen entscheiden wir über grosse Arbeiten, Anschaffungen oder das Personal. Da sind wir alle zusammen und entscheiden gemeinsam.“ Die Kultur der gemeinsamen Entscheidung scheint sehr verankert zu sein: „Technische Entscheidungen in meinem Bereich liegen schon in meiner eigenen Verantwortung. Wenn eine grosse Entscheidung ansteht, spreche ich mich mit meinen Co-Direktoren oder mit den Ingenieur-Spezialisten ab. Ich treffe eigentlich keine Entscheidungen alleine.“

Um die Geschäftstätigkeit zu gewährleisten, ist der Wochenablauf mit abwechselnden Anwesenheiten geregelt. „Am Montag sind alle drei Direktionsmitglieder anwesend. Am Dienstag habe ich frei, Mittwoch hat Carole frei, Donnerstag sind alle drei im Haus und Freitag arbeitet Pietro nicht. Wenn jemand abwesend ist, können ich oder die anderen einen Anruf entgegennehmen und Auskunft geben oder die Person meldet sich am nächsten Tag wieder.“ Die Präsenzzeiten und Stellvertretungsregelungen mit den Kadermitarbeitenden werden ebenfalls auf den Wochenablauf abgestimmt. „Die Personen im Kader haben an anderen Tagen frei als wir von der Geschäftsleitung. Die Organisation der Unternehmung ist nicht einfach, aber 80% ist effizienter als 100%. Wir haben ein gutes System und erzielen vergleichbare Kennzahlen wie andere Ingenieurunternehmungen.“ Eric Dubouloz macht sich zudem Gedanken über die übergeordnete Verteilung der Arbeit: „Wenn wir alle 100% arbeiten würden, dann wären wir nur etwa 14-15 Personen. So ermöglichen wir 19 Personen, einen Lebensunterhalt zu verdienen. Das wäre sonst nicht der Fall.“

Alle drei Co-Direktoren sind für das Personal verantwortlich. Falls Probleme auftauchen, werden diese zu zweit oder zu dritt mit der betreffenden Person besprochen. Herr Dubouloz hat darüber hinaus vielfältige Aufgaben. „Ich gehe oft auf Baustellen, schaue wie gearbeitet wird und kläre ab, ob die Sicherheit gewährleistet ist. In wichtigen Fällen, zum Beispiel bei angeseilten Arbeiten an einer Felswand, muss ich sicherstellen, dass die Sicherheitssysteme funktionieren und im Notfall der Sicherheitsdienst, zum Beispiel die Feuerwehr, Zugang hat,

um einen allfälligen Verletzten zu versorgen. Wir sind spezialisiert auf Sicherheit auf Baustellen.“ Die Leitung der Ausbildungen und Trainings in Sicherheit und Asbestbeseitigung gehören ebenfalls zu den Aufgaben wie auch Akquisitionen neuer Kunden und Aufträge.

Als „sehr belebt“ beschreibt er seine Arbeit und lacht. „Jeder Tag ist unterschiedlich. Es gibt viel zu organisieren durch E-Mails und Telefonate, Kundentermine wahrzunehmen und Offerten zu erstellen. Diese Woche stehen ein Ausbildungsprogramm für arbeitsrechtliche Streitfälle, eine Personalevaluation von einem Mitarbeitenden in der Probezeit und ein Workshop bei einem Kunden an. Es gibt viele Herausforderungen und viele verschiedene Tätigkeiten.“ Trotzdem stellt die Arbeit nicht den wichtigsten Lebensinhalt für Eric Dubouloz dar. „Wir leben nicht für die Arbeit, wir leben für uns. Die Erwerbstätigkeit ist nötig, um Geld zu verdienen und um eine Herausforderung zu haben. Aber unser Leben besteht nicht nur, um zu arbeiten, sondern auch um eine Familie zu haben, soziale Beziehungen zu pflegen, Sport zu machen. Ich möchte nicht mehr als 80% arbeiten.“ Herr Dubouloz übt verschiedene freiwillige Tätigkeiten aus, wie Schiedsrichter für Rugby und Friedensrichter für arbeitsrechtliche Streitfälle. „Ich arbeite nie am Abend oder am Wochenende und fast nie an meinem freien Tag. Wenn ich zu Hause bin, kann ich meine E-Mails anschauen, aber wenn ich Ski- oder Radfahren gehe, bin ich nicht erreichbar. Überstunden sind verboten.“

In der Familie zu Hause werden die Aufgaben auch aufgeteilt: „Meine Frau arbeitet 65% und ist an einem Tag in der Woche an einer Weiterbildung. Die zwei Kinder sind inzwischen 11 und 14 Jahre alt, für die Erziehung sind wir beide verantwortlich. Montags, donnerstags und freitags arbeiten wir beide, dienstags bin ich zu Hause, mittwochs hat meine Frau frei. Ich kaufe über das Internet ein und koche, sie macht die Wäsche.“ Auf Unterstützung der Grossmutter und Nachbarn kann manchmal auch gezählt werden. „So läuft das gut.“

Doch in seinen Augen ist eine gewisse Präsenzzeit im Geschäft nötig: „Ich denke, dass ich als Chef von einem Ingenieurbüro mindestens 80% arbeiten muss.“ Kunden sind oft überrascht. „Sie merken es nicht in der Arbeitsleistung und wenn sie in der Zeitung über unser Arbeitsmodell lesen, sind sie überrascht. Es ist kein Problem für sie. Die Qualität unserer Arbeit ist dieselbe oder noch besser als in einem anderen Ingenieurbüro.“ Es braucht einen Ausgleich zur Arbeit, davon ist Eric Dubouloz überzeugt. Darin besteht ein Wettbewerbsvorteil für sie. „Wer am Abend noch 2-3 Stunden arbeitet ist müde und nicht unbedingt in Form für den Kunden am nächsten Tag. Es braucht ein Gleichgewicht.“ Darüber hinaus bietet das Networking weitere Vorteile. „Ich habe sowohl ein professionelles Netzwerk

als auch ein Netzwerk von meinen Tätigkeiten als Friedensrichter und Rugby und so weiter. Das bringt auch etwas für das Geschäft.“

Die Unternehmensphilosophie führt zu einer hohen Bindung der Mitarbeitenden und wenig Fluktuationen. „Für ein Ingenieurbüro ist das sehr wichtig, denn wir verkaufen die Kompetenz und das Erfahrungswissen. Deshalb sind hohe Fluktuationen für ein Ingenieurbüro schlecht.“ Das Wissen wird untereinander weitergegeben. „Es bringt viel, dass Informationen miteinander geteilt werden, es besteht keine Konkurrenz zwischen den Mitarbeitenden. Bei allen unseren Mandaten definieren wir zwei zuständige Personen. Wenn es ein Problem auf einer Baustelle gibt und ich meinen freien Tag habe, geht mein Mitarbeiter. Es ist wie beim Rugby, man kann nicht alleine spielen. Das Spiel wird nur mit Team Spirit gewonnen. Wir brauchen Mitarbeitende mit offenen Persönlichkeiten, die gut kommunizieren können und gerne in einem Team arbeiten.“ Der Wechsel für Mitarbeitende mit langjähriger Erfahrung von einem anderen Unternehmen kann allerdings manchmal schwierig sein. Wer lange Zeit in einem anderen Unternehmen 100% gearbeitet hat, hat sich auch an den entsprechenden Lohn gewöhnt und möchte nicht unbedingt Abstriche machen. „Wenn so jemand zu uns kommt, kann es schwierig für ihn sein, seinen Lebensstil anzupassen.“

Die grösste Schwierigkeit für die Verbreitung flexibler Arbeitmodelle in der Baubranche sieht Eric Dubouloz in den fehlenden technischen Innovationen. „Eine Brücke ist grundsätzlich dasselbe wie vor 20 Jahren. Die Planungszeit hat sich verkürzt, aber technisch gab es nicht viel Entwicklung. So werden die Arbeitsweise und die Führung auch nicht in Frage gestellt und nicht weiterentwickelt.“ Er bemängelt, dass trotz dem grossen Personalmangel im Bauingenieurwesen zu wenig unternommen wird, um die Branche für Frauen attraktiv zu machen. „Heute gibt es viele Frauen an der EPFL und die Ingenieurbüros sollten sich überlegen, wie sie Teilzeitstellen anbieten können.“

„Ich mag die Welt des Bauwesens sehr, weil sie sehr ehrlich ist. Aber es gibt nur wenige Frauen auf den Baustellen. Es braucht mehr Frauen in den Geschäftsleitungen. Viele Ingenieurbüros werden heute in zweiter Generation geführt und es sind die Söhne, nicht die Töchter. Das ist schade, denn es hat Platz für die Frauen.“ Eric Dubouloz sieht nur Vorteile im 80%-Arbeitsmodell bei Ecoservices. In seinen Augen werden Arbeitsbedingungen in der Branche benötigt, die motivieren und die Lust zu arbeiten unterstützen. „Mit Ecoservices haben wir ein Unternehmen mit einer anderen Philosophie kreiert.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

Schiedsrichter für Rugby ab 2012		Responsable des formations amiante en suisse-romande
Friedensrichter für arbeitsrechtliche Streitfälle ab 2009	2009	Spécialiste en protection incendie, Ecole du feu complète Examen visuel des surfaces traitées avant démantèlement du confinement, Mulhouse (F)
	2005	Ingénieur de sécurité CFST Chargé de sécurité en protection incendie
	2003	Erweiterung der Geschäftsleitung der Ecoservices SA auf 3 Personen
	2003	Chargé de sécurité CFST
Geburt Sohn 02-2002	2001	Grundsatzentscheid: alle arbeiten 80% ab 2000 Teilzeitpensum 80%
Geburt Tochter 10-1999	1998	Gründung Ecoservices SA mit Co-Direktor Pietro Godenzi
Umzug nach Genf Heirat 1997	1998	Sachbearbeiter und Projektleiter Abfallbewirtschaftung in Lausanne
Umzug nach Lausanne	1995	Ing. Dipl. Génie Rural EPFL
	1991	Beginn Studium Kultur- und Umwelttechnik
		Besuch der Schulen in Hermance (GE)
Geburt	1969	

2.3 Leiterin Bereich Lärmschutz: Mitglied der Geschäftsleitung mit Teilzeitpensum 60%

Interview mit Claudia Thöni, dipl. Kulturingenieurin ETHL/SIA, Geschäftsleiterin mit Prokura, stv. Leiterin Deutschschweiz für die Prona AG, Mitgliedfirma der usic

„Ich führe ein Team von 4 Personen mit Mitarbeitergesprächen und allem, was dazugehört; diverse weitere Personen arbeiten teilweise auch für Projekte in meinem Bereich. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist der Prona AG ein Anliegen. Auch der Geschäftsführer hat Teilzeit gearbeitet, als seine Kinder noch kleiner waren... das Thema wird also seit Jahren von oberster Stelle unterstützt.“



Besonders die Kombination der verschiedenen Aspekte gefällt Claudia Thöni an ihrer Tätigkeit als leitende Ingenieurin. „Einerseits ist es die projektspezifische Arbeit, wirklich das Wissen, und andererseits auch der Kontakt mit Leuten. Es ist sehr spannend, mit beiden Seiten zu arbeiten.“ Das Ingenieurstudium in Kultur- und Umwelttechnik (Ing. Génie Rural) an der ETH Lausanne war als Generalistenstudium aufgebaut. „Wir hatten natürlich die ganzen technischen Fächer – Statik, Physik, Mathematik – aber es ging auch um Natur und Umwelt. Das Studium war breit gefächert.“

Nach dem Studienabschluss im Jahr 2000 war es in der Westschweiz nicht einfach, eine Stelle zu finden. „Im Umweltbereich wurden hauptsächlich Leute mit Berufserfahrung gesucht.“ Da es in der Romandie schwierig war, eine Stelle zu finden, suchte sie auch in der Region Bern und bekam in einem KMU ihre erste Stelle. „Das Büro machte Prognosen und Modellierungen, wir bearbeiteten Umweltprojekte im Bereich Geoinformationssysteme und Datenbankprojekte sowie statistische Auswertung von Umweltdaten. Ich war zuerst Sachbearbeiterin und habe zum Beispiel Umweltdaten ausgewertet und Berichte für die Luftrein-

haltung geschrieben.“ Im Laufe der dreieinhalb Jahre, in denen sie dort tätig war, konnte sie allmählich mehr Verantwortung übernehmen. „Es war sehr spannend und ein super Einstieg in die Berufswelt für mich. Wir hatten wirklich gute Projekte und ich konnte viel Erfahrung sammeln.“ Diese Erfahrungen prägen Claudia Thöni's Engagement weiterhin, unter anderem auch bei der Nachwuchsförderung. „Häufig haben die Firmen keine Leute und keine Zeit, um unerfahrene Mitarbeitende auszubilden. Am liebsten sollen die Fachkräfte 3-5 Jahre Erfahrung mitbringen, aber trotzdem nicht zu teuer sein. Ich finde, die Firmen müssen auch bereit sein, etwas in die Ausbildung zu investieren.“

Nach gut drei Jahren war die Zeit für einen weiteren Entwicklungsschritt gekommen. Frau Thöni wollte andere Bereiche und andere Betriebe kennenlernen. 2003 ging sie für einen Sprachaufenthalt einen Monat nach England und nahm anschliessend eine neue Stelle in der Region Bern als Projektleiterin für Umwelt und Lärmschutz an. Hier hatte sie die Möglichkeit, in den Bereichen Umwelt, Verkehr und Lärm die Kenntnisse zu erweitern und Verantwortung für Lärmprojekte zu übernehmen. „Luftreinhaltung und Lärm haben gemeinsame Grundlagen – Strassenverkehr ist ein Hauptverursacher – und somit bilden die gleichen Daten die Basis. So bin ich von der Luftreinhaltung langsam in den Lärmbereich hineingekommen. Spannende, grosse Projekte waren aktuell, zum Beispiel das Vorhaben Tram Bern West, welches zu diesem Zeitpunkt sehr viele Leute beschäftigte. Es gab dann aber politische Diskussionen und das Projekt wurde mittels Referendum gestoppt. Infolgedessen war nicht mehr genügend Arbeit für alle da im Büro und ich bin nach einem knappen Jahr gegangen.“

Ein Studienkollege hat Frau Thöni angerufen und gefragt, ob sie Interesse hätte, bei seiner Firma mitzuarbeiten. „Wir hatten uns kurz vorher an einer Weiterbildung getroffen. So konnte ich mich bei der Prona AG vorstellen und fing im September 2004 an. Das war ein Glücksfall! Nicht nur zeitlich hat das perfekt gestimmt; ich habe schnell gemerkt, dass es gut passt und ich mich bei der Prona sehr wohl fühle.“

Claudia Thöni war zunächst Sachbearbeiterin. „Ich habe an Umweltstudien mitgearbeitet, an Umweltverträglichkeitsberichten und Lärmprojekten. Ich konnte auch mein Netzwerk aus früheren Tätigkeiten nutzen.“ Damals war die Prona klein. „Wir waren nur fünf Ingenieure plus eine 50%-Stelle in der Administration. Da wir ein so kleines Team waren, haben wir immer geschaut, wer Ansprechpartner für einen Kunden ist. Die Projektleitung nach aussen wurde von der Geschäftsleitung wahrgenommen. Intern haben wir je nach Spezialisierung

und Kapazität geschaut, wer was übernehmen konnte. Ich habe je länger desto selbständiger gearbeitet, war aber nicht offiziell Projektleiterin. Das gab es gar nicht. Lange waren wir so organisiert und es gab einfach pro Fachgebiet Verantwortliche aus der GL, die gleichzeitig auch Projektleiter waren.“ Im Verlaufe von 2006 hat Claudia Thöni offiziell die Verantwortung für den Bereich Lärmschutz in der Deutschschweiz übernommen und wurde in die Geschäftsleitung aufgenommen.

Inzwischen ist die Prona AG ziemlich gewachsen; 2011 feierte sie ihr 20-jähriges Jubiläum und beschäftigt gegenwärtig fast 40 Personen. Die Firma ist an verschiedenen Standorten vertreten; in Biel ist der Hauptsitz mit über 20 Mitarbeitenden und in Yverdon ist die zweitgrösste Filiale mit den meisten Westschweizer Kollegen. Die anderen Büros sind jeweils nur temporär besetzt, „zum Beispiel haben wir in Basel eine grosse Baustelle und zwei Leute sind regelmässig dort. In der Region Zürich und Basel haben wir Mitarbeitende, die dort wohnen und die Möglichkeit haben, dort zu arbeiten, wenn Projekte vor Ort sind. „Dadurch sind wir grundsätzlich sehr flexibel.“

Lärm ist einer von vielen Bereichen, in dem die Prona AG tätig ist; es ist der grösste Fachbereich. Claudia Thöni trägt dementsprechend viel Verantwortung: „Ich habe Budgetverantwortung, kümmere mich um Akquisition, Projekt- und Ressourcenplanung sowie Rechnungsstellung, leite das Team und betreue die Leute, mache Projektleitungen. Mittlerweile haben wir Projektleitungs-Status eingeführt und ich habe zwei andere Projektleiter im Team zur Verfügung, die selber Projekte führen. Das fördern wir nun bewusst, weil durch das starke Wachstum der Prona AG eine Anpassung der Organisation und Strukturen nötig wurde.“ Die Fähigkeit zu delegieren ist ihrer Meinung nach sehr wichtig: „Wir haben zum Glück gute Leute; vielfach bin ich nur zur Unterstützung da und für die gesamte Koordination und die Finanzen zuständig. Wenn es etwas zu besprechen gibt, dann setzen wir uns zusammen und suchen gemeinsam eine passende Lösung.“

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird bei der Prona grossgeschrieben und Claudia Thöni hatte im Vorfeld der Familienplanung bereits Überlegungen gemacht. „In einem Job mit verantwortungsvollen Aufgaben braucht es wohl mindestens ein Pensum von 50% oder mehr. Insbesondere wenn man Leute betreut und ein Team führt, muss man regelmässig vor Ort und für sie auch ansprechbar sein. Dasselbe gilt für die Erreichbarkeit bei Kunden. Zudem entwickelt sich das Technische immer weiter und es braucht auch Zeit, fachlich à jour zu bleiben. Gemeinsam mit meinem Mann und der Firma habe ich besprochen, wie wir uns

am besten organisieren mit Familie und Beruf. So bin ich auf ein 60% Pensum gekommen, was auch von der Geschäftsführung unterstützt wurde.“ 2008 ist das erste Kind auf die Welt gekommen und nach ihrem Mutterschaftsurlaub von rund dreieinhalb Monaten ist Frau Thöni mit einem Teilzeitpensum von 60% wieder eingestiegen. „Seit dann bin ich immer drei fixe Tage – Montag, Dienstag und Donnerstag – im Büro; das hat sich auch nach dem zweiten Kind bewährt.“

Der Wochenablauf sieht wie folgt aus: „Montag ist typischerweise ein Sitzungstag. Am Vormittag haben wir interne Koordinationssitzungen mit dem Team und der erweiterten Geschäftsleitung. Da machen wir die Planung: Es wird diskutiert, was letzte Woche gut gelaufen ist, was wir erledigen konnten. Ausserdem sind offene Pendenzen und die längerfristige Planung Themen. Ein Grossteil meiner Zeit wird für interne oder externe Besprechungen aufgewendet. Ich habe viele Sitzungen mit Kunden und interne Besprechungen mit Mitarbeitenden oder Projektleitenden. Wenn wir wichtige Termine haben schaue ich, dass ich auch jemanden mitnehmen kann.“ Dies fördert den Austausch für die Stellvertretung. „Was ich nicht mehr oft mache, ist Lärmmessungen durchführen oder Begehungen und Grundlagen aufnehmen.“

Frau Thöni schätzt die Rückendeckung, die sie von Ihrem Mann erhält: „Mein Mann arbeitet 100%, ist aber sehr flexibel. An den Tagen, an welchen ich im Büro bin, ist er für die Kinder verantwortlich. Er bringt sie in die KiTa und holt sie ab – die Kita befindet sich in der Nähe seines Arbeitsortes. Wenn eine Tochter krank ist, springt er in der Regel ein. So bin ich wirklich an den drei Tagen voll da fürs Büro und kann auch länger bleiben, wenn etwas Wichtiges zu erledigen ist. Wenn möglich gehe ich rechtzeitig aus dem Büro, um am Abend gemeinsam mit der Familie essen zu können und sitze nötigenfalls wenn die Kinder im Bett sind noch eine Stunde oder so am Laptop. Wir sind ein gutes Team zu Hause und mein Mann unterstützt mich, wo er kann.“

In den meisten verantwortungsvollen Jobs gehören Claudia Thöni's Meinung nach Überstunden dazu. „Wir haben Jahresarbeitszeit und es gibt Zeiten, wo viel mehr gearbeitet wird und Zeiten, wo es ruhiger ist. In der Geschäftsleitung ist eine gewisse Anzahl Überstunden im Lohn bereits enthalten, was mehr ist, kann in ruhigeren Zeiten kompensiert werden. Stunden werden sowieso immer für die verschiedenen Projekte erfasst und so füllen alle Mitarbeitenden inklusive Geschäftsleitung ihren Stundenrapport aus. „Es ist nicht relevant, ob ich im Büro arbeite oder einen gewissen Teil der Arbeit von zu Hause aus erledige. Zu

externen Besprechungen fahre ich möglichst mit dem Zug und nutze so auch die Zeit unterwegs, entweder um etwas zu lesen oder am Laptop zu arbeiten. Ich muss einfach schauen, dass die Arbeit gemacht ist.“

Auch die Kunden haben Frau Thöni's Drei-Tage-Woche problemlos akzeptiert. „Die regelmässigen Kunden wissen, an welchen Tagen ich da bin. Man muss das klar kommunizieren und wenn mal etwas Dringendes ist, kann der Stellvertreter einspringen. Er arbeitet Vollzeit, das macht es vielleicht einfacher. Der gegenseitige Austausch muss klappen, aber das geht gut.“ An ihren Familientagen schaut sie nicht ständig ihre E-Mails an, ist aber in dringenden Fällen für die Kollegen telefonisch erreichbar.

Es fällt auf, dass vier von sechs Personen in der Geschäftsleitung der Prona AG in Teilzeit arbeiten: drei Personen mit 80-90 und Frau Thöni mit 60%. Auch in der erweiterten Geschäftsleitung gibt es Fachbereichsleiter mit Teilzeitpensen. Rund 40% der Mitarbeitenden arbeitet in reduzierten Pensen. „So haben sie Zeit für Hobbies oder Familie. Oder wir haben beispielsweise eine Projektleiterin, die für uns 60% arbeitet und daneben noch selbständig ist. Einige Mitarbeitende arbeiten Vollzeit, machen aber mehr Ferien – auch das ist möglich mit der Jahresarbeitszeitregelung. Wir haben in der Geschäftsleitung schon mal darüber diskutiert, wo die Mindestgrenze des Pensums liegt. Wir sind der Meinung, dass für anspruchsvollere Projektarbeit und eine Festanstellung in der Regel ein Pensum von mindestens 40-50% erforderlich ist. Andernfalls ist man mehr am koordinieren und der administrative Aufwand wird zu gross.“ Ein tieferes Pensum wäre beispielsweise als Freelancer oder freier Mitarbeitender möglich. Kommt jemand direkt vom Studium und hat noch keine oder kaum Berufserfahrung, so wird ein 100% Pensum empfohlen, um in die Themengebiete hineinzukommen, das Umfeld sowie die Arbeitsweise kennenzulernen und so eine gute Einarbeitung erzielen zu können.

Claudia Thöni betont, dass das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf wirklich gelebt wird in der Firma. „Das ist einer der Gründe, warum die Prona AG für mich ein attraktiver Arbeitgeber ist. Die Leute sollen sich wohl fühlen und längerfristig auch an ihre Gesundheit denken. Es braucht Erholungsphasen, damit auch die Freude und Energie für die Arbeit erhalten bleibt.“ Die Führungskultur beschreibt sie als „'Coaching'“. Wir machen schon auch Vorgaben, wollen aber, dass die Leute sich aus Eigeninitiative weiterentwickeln und fördern und unterstützen sie dabei.“ Weiterbildung ist ein wichtiges Thema. Alle Mitarbeitenden nehmen jährlich während mehreren Tagen an externen Schulungen und Kursen teil.

Dadurch werden Fachkenntnisse und Persönlichkeitsentwicklung gefördert. „Da komme ich mit Teilzeit oft an Grenzen, dass ich nicht so viel Zeit habe, nebst all den anderen Aufgaben, die im Beruf anstehen, auch genügend Weiterbildung zu machen; oder wenn Kurse an einem meiner Familientage stattfinden, ist das eine Organisiererei wegen der Kinderbetreuung.“

Das Arbeitsmodell mit 60% hat sich für Frau Thöni sehr bewährt. „So kann ich wirklich interessante Projekte machen, engagiert bei der Arbeit sein und alles mit den Familienaufgaben unter einen Hut bringen.“ Es muss aber auch im Arbeitsumfeld stimmen. „Das Team muss selbständig arbeiten können und mit der Situation klarkommen. Wir haben gute Leute und einen guten Austausch untereinander – egal ob Voll- oder Teilzeitpensum. Es kann ja nicht sein, dass alles an nur einer Person hängt. Es kann jederzeit etwas passieren, ein Unfall beispielsweise, und dann darf nicht alles zusammenbrechen.“

Neben der technischen Ausrüstung – mobiles Telefon, Webmail, Notebook mit Verbindung ans Büronetz – ist Vertrauen eine wichtige Voraussetzung für flexible Arbeitsmodelle. „Das meiste ist eine Frage der entsprechenden Organisation und Einstellung der Beteiligten.“

Claudia Thöni denkt, dass wahrscheinlich auch der Frauenanteil ebenfalls viel ausmacht. „Wenn es mehr Frauen gibt, dann werden Teilzeitpensen und Vereinbarkeit von Beruf und Familie eher angesprochen und angegangen. Dadurch wird es auch ein Thema für Männer. Gerade in einem reinen Männerteam gehört es oft noch heute zum guten Ton, dass alle Vollzeit arbeiten und es wird auch von den anderen erwartet. Es braucht ein Umdenken in vielen Betrieben.“

Aus ihrer Sicht bringt Teilzeitarbeit ganz klar einen Mehrwert für beide Seiten, für die Firma und für die Mitarbeitenden. „Es ist schwierig, gute Leute zu finden. Ingenieurarbeit muss attraktiver werden in Bezug auf Lohn, Arbeitsumfeld, Kultur. Mit dem Lohn sind wir nicht so flexibel aufgrund des Preisdruckes bei den Projekten. Gerade mit flexiblen Arbeitsmodellen können wir aber attraktive Arbeitsplätze anbieten und Mitarbeitende auch längerfristig halten.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

Geburt Tochter 09-2011

Geburt Tochter 12-2008
Heirat 2007

Umzug nach Münchenbuchsee

Umzug nach Bern

Umzug nach Lausanne

Umzug nach Wohlen bei Bern
Umzug an den Thunersee

Geburt in Bern

ab 2009 Teilzeitpensum 60%

2006 Leiterin Bereich Lärmschutz und
Aufnahme in die Geschäftsleitung

2004 Sachbearbeiterin bei Prona AG Biel
Umweltverträglichkeitsstudien und
Lärmschutzprojekten

2004 Projektleiterin Umwelt und Lärmschutz
in einem Ingenieurbüro, u.a. Mitarbeit an
Grossprojekten z.B. Tram Bern West

2003 Sprachaufenthalt England

2000 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im
Bereich Luftreinhaltung /
Auswertung von Umweltdaten
in einem Berner Umweltbüro

2000 Dipl. Ing. Génie Rural EPFL
1993 Beginn Studium der Kultur- und
Umwelttechnik

Ferienjobs in Ingenieur- und Vermessungsbüros
Abschluss Wirtschaftsgymnasium, Bern Neufeld
Besuch der Schulen in Spiez und Bern

1973

2.4 Sachbearbeiter mit Projektleitungsaufgaben Geotechnik: Projektarbeit mit Teilzeitpensum 50% und Hochschuldozent mit Teilzeitpensum 50%

Interview mit André Arnold, Dr. sc. ETH/Dipl. Bau-Ing. ETH/SIA, Geotechnik, Dr. Vollenweider AG, Mitgliedfirma der usic und Dozent Bautechnik, Hochschule Luzern – Technik & Architektur HSLU - T & A

„Es hat Mut gebraucht, zu sagen, dass ich an einer Kombination von Praxis und Hochschuldozent interessiert wäre. Aber meine Vorgesetzten sind dem sehr offen entgegengetreten.“



André Arnold beschreibt seinen Werdegang als den „klassischen Bildungsweg: Kantonschule, Matura und Studium in Bauingenieurwissenschaften an der ETH von 2000 bis 2005“. Sein Interesse im Fachbereich Geotechnik sieht er in zwei Faktoren begründet: „Zum einen ist alles, was den konstruktiven Ingenieurbau anbelangt, also typischerweise Massivbau – Gebäude, Brücken etc. – oder auch der Stahlbau, im allgemeinen Teil des Studiums recht gut abgedeckt.“ So hat er eher fachliche Ergänzungen als Vertiefung gesucht. „Zum anderen, weil ich mich in der Freizeit gerne in den Bergen aufhalte und mich die 'Naturelemente' Boden und Fels als Materialien stark interessieren.“ So entschied André Arnold sich für die zwei Vertiefungsrichtungen Geotechnik sowie Wasserbau/Naturgefahren.

Herr Arnold wollte die Gelegenheit nutzen, etwas fremde Luft zu „schnuppern“ und absolvierte ein Austauschsemester in Göteborg. Das Studium war anders aufgebaut als an der ETH und das Klima etwas persönlicher. „In Schweden war es eher so, dass man verstärkt auf die einzelnen Studierenden eingegangen ist. Wir hatten für das Studium der gewählten Fächer mehr Zeit zur Verfügung; es war weniger Schulbetrieb.“ Obschon einige der Vorlesungen auf ein internationales Publikum ausgerichtet waren und auf Englisch gehalten wurden, sass André Arnold mit den einheimischen Studierenden in den Geotechnik-Vorlesungen und musste sich die Landessprache Schwedisch zum Teil aneignen. „Man versteht es schon, vielleicht nicht jedes Wort, aber den Sinn. Ich habe viel

Unterstützung bekommen, was sehr hilfreich war.“ Der Unterricht hat seinen Blickwinkel auf fachliche Fragestellungen erweitert. „Obwohl die Themen ähnlich waren, waren die Vorgehensweisen schon etwas unterschiedlich. Es war eine gute Ergänzung. Auch die Bücher, die ich aus dieser Zeit habe, brauche ich noch relativ oft, weil manchmal die Ansätze besser auf eine gewisse Problemstellung passen.“ Er sammelte auch vor Ort konkrete Erfahrungen mit seiner Semesterarbeit. „Ich durfte ein anspruchsvolles, interessantes Projekt, einen Tunnelanschnitt in weichen Tonsedimenten, der gerade mitten in der Stadt im Bau war, als Übung bemessen. Dort konnte ich viel profitieren.“ Die Kontakte, die André Arnold in dieser Zeit knüpfte, waren nachhaltig.

Zurück in der Schweiz absolvierte er ein Praktikum in einer grossen Ingenieurunternehmung im Bereich Hoch- und Tiefbau und bekam dort die Möglichkeit, Einblick in alle Fachabteilungen zu bekommen. Dadurch erhielt Herr Arnold einen guten Überblick über die Tätigkeiten. Für den Studiumsabschluss standen noch einige Prüfungen und die Diplomarbeit an, die sich mit der Untersuchung von Lockergesteinshängen im Permafrost bzw. in der aktiven Schicht über der Permafrostgrenze befasste.

Im Anschluss an das Studium arbeitete André Arnold während zwei Jahren in der Zentralschweiz in einer mittelgrossen Ingenieurunternehmung, wo das Schwergewicht im Hochbau lag. Er stieg als Sachbearbeiter ein. Durch personelle Abgänge begann André Arnold im zweiten Jahr Projektleitungsaufgaben zu übernehmen und gewann dadurch unterschiedliche Erfahrungen. „Bei den einen Projekten kam die Planung gut voran; da hatte man das Gefühl, dass man aus dem Vollen schöpfen kann. Und dann gab es Projekte, wo man unter Zeitdruck Entscheidungen treffen musste. Zum Beispiel musste das Tragsystem einer über längere Zeit geplanten Überbauung aufgrund sich in diesem Zeitraum geänderter Normen rasch angepasst werden. Als junger Ingenieur war es in solchen Situationen nicht einfach, aber er erhielt Rückendeckung von der Firma, „das war sehr positiv“.

Sein Ziel dieser ersten Berufsphase war, „sich mit dem Gesamtquerschnitt vom Bauingenieurwesen vertraut zu machen. Das war wichtig, weil das statische Grundverständnis das Grundwerkzeug eines Bauingenieurs ist und er sich damit eine gewisse Zeit befasst haben sollte. Viele Kollegen aus dem Praktikum haben das auch empfohlen.“ Herr Arnold hatte allerdings schon früher mit der Forschung „geliebäugelt“ und nach diesen praktischen Erfahrungen fühlte er sich dem nun wieder zugewandt. Mit seiner Diplomprofessorin hatte er weiterhin sporadischen Kontakt und bekam eine

Doktorandenstelle am Institut für Geotechnik an der ETH. Da er ein Thema mit einem konkreten Nutzen bearbeiten wollte, befasste er sich mit dem Lastabtrag von Gebäuden über die Fundamente auf den Boden. Er erklärt das so: „Wie verändert sich der Transfer der Last des Gebäudes auf den Boden, wenn die Bodenplatte 40 cm oder nur 20 cm dick ist? Das hat wichtige Auswirkungen auf die Bemessung der Foundationen und auf das Tragverhalten der ganzen Gebäudestruktur.“

Besonders spannend für ihn an dieser Tätigkeit war der internationale Austausch. „Ich habe in diesen vier Jahren viele Länder in ganz Europa bereist, war an Kongressen und konnte zum Teil Vorträge halten und publizieren. Dadurch habe ich viele Leute kennengelernt und gute Diskussionen geführt. Das war eine enorme Erweiterung des Horizonts.“ Er hat auch bemerkt, dass die ETH unter den führenden Forschungsinstituten ist und hat die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu schätzen gelernt.

2011 war die Doktorarbeit fertig und André Arnold suchte eine neue Stelle. Verschiedene Bewerbungen liefen parallel und so kam es, dass er sich sowohl bei der Dr. Vollenweider AG als auch bei der Hochschule Luzern, Technik und Architektur bewarb. Als er in die engere Auswahl kam, besprach er die Möglichkeiten mit seinem gegenwärtigen Arbeitgeber. „Ich habe ihnen gesagt, dass ich an einer Kombination von Praxistätigkeit und Hochschuldozent interessiert wäre. Sie sind dem sehr offen entgegengetreten und fanden, dass sie sich das grundsätzlich vorstellen könnten, und wir den Rahmen definieren müssten.“ Die Hochschule hatte ein Stellenpensum von 60 bis 100 % zu besetzen, aber Herr Arnold wollte nicht auf die Praxiserfahrung verzichten: „Ich habe mir gesagt, dass kurz nach dem Abschluss der Dissertation, mit nur zwei Jahren Berufserfahrung, minimal ein Pensum von 50 % in der Praxis erforderlich ist. Diese Minimalvorstellungen wurden mit der Hochschule diskutiert, woraus dann der 50/50-Mix entstanden ist.“ Es hat Mut gebraucht, „zu sagen, dass man sich noch an einem anderen Ort beworben hat und zu fragen, ob das nebeneinander Platz hätte.“ Da die Dr. Vollenweider AG in Fachkreisen eine bekannte Firma ist, konnte Herr Arnold sich vorstellen, dass sie vielleicht Interesse an dieser Konstellation hätte. „Deshalb war ich eigentlich guter Dinge, dass das nicht auf komplette Ablehnung stossen würde.“ Die Firma verfügt auch unter den Studierenden in Zürich über einen guten Bekanntheitsgrad, „weil sie immer wieder Studierenden die Möglichkeit für Praktika anbietet und Studienabgängern den Einstieg in die Praxis im Bereich Geotechnik ermöglicht. Wir gingen während dem Studium die Westumfahrung Zürich anschauen, gerade den Bereich, der von der Dr. Vollenweider AG projektiert wurde ... es war ein anspruchsvolles Bauwerk – entsprechend hat man die Firma auch als kompetent wahrgenommen.“

Die Arbeitswoche beginnt André Arnold in Zürich und beendet sie in Luzern. „Ich versuche, möglichst regelmässig an einem beziehungsweise am anderen Ort zu sein. Das ist für das Ingenieurbüro, wo ich externe Ansprechpartner habe, sehr wichtig. Die Leute wissen: Donnerstag und Freitag bin ich nicht da. Aber von Montag bis Mittwoch kann man mich im Allgemeinen erreichen. Ich glaube, ein konstanter Rhythmus ist ein wichtiger Punkt.“ Es kommt zwar oft auch vor, dass er an einem Montag nach Horw muss, aber „es gibt auch sonst Tage, wo man an Sitzungen oder auf Baustellen unterwegs und nicht im Büro erreichbar ist.“ Die Arbeitsstunden für das Ingenieurbüro werden als Jahresarbeitszeit mit einem 50% Pensum erfasst.

An der Hochschule hat Herr Arnold fixe Termine mit Vorlesungen und Besprechungen. Sonst verfügt er über viel Flexibilität. „Wenn sehr viel Arbeit in Zürich da ist, kann ich mehr tagsüber dort sein und zum Beispiel am Abend zu Hause für die Schule vorbereiten.“ Von zu Hause aus hat er Zugriff auf das Computer-Netzwerk und kann sich dadurch den Arbeitsweg sparen. Es hat sich nach zwei Jahren inzwischen gut eingependelt, dass er während der Semester mehr für die Hochschule (im Allgemeinen 3 Arbeitstage pro Woche) arbeitet und ausserhalb der Semester entsprechend 3 Arbeitstage pro Woche für das Ingenieurbüro tätig ist. Es gibt immer wieder intensive Zeiten auf beiden Seiten und immer wieder Zeiten, in denen etwas aufgearbeitet werden kann. Es ist im Prinzip wie eine Handorgel; beide Seiten müssen flexibel sein.“ Er muss viel vorausdenken, welche Unterlagen er wo braucht. Fachliteratur lesen oder administrative Aufgaben erledigen macht er manchmal unterwegs im Zug. Der ständige Wechsel ist auch eine Herausforderung.

Einen Mehrwert sieht er zum Beispiel im grösseren Netzwerk: „Ich bin in zwei Firmen tätig und komme mit vielen Leuten in Kontakt. Das gibt zum Teil Synergien, dass man vielleicht für einen Wettbewerb zusammen etwas macht, oder für Aufträge.“ Das Tätigkeitsumfeld des Ingenieurbüros wird vergrössert und wenn einmal weniger oder zu viel Arbeit da ist, ist die Flexibilität für das Ingenieurbüro ein Vorteil. Für den Unterricht ist es gut, aktuelle Beispiele besprechen zu können. Bei den Studierenden kommt die Praxistätigkeit in der Projektierung gut an. André Arnold ist überzeugt: „Für beide Seiten bringt das einen Gewinn.“

Wenn Zeitdruck bei den Projekten herrscht, werden dringende Anfragen durch eine Stellvertretung abgedeckt. Reaktionen von Kunden waren bisher neutral, aber Herr Arnold sagt: „Ich stelle schon fest, dass das Standardbild ist, dass jemand in einem Betrieb 100% arbeitet.“

Ein Nachteil des kleineren Pensums ist, dass er nicht für alle Projekte einsetzbar ist und dass der Erfahrungsaufbau länger dauert.

Die Arbeitsverteilung in der Familie ist auch ein Thema. „Väter, die sich stärker um die Kinderbetreuung kümmern, sind in meinem Umfeld noch eher selten, aber eigentlich kann man sich geschlechterunabhängig beteiligen.“ Sein Wunsch wäre, mehr Zeit dafür zu haben – nicht nur an den Wochenenden – aber im Moment geht das aufgrund der zwei Stellen nicht. André Arnold und seine Frau haben einen 2-jährigen Sohn und ein zweites Kind wird im Oktober erwartet. Seine Frau arbeitet in einem Teilzeitpensum als Hochbautechnikerin in einem Architekturbüro in Brugg.

André Arnold ist der Auffassung, dass flexible Arbeitsmodelle überall möglich sein sollten und bedauert, dass sie noch zu wenig umgesetzt werden. In den Bewerbungsgesprächen hatte er oft nachgefragt, ob es möglich wäre, 80% zu arbeiten und stellte fest, dass dies im Allgemeinen kein Problem darstellte. „Was es braucht ist den Mut, seine Wünsche anzusprechen.“ Er hat auf jeden Fall gute Erfahrungen gemacht.

Persönliche und berufliche Meilensteine

2. Kind erwartet 10-2013		
Geburt 1. Kind 5-2011	ab 2011 Sachbearbeiter mit Projektleitungsaufgaben, Geotechnik, Dr. Vollenweider AG Teilzeitpensum 50%	ab 2011 Dozent Bautechnik, HSLU-T&A Teilzeitpensum 50%
	2011 Dr. sc. ETH Zürich	2010-11 Lehrtätigkeit an der Höheren Fachschule für Hochbau, Winterthur
		2009-10 Lehrtätigkeit an der Berufsschule Bau, Winterthur
	2009 Fachdidaktisches Zertifikat der ETHZ	2007-09 Lehrtätigkeit Festigkeitslehre an der Flugzeugtechnikerschule, Kloten
Umzug nach Oberlunkhofen	2007 Doktorand am Institut für Geotechnik, ETHZ	
	2005 Sachbearbeiter im konstruktiven Hochbau (Zentralschweiz)	
	2005 Dipl. Bauing. ETH mit Vertiefung Geotechnik & Wasserbau/Naturgefahren	
	2004 Austauschsemester in Göteborg, Schweden	
	2004 Praktikum Hoch- /Tiefbau	
	2000 Beginn Studium ETH Zürich	
	Besuch der Schulen in Kt. Aargau	
Geburt	1980	

2.5 Fachbereich Wasserbau und Naturgefahren: Projektleiterin und Bauleiterin mit Teilzeitpensum 70%

Interview mit Lisa Stieglitz, Dipl. Bauing. Technische Universität Berlin, Projektleiterin und Bauleiterin im Fachbereich Wasserbau und Naturgefahren, Emch + Berger AG Bern, Niederlassung Spiez, Mitgliedfirma der usic

„Eine Baustelle schläft nie – aber durch mehr Erfahrung wird auch die Entscheidungsfindung schneller und gezielter. Ich verteile mein 70% Pensum auf vier Tage und das ist im Rahmen meiner familiären Situation gut möglich.“



Es ist auch die Abwechslung, die Lisa Stieglitz an ihrer Tätigkeit als Projekt- und Bauleiterin interessant findet. „Wir betreuen unsere Kunden von A-Z, sprich über sämtliche Leistungsphasen von der Risikoanalyse über das Vorprojekt durch die Ausführung bis zur Inbetriebnahme des Bauobjektes. Insbesondere im Wasserbau fasziniert mich das Zusammenspiel verschiedener Experten wie Geologen, Geografen, Geotechniker und Hydrauliker. Das macht unsere Arbeit vielfältig und komplex. Es gibt etliche Einflussfaktoren, die wir in unseren Konzepten berücksichtigen müssen, das ist stets herausfordernd.“ Als Jugendliche hat sie begonnen, sich für das Bauwesen zu interessieren. „Das hat mein Vater beeinflusst, er war Geschäftsführer in einer mittelständischen Bauunternehmung in Berlin, in der ich erste Berufspraktika machte.“ Lisa Stieglitz studierte Bauingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin. Für einen Studienaustausch ging sie 1999 bis 2000 an die ETH Zürich, wo sie auch als Hilfsassistentin arbeitete. Für die Anfertigung ihrer Diplomarbeit mit dem Thema Recycling von Baustoffen kam sie 2003 erneut an die ETH Zürich. Die Diplomarbeit war ein Forschungsauftrag des Bundesamtes für Umwelt in Berlin.

In der Endphase ihres Studiums hat sie den Einstieg in den Bereich der Bauleitung gefunden. „Ich habe bei einem Architekturbüro in Berlin gearbeitet, das auch Bauherrenunterstützungen für öffentliche Auftraggeber machte. Ich habe dort als Bauleiterin an der Gesamterneuerung der Staatsbibliothek unter den Linden mitgearbeitet.“ Dort hat sie die Abläufe im Detail kennengelernt und wurde bald mit dem „Zeitproblem“ der Baustelle

konfrontiert – „man muss eigentlich immer verfügbar sein, um in kürzester Zeit Probleme lösen zu können.“ Damals, als Studentin, war sie entsprechend flexibel, konnte auch abends oder an Wochenenden einspringen. Dafür konnte sie sich phasenweise wieder dem Studium und den Prüfungen widmen. „Da war Flexibilität auf beiden Seiten gefordert.“

2004 zogen Lisa Stieglitz und ihr Partner nach Australien, wo sie in Sydney in einem Architekturbüro in der Bauleitung arbeitete. Den dortigen Lebens- und Arbeitsstil empfand sie entspannter und freizeitorientierter als in Europa. Das Paar entschied sich aus familiären Gründen, nach rund eineinhalb Jahren wieder zurück nach Europa zu kommen und suchte nach neuen Arbeitsmöglichkeiten. Eine Kollegin, die bereits bei der Emch + Berger AG arbeitete, gab Lisa Stieglitz den Hinweis auf eine freie Stelle in Spiez, auf die sie sich bewarb und dann 2006 ihre Tätigkeit dort begann. Das junge Paar zog nach Bern, weil sowohl ihr Arbeitsweg nach Spiez als auch der Arbeitsweg ihres Partners nach Luzern machbar waren.

„Ich habe in Spiez mit einem Vollzeitpensum angefangen und war für ein grosses Strassenbauprojekt als örtliche Bauleiterin auf Bauherrenseite tätig – vor Ort auf der Baustelle ausgelastet durch Baustellenrundgänge, Qualitäts-, Termin- und Kostenüberwachung und Sitzungen.“ Später kamen vermehrt Projektleitungsaufgaben hinzu. Dadurch hat Lisa Stieglitz die ganze Entwicklung und Abwicklung eines Projektes in der Hand. „Wir realisieren gerade Hochwasserschutzprojekte – Murgangssperren – die technisch neuartige und sehr innovative Bauwerke sind. Wir haben diese von der Konzeptstudie bis zur Realisierung für den Bauherrn abgewickelt. Es wurden Speziallösungen entwickelt und realisiert. Das ist natürlich sehr spannend.“ Mittelgrosse Projekte in verschiedenen Phasen werden gleichzeitig betreut. „Ein anderes Projekt ist derzeit in der Ausführungsplanung. Jetzt werden die Details ausgearbeitet, die Geologie noch einmal abgeklärt, allfällige Sondierbohrungen gemacht und dann die Pläne erstellt. Nach der Unternehmersubmission kommt dann im Herbst die Realisierung.“

Ihre Arbeitstätigkeiten sind je nach Projektphase sehr unterschiedlich, aber immer abwechslungsreich. „Auf der Baustelle finden regelmässige Bau- und Koordinationssitzungen, Ausmassbesprechungen und Baukontrollen statt. Zudem sind viele Besprechungen mit der Bauherrschaft und den beteiligten Fachstellen von Kanton und Bund für einen reibungslosen Projektablauf notwendig. Aufgrund der oftmals erheblichen Eingriffe in den öffentlichen Raum sind vielfältige Interessen im Planungsprozess zu berücksichtigen, seien es der Heimat- und Naturschutz, der Raumbedarf oder ökologische Belange. Das Spektrum ist breit

gefächert.“ Frau Stieglitz empfindet es als grossen Vorteil, dass sie sich bürointern mit zahlreichen interdisziplinären Spezialisten austauschen kann. Ebenfalls im Haus ist ein geotechnisches Institut. Somit kann bei Bedarf zeitnah mit Geologen und Geotechnikern ein fachlicher Austausch stattfinden. Zusätzlich sind neben administrativen Aufgaben anfallende Projektarbeiten zu machen, Risikoanalysen, Vorprojekte. „Zum Beispiel musste für einen Felstunnel die Standfestigkeit überprüft und teilweise Sicherungsmassnahmen getroffen werden.“ Die konzeptionelle Auslegung macht sie selber, lässt aber die statischen Nachweise von Teammitgliedern ausführen. Kostenschätzungen und Kostenkontrolle, Verhandlungen und Terminabläufe gehören auch zu ihren Tätigkeiten. „Es ist natürlich auch für den Bauherrn durchaus interessant, wenn alle Kenntnisse, die in der Planungsphase gewonnen werden, eins zu eins bei der Realisierung umgesetzt werden können. Auf der Baustelle kann ich auf Probleme gut reagieren, weil ich die Planungsansätze kenne und weiss, wo die kritischen Punkte sind und wie mögliche Lösungsansätze aussehen könnten.“

Mit ihrer Situation als Frau auf der Baustelle kommt Lisa Stieglitz gut klar. „Eine Frau hat es nicht immer einfach auf der Baustelle, wir müssen uns in Verhandlungen meist doch noch stärker beweisen als unsere männlichen Kollegen.“ Sie hat die Erfahrung während ihrer Schwangerschaft auf der Baustelle als positiv in Erinnerung. „Ich arbeitete fast bis zur Niederkunft und habe mich auf der Baustelle sehr wohl gefühlt. Der Umgang war durchaus rücksichtsvoll. In einem Fall haben sie mir sogar ein kleines Treppchen gebaut, damit ich die Bewehrung abnehmen konnte. Auch die regelmässige Bewegung während der Baustellenrundgänge tat mir gut.“

2008 kam ihre erste Tochter zur Welt und nach ihrem Wiedereinstieg reduzierte Lisa Stieglitz ihr Pensum auf 80%. Die wachsende Familie brauchte mehr Platz und zog ins Berner Oberland. „Es ist ein grosser Unterschied zu Berlin, aber für die Kinder ist es toll.“ Das zweite Kind, auch eine Tochter, wurde Ende 2010 geboren. Beide Eltern nahmen sich eine unbezahlte Auszeit von einigen Monaten und Lisa Stieglitz reduzierte ihr Pensum nach ihrem Wiedereinstieg ins Berufsleben erneut, diesmal auf 70%, verteilt auf vier Tage. Ihr Mann arbeitet jetzt ebenfalls Teilzeit, damit er sich an den Familienaufgaben und der Hausarbeit beteiligen kann und betreut die Kinder an zwei Tagen in der Woche. Sowohl für die Familie als auch im Beruf ist Lisa Stieglitz sehr engagiert. Auf einer gemeinsamen Baustellenbegehung versuchte sie, den Kindern ihre Tätigkeit näher zu bringen. „Und die fragen jetzt nach `gehst du wieder auf die Baustelle?` Ich habe natürlich das Bedürfnis, für meine Kinder da zu sein. Die Intensität der Arbeit ist aber geblieben. Auch an freien Tagen habe ich immer

wieder Telefonate und E-Mails zu bearbeiten. Ich kann mich zu Hause in unser modernes Firmennetzwerk einloggen. Wenn ich eine verantwortungsvolle Aufgabe ausführen möchte, muss ich auch flexibel sein. Die Arbeit ist sehr anspruchsvoll und die Organisation teilweise gewaltig. Aber nach intensiven Phasen kommen immer wieder ruhigere Zeiten.“

Ihr Chef steht flexiblen Arbeitsmodellen offen gegenüber und Frau Stieglitz hält das für äusserst förderlich. „Der prozentuale Anteil an Männern und Frauen ist in unserem Büro in Spiez sehr ausgeglichen. Wir haben auch eine gute Mischung von jungen, flexiblen Mitarbeitenden und älteren, sehr erfahrenen Projektleitern und es findet ein reger Austausch statt.“

In ihrem Bereich bei der Emch + Berger AG arbeiten viele Mitarbeitende in Teilzeit. Es gibt Mitarbeitende mit 40% und 60% Pensen und andere, die mit 80 - 90% Pensen arbeiten. „Es ist ja auch eine Wertschätzung des Mitarbeitenden, die gezeigt wird. Das finde ich ein Zeichen des Unternehmens. Es sagt 'Du bist mir wichtig, ich will dich behalten.'“ Lisa Stieglitz schätzt es sehr, neben ihrer Familie einer so anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit nachgehen zu können. Ohne das flexible Arbeitsmodell wäre das für sie nicht möglich. Bei dringenden Problemen auf der Baustelle muss sie jederzeit verfügbar sein. Die straffe, alltägliche Organisation ist leicht verletzlich, zum Beispiel wenn die Kinder krank sind. „Im letzten Winter waren die Kinder oft krank und das bringt einen schon an Grenzen. Dann übernehmen mein Mann und ich abwechselnd die Betreuung zu Hause.“ Es gab einen früheren Versuch der Firma mit einer unternehmensinternen Kindertagesstätte, aber die Nachfrage war zu gering und die Idee wurde verworfen.

Für den Kunden ist das Arbeitsmodell von Lisa Stieglitz „kein grosses Thema. Die engagierte und professionelle Zusammenarbeit ist wichtig und die wird geschätzt. Unser Hauptziel ist, die Kunden zufrieden zu stellen und wir koordinieren die Arbeit intern, damit wir dieses Ziel erfüllen.“ Frau Stieglitz ist der Meinung, dass für ihre gegenwärtige, verantwortungsvolle Tätigkeit nicht weniger als ein 70% Pensum bewältigbar wäre. „Für die Bauleitung bei weniger komplexen Projekten wäre vielleicht ein 40% oder 60% Pensum denkbar, aber der kritische Punkt ist die Anwesenheit, die die Baustelle erfordert. Auch ein Bauführer könnte in Teilzeit arbeiten, wenn er sich entsprechend organisieren kann. Persönlichkeit und familiäre Situation sind hierfür selbstverständlich entscheidend.“ Je nach Projektumfang braucht es ihrer Meinung nach eine gewisse Anwesenheit und Handlungsfreiheit, um eine Baustelle zu betreuen. Die Kostendeckung für das Unternehmen muss auch gewährleistet sein. Sie

schätzt Teilzeitarbeit jedoch als sehr effizient ein bei gleichbleibender Arbeitsqualität. Der Vorteil für den Mitarbeitenden ist die Erholung von der Arbeit. „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 könnten grundsätzlich einen Ausgleich schaffen.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

	ab 2013	Verantwortung als Projektleiterin
Geburt 2. Tochter 10-2010	ab 2010	Teilzeitpensum 70%
Heirat 2010		
Umzug nach Hünibach Geburt 1. Tochter 02-2008	ab 2008	Teilzeitpensum 80% Bauleiterin/Teilprojektleiterin Bereich Wasserbau und Naturgefahren
	ab 2007	Verantwortung als Teilprojektleiterin
Umzug nach Bern	2006	Bauleiterin für Projekte in Strassenbau und Kunstbauten, Sachbearbeiterin Wasserbau und Naturgefahren, Emch + Berger AG, Spiez
Umzug nach Australien	2004-05	Bauleitung Hochbau, Architekturbüro, Sydney, Australien
	2002-04	Sachbearbeiterin Bauleitung Hochbau Staatsbibliothek, Architekturbüro, Berlin
	2004	Dipl. Bauingenieurin TU Berlin
	2003	Diplomarbeit Recycling von Baustoffen ETH Zürich
	1999-2000	Austausch & Hilfsassistenz ETH Zürich
Berufspraktika unter anderem in väterlicher Bauunternehmung	1997	Beginn Studium an der TU Berlin
	1996	Beginn Studium an der Berufsakademie
		Abschluss Abitur Besuch der Schulen in Berlin
Geburt	1975	

2.6 Prozessleitung Geodatenabgabe und Karten- und Bildsammlung Co-Leitung in Jobsharing mit 70% resp. 50% Pensum

Interview mit Susanne Dräyer Relling, Dipl. Ing. ETH, Co-Leiterin Geodatenabgabe und analoge Sammlungen, Bundesamt für Landestopografie swisstopo

„Es braucht viel Überzeugungsarbeit, um mit guten Beispielen die Vorteile aufzuzeigen. Meine Erfahrungen zeigen, dass im Team vielseitigere Vorschläge entstehen und breiter abgestützte Entscheide umsichtiger getroffen werden. Die Ideen sind reflektierter, weil zwei daran gedacht haben. Ziel ist, dass der Auftraggeber Jobsharing nicht a priori hinterfragt, sondern unterstützt, weil die Kontinuität gewährleistet ist!“



Das Fach Mathematik hat Susanne Dräyer Relling schon während der Schulzeit gut gefallen und war „Ursprung für die berufliche Suchrichtung.“ Bereits während dem Gymnasium hat sie bei einem Vermessungsbüro gearbeitet – „Karten waren für mich immer ein Thema“. In den neunziger Jahren waren nur wenige Frauen im Kultur- und Vermessungsingenieurwesen an der ETH in Zürich. „Ziemlich bald danach wurde der Bereich Umweltingenieurwesen eingeführt. Dieser Studiengang hat dann sehr schnell mehr Frauen angezogen.“ Während dem Studium machte sie mehrere Berufspraktika – am Landesvermessungsamt in Hönefoss, Norwegen und am Stadtvermessungsamt in Vantaa, Finnland - und schloss das Studium 1991 ab.

Anschliessend war Susanne Dräyer Relling während über zehn Jahren in einem kleinen Ingenieurbüro in der Privatwirtschaft tätig und hat eine „klassische Laufbahn gemacht“. Am Anfang arbeitete sie viel im Feld. „Wir führten viele Vermessungsarbeiten auf Baustellen und auf dem Land durch; Neuvermessungen, amtliche Vermessungen, Bauvermessungen, die ganze Palette.“ Nach einer kurzen Einführungsphase wurde von der jungen Fachfrau bald einmal selbstständiges Agieren erwartet. „Nach kurzer Zeit war ich als Ingenieurin alleine mit den Messgehilfen oder mit einer Auszubildenden unterwegs. Die Arbeit wurde tendenziell über die Grösse der Projekte eingeteilt. Kleine Bauabsteckungen konnte ich schon bald alleine durchführen. Komplexere Aufgaben wurden anfänglich eher einem erfahrenen Kolleg-

en übertragen. Mit zunehmender Praxiserfahrung hat sich das geändert.“ Das genaue Arbeiten, das Vermessen und die Tätigkeit in der freien Natur hat Susanne Dräyer stets gut gefallen. „Der Dienstleistungscharakter unserer Aufgabe war sehr angenehm, anders als die Kontrollfunktion des Bauinspektors. Wir waren immer willkommen auf der Baustelle. Die Leute waren jeweils froh, wenn wir das Schnurgerüst abgesteckt hatten, so konnten auch sie mit ihrer Arbeit weiterfahren. Über alles gesehen, ist es ein sehr vielseitiger Beruf.“ Später arbeitete sie vermehrt im Büro und widmete sich zunehmend Projektmanagement- und Informatikaufgaben. „In einem Geometerbüro ist man automatisch sehr stark mit der Informatik involviert und damit habe ich viel Erfahrung gewonnen.“

Während dieser Zeit gründeten Susanne Dräyer und ihr Mann eine Familie. Ihr Vorgesetzter war „relativ fortschrittlich“ und bewilligte ihr nach der Geburt ihrer Tochter 1997 drei Monate bezahlten Urlaub. „Das war bevor der offizielle Mutterschaftsurlaub eingeführt wurde und lief versicherungstechnisch unter Krankheit als Krankentaggeld“. Anschliessend konnte sie ihr Arbeitspensum auf 70% reduzieren. „Ich habe sehr nahe meines Arbeitsplatzes gewohnt, das hat vieles vereinfacht. Es wurde mir zudem ermöglicht, meine Arbeit etwas flexibler einzuteilen.“ Susanne Dräyers Mann arbeitete ebenfalls Teilzeit und übernahm Familienaufgaben an zwei Tagen in der Woche. Auch ihre Mutter unterstützte sie anfänglich bei der Kinderbetreuung. Zwei Jahre nach der Tochter kam 1999 das zweite Kind zur Welt. „Wir hatten sehr viel Glück und fanden ziemlich früh, als die Kinder noch klein waren, eine Tagesfamilie in der Nähe. Dort durften sie zwei Tage pro Woche verbringen. Unser heute 14-jähriger Sohn sitzt dort heute noch regelmässig am Mittagstisch.“ Das Arbeiten in Teilzeit spielte sich glücklicherweise gut ein. „Die Leute im Büro waren froh, dass ich immer noch so viel arbeitete. Ich führte einfach weniger Aufträge aus. Ich habe vielleicht eine Bauabsteckung weniger pro Woche gemacht und mich mehr mit bürointernen Arbeiten beschäftigt als vorher. Mit einem 70% Pensum war das unproblematisch.“

Nach zehn Jahren im Beruf wollte Susanne Dräyer sich weiterbilden und besuchte einen einjährigen Nachdiplomlehrgang an der Universität in Fribourg. „Der Lehrgang hiess Postgraduate Lehrgang «Informatik für Nicht-InformatikerInnen» und wurde später in Weiterbildungsdiplom als Informatiker/Informatikerin NDL umbenannt. Er beinhaltete Themen wie technische Informatik, Programmieren und Netzwerke. Ebenso wichtig war die Schnittstellenfunktion zwischen der Informatik und dem eigenen Fachgebiet. Wir hatten Mediziner dabei, Lateinlehrerinnen, viele verschiedene Berufsrichtungen. Wir wurden deshalb gleichzeitig auch in Projektmanagement geschult, damit wir einerseits die Informatik verstehen und andererseits in unserem Fachgebiet Informatik-Projekte leiten konnten.“ Die Vorlesungen

fanden jeweils wöchentlich an einem Tag statt und so war es für Susanne Dräyer möglich, ihr 70% Pensum zu behalten und die Weiterbildung berufsbegleitend zu absolvieren.

Nach Abschluss des Nachdiploms nahm Susanne Dräyer eine Anstellung bei swisstopo als Projektleiterin an. „Die ersten drei Jahre hatte ich die Leitung eines Projektes mit Datenmodellierungen inne. Nachdem das Projekt für die Umsetzung aufgegeben und an die Linie übergeben worden war, habe ich eine Funktion in der Linie als stellvertretende Leiterin des Prozesses Marketing und Verkauf Geodaten übernommen.“ Susanne Dräyers gegenwärtige Jobsharing Kollegin trat damals gerade ihren ersten Mutterschaftsurlaub an und hat anschliessend ihr Pensum von 100 auf 50% reduziert. „Ich habe also die Hälfte ihrer Aufgaben übernommen.“ Der Prozess Marketing und Verkauf Geodaten umfasste den Vertrieb digitaler Geodaten. „Ich bin als Mitarbeiterin und Stellvertreterin eingestiegen, aber die Art und Weise, wie wir zusammen gearbeitet haben, war damals schon wie Jobsharing. Wir haben alles Wichtige miteinander abgesprochen. Ich war auch noch einmal über vier Monate lang alleine, weil sie den zweiten Mutterschaftsurlaub bezog.“

2008 wurde der Bereich Topografie umstrukturiert. Susanne Dräyer und ihre vorherige Vorgesetzte bewarben sich als Co-Leitung im Jobsharing für den neu definierten Prozess 'Geodaten-Abgabe und analoge Sammlungen' mit 70 respektive 50% Pensen. Das war ein grosser Schritt mit neuen Herausforderungen, da sie in der Folge zwei Teilprozessleiter unter sich hatten, die zusätzliche Personen in ihren Teilprozessen führten. „Es war ein grosser und gleichzeitig auch ein guter Schritt. Seit dieser Zeit tragen wir die Verantwortung auch offiziell gemeinsam in Jobsharing.“ Die Co-Leitung ist verantwortlich für den Vertrieb von Geodaten sowie für die Karten- und Bildsammlungen. Gemeinsam führen die Frauen heute ein Team von 20 Mitarbeitenden.

Inhaltlich beschreibt Susanne Dräyer ihren Prozess als das „Aussenministerium“ des Bereichs Topografie. „Wir sind für das zuständig, was nach aussen geht.“ Die Geodatenabgabe beinhaltet die Lizenzierung für die Nutzung und Auslieferung der digitalen Geodaten. „Das umfasst fast alles, was unsere Kunden (Bundesstellen, Kantone, Firmen und Private) mit den digitalen Geodaten von swisstopo machen möchten. Die Kartensammlung gehört ebenfalls in unseren Verantwortungsbereich. Die 'Zeitreihen' war ein Informatikprojekt, das ermöglicht, Karten seit 1838 mit allen Veränderungen anzuschauen. Diese Funktion ist jetzt auf der Homepage abrufbar. Die Bildsammlung umfasst sämtliche terrestrischen Aufnahmen und Luftbilder, welche je von swisstopo erstellt wurden. Die alten Bilder werden digitalisiert, da sie langsam

zerfallen.“ Fachaufgaben umfassen Verhandlungen und Offertstellungen in der Geodatenabgabe oder beratende Unterstützungstätigkeit, wenn die Personen in der Bildsammlung etwas Neues entwickeln wollen. Gewisse Projekte führen die Co-Leiterinnen auch selbst. Zum Beispiel lancierten sie vor einigen Jahren ein Video über Geodatenherstellung. Gegenwärtig entwickeln sie eine „Schatzkarte“, ein Spiel für Schulen.“ Für Susanne Dräyer ist es wichtig, dass „eine gewisse Portion Fachkompetenz zur Aufgabe gehört. Als Ingenieurin ist sie eher für die technischen Inhalte zuständig, ihre Jobsharing Kollegin für die Marketingaufgaben. „Sie hat Geographie studiert und am Schweizerischen Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation ein Marketings- und Kommunikationszertifikat erlangt.“ So ergänzen sie sich auf idealer Weise. Kleinere Aufgaben werden fortlaufend aufgeteilt.

Die Pensenaufteilung der Co-Leitung mit 50 und 70% hat sich bewährt und wird beibehalten. Die Führungsaufgaben umfassen schätzungsweise etwa 20 bis 30% der Arbeitszeit. „Die Bereichsleitung mit Sitzung jeweils montags wechseln wir quartalsweise ab. Beide sind so à jour aber nur eine von uns geht zur Sitzung. Montags sind wir immer beide da und so ist der direkte Austausch einmal pro Woche gewährleistet.“ Die persönlichen Begegnungen sind wichtig, obwohl vieles, wie heutzutage üblich, per E-Mail ausgetauscht wird. „90% der Informationen gehen per Email.“ Die Verantwortung für die Führung der Mitarbeitenden wird gemeinsam getragen, ebenso werden die Zielvereinbarungen gemeinsam besprochen, aber nur eine Co-Leiterin führt jeweils das Gespräch mit den Mitarbeitenden. Die zweiwöchentliche Prozessleitungssitzung mit ihrem Team wird gemeinsam oder einzeln geleitet, je nachdem, ob andere Termine vorliegen. Ihre eigenen Mitarbeitergespräche führen sie mit dem Vorgesetzten unabhängig voneinander.

Vor einiger Zeit wurde das Archiv in der Karten- und Bildsammlung aufgeteilt und so entstand ein dritter Teilprozess. Die Leitung dieses Teilprozesses wurde auch durch eine Co-Leitung realisiert. „Eine bestehende Mitarbeiterin schlug ein Jobsharing mit einer Kollegin vor. Die Stelle wurde ausgeschrieben und wir haben diese beiden gewählt. Sie haben sehr gut zusammen gearbeitet und waren ein ganz gutes Team.“ Da sieht Susanne Dräyer aber auch Grenzen: „Im Rückblick muss ich sagen, dass es sehr anspruchsvoll ist, in einem Jobsharing weitere Jobsharing-Teams zu führen. Es bleiben vier Personen, die involviert sind, auch wenn man noch so versucht, alles optimal zu bündeln.“ Als später eine der Jobsharerinnen kündigte, übernahm die andere die Funktion und erhöhte ihr Pensum auf 80% mit einem Anteil von 20% Telearbeit. „Ein grosser Vorteil von Jobsharing bleibt, dass bei einem Stellenwechsel nicht gleich sämtliche Informationen verloren gehen, sondern jemand da ist, der die Sache weiterführt. Das ist voll zum Tragen gekommen.“ Obwohl ihr

gegenwärtiger Vorgesetzter begeistert ist – „er kennt das Modell aus Holland“ – und durchaus mehr Jobsharing auf Bereichsstufe begrüßen würde, ist Susanne Dräyer etwas zurückhaltender. „Die Jobsharingdichte sollte nicht überhand nehmen, die Situation wird zunehmend komplexer.“ In der Verwaltung nimmt sie eine eher defensive Haltung zu der speziellen flexiblen Arbeitsform des Jobsharings wahr. „Es wird eher geduldet – und es ist ganz wichtig, dass der direkte Vorgesetzte die Lösung voll unterstützt und mitträgt.“

Dabei gibt es eine Reihe von Vorteilen, auf die Susanne Dräyer hinweist. „Es ist eine grosse Entlastung, dass ich fortgehen kann und die Prozesse trotzdem weiterlaufen. Der Karren bleibt nie stehen, immer ist eine Führungsperson da. Zwei hören und sehen immer mehr als nur eine Person, und das zusammengesetzte Know-how ist sehr breit. Wir haben eine sehr lösungsorientierte Gesprächskultur im Team. Wir pflegen eine Führungskultur, die unserem Umgang im Jobsharing-Team ähnlich ist und erwarten dies natürlich auch von unseren Mitarbeitenden.“ Eine transparente Kommunikation, Vertrauen und loyales Verhalten sind in ihren Augen zentrale Bedingungen. „Wenn eine Kollegin etwas entscheidet, dann muss man dies mittragen, auch wenn man selbst anders entschieden hätte. Und sie entscheidet im Prinzip immer anders, auch wenn es nur Details sind - man muss loslassen können.“

Eine gute Planung braucht sicher Aufmerksamkeit, aber die Resultate stimmen. „Unser Vorgesetzter ist zufrieden. Wir brauchen von ihm weniger Input, weil wir Entscheide zuerst miteinander diskutieren. Uns macht es Freude, in dieser Form zu arbeiten.“ Aus Sicht von Susanne Dräyer geht die Einführung einer Jobsharing-Lösung am einfachsten, wenn zwei sich zusammenschliessen und von sich aus einen Vorschlag entwickeln. „Es ist ein Lernprozess, sowohl für sich selber als auch für die Mitarbeitenden. Aber eine Erfahrung, die motivierend ist, weil man relativ schnell positive Erfahrungen macht.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

Geburt Sohn 5-1999

Umzug Schliern bei Köniz
Geburt Tochter 1-1997

Heirat 1995

Umzug nach Bern

Umzug nach Zürich

Geburt

ab 2008 Co-Leitung Geodatenabgabe und
Karten- und Bildsammlung, swisstopo
mit 70% Pensum in Jobsharing

2005 Stv. Leiterin Marketing und Verkauf
Geodaten mit 70% Pensum

2002 Projektleiterin Landestopographie
swisstopo, Wabern, mit 70% Pensum

2001 Dipl. Informatikerin NDL Uni Fribourg
(berufsbegleitend)

ab 1997 Teilzeitpensum 70%

1991 Vermessungsingenieurin bei
Geometer, KMU in Köniz

1991 Dipl. Vermessungs-Ing. ETHZ

1989 Praktikum Vantaan Kaupunki, Finnland

1988 Praktikum Statens Karverk, Norwegen

1985 Beginn Studium Kulturtechnik- und
Vermessung ETH Zürich

Praktika bei Geometern der Region

Abschluss Gymnasium Bern Kirchenfeld

Matura Typus B

Besuch der Schulen in Vielbringen, Worb und Bern

1966

2.7 Fachbereichsleiterin Verkehr, Mobilität und Raum: Leiterin einer Abteilung mit 80% Pensum, in der fast alle Teilzeit arbeiten

Interview mit Dr. Ing. Ulrike Huwer, Leiterin Verkehr und Raum, Basler & Hofmann AG, Mitgliedfirma der usic

„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.“



Ulrike Huwer hat durch eine Projektarbeit für das Gymnasium die Richtung ihres späteren Berufes entdeckt. „Ich hatte damals für eine Projektarbeit das Thema Dorferneuerung gewählt. Was passiert in dem Dorf, wie muss das Zentrum sich entwickeln, wie muss die Strasse gestaltet werden und so weiter. So bin ich auf die Fragen der Raum- und Verkehrsplanung gestossen.“

Ein Studium im Bauingenieurwesen war eine Option, aber Frau Huwer entschied sich für den Studiengang Raum- und Umweltplanung. „Ich habe zwischen den beiden Optionen geschwankt. Aber was mich an der Planung gereizt hat, war eben der Umgang mit der Stadt als Gefüge und mit allem, was da passiert. Wenn Zum Beispiel eine grosse Strasse durch einen kleinen Ort geht, fahren viele Autos so schnell, dass keiner die Strasse überqueren kann. Wie schaffe ich es, dieses Dorfzentrum so zu gestalten, dass nachher Mobilität für alle gewährleistet werden kann? Neben den gestalterischen Aspekten gilt es, auch quantitative Nachweise und die technische Machbarkeit zu berücksichtigen. Diese Mischung finde ich faszinierend.“

Ulrike Huwer beschreibt den Bereich der Raumplanung als „nicht so klassischen Ingenieurberuf.“ Das hat sich auch in der Anzahl studierender Männer und Frauen widerspiegelt. „Es gab einen sehr kleinen Anteil an Frauen im Bauingenieurwesen, bei den Architekten

waren viele Frauen und bei uns in der Raumplanung war es 50-50. Dieser Studiengang war interdisziplinär angesiedelt und hatte vielleicht gerade deshalb viele Frauen.“ Neben Fächern aus dem Ingenieurwesen, wie Statistik, Verkehr und Wasserbau und einigen Architekturgrundlagen, ging es um Stadt-, Regional- und Landschaftsplanung. „Bei all diesen Planungen ist es wichtig, den Verkehr und die Mobilität zu berücksichtigen. Das hat einen grossen Einfluss und das macht die Verkehrsplanung so spannend.“

Moderne Mobilitätsanforderungen sind sehr komplex, aber Ulrike Huwer erklärt die Zusammenhänge mit klarem Sachverstand: „Man legt immer mehrere Wege in Etappen zurück. Also wenn ich morgens die Kinder zur Schule bringe, dann zur Arbeit gehe, zwischendurch einkaufen gehe und ich auf dem Rückweg noch in den Klavierunterricht gehe, dann habe ich ein viel komplexeres Wegegefüge als jemand, der morgens einfach aufsteht und zur Arbeit geht, vielleicht im Anschluss zum Sport und dann wieder nach Hause. Wie sind die Etappen zusammengesetzt – fährt man zuerst ein Stück mit dem Fahrrad, dann mit dem Tram oder mit dem Zug? Diese Wegegefüge, die wecken Bedürfnisse an Lebensräume und an die Verkehrssysteme. Wir müssen die Bedürfnisse der Leute eingehend analysieren. Welche Mobilität möchten die Leute leben und welche Infrastruktur und Verkehrssysteme braucht es dafür? Auch die Mobilität von Kindern ist ein Thema, die nachher Auswirkungen darauf hat, ob beide Eltern erwerbstätig sein können.“

Frau Huwer hat bereits während dem Studium auf Stundenbasis flexibel gearbeitet, zunächst als Hilfskraft am Lehrstuhl für Verkehrsplanung. Wertvolle praktische Erfahrungen konnte sie danach in einem kleinen Unternehmen in der Privatwirtschaft sammeln. „Das war auch das erste Mal, dass es ganz handfeste Projekte waren, kleine Strassenraumgestaltungen zum Beispiel. Ich durfte auch zur Bürgerinformation und habe die Reaktionen der Leute zum ersten Mal miterlebt. Da habe ich gemerkt, dass man sich mit ganz grundlegenden Dingen auseinandersetzen muss. Selbst sitzt man im Büro und denkt `Ah, so eine schöne Baumallee´ und dann geht man zu den Leuten und die sagen `Was? Da muss ich die Blätter wegkehren!´“ Anschliessend arbeitete sie ebenfalls als freie Mitarbeiterin für das Planungsbüro, bis eine Stelle an der Uni frei wurde. „Wir arbeiteten sehr selbstständig. Wir waren fünf bis sechs wissenschaftliche Mitarbeitende am Lehrstuhl und jeder hat einen Anteil gemacht an Lehre, Forschung und Administration. Wesentlich war das Schreiben von Forschungsanträgen, um die Finanzierung zu sichern. Wir hatten auch wissenschaftliche Hilfskräfte, die uns unterstützt haben.“ Ulrike Huwer hatte die Möglichkeit, auf Kongresse zu reisen und besuchte Veranstaltungen im Rahmen der Internationalen Frauenuniversität. In dieser Zeit gelang es ihr mit einem Forschungsantrag zum Thema `Zusammenarbeit von Carsharing

und öffentlichen Verkehrsmitteln Mittel für ein Projekt zu akquirieren, das einen Rahmen für ihre Doktorarbeit bot. „Wenn man eine Doktorarbeit machen wollte, dann musste man sich selbst um das Thema und die Finanzierung kümmern. Als ich das Projekt hatte, ging es aber schnell.“ Damals hatte Frau Huwer sehr flexible Arbeitszeiten. „Ich hatte keinerlei Vorgaben, dass ich irgendwie von dann bis dann da sein musste. Gewisse Lehraufgaben mussten natürlich zu gewissen Zeiten gehalten werden. Sprechstunden für die Studierenden konnte jeder selber festlegen.“ Es war üblich, am Wochenende oder abends länger zu arbeiten oder auch am Morgen später zu kommen.“

Nach der Dissertation war für sie klar, dass sie ins Ausland gehen wollte. Durch europäische Forschungsprojekte hatte sie Kontakte in London. Es wurden Fachpersonen gesucht und sie fand eine Stelle bei einem Verkehrsplanungsbüro in der Privatwirtschaft. „Und dann bin ich im Frühjahr 2003 nach London umgezogen. Der Teamleiter dort war neu und das Team im Aufbau. Ich habe viele Offerten geschrieben. Es gab gute Stadtentwicklungsprojekte in London, die wir mit der Verkehrsplanung begleitet haben. Ich habe viel mit Architekten und Städtebauern zusammen gearbeitet.“ Gerade in dieser Zeit wurde die Londoner Innenstadtmaut eingeführt. „Dieser Punkt war immens wichtig, damit im inneren Ring von London Entwicklungsprojekte gemacht werden konnten. Das war spannend.“ Die wöchentliche Arbeitszeit in London betrug 37.5 Stunden für ein volles Pensum und ihre Überstunden konnten oft mit verlängerten Wochenenden kompensiert werden.

Der Partner von Ulrike Huwer arbeitete zu dieser Zeit bereits in Zürich und die Stellenausschreibung ihrer gegenwärtigen Tätigkeit hat sie dann ebenfalls in die Schweiz gelockt. „Der Anfang war anspruchsvoll. Es ging darum, den Bereich Verkehr aufzubauen und es dauerte eine Weile, bis ich Fuss gefasst hatte. Aber ich erhielt gute Unterstützung von meinem Chef und der Geschäftsleitung. Heute sind wir gut aufgestellt.“ Sie wurde in dieser Zeit mit ihrem ersten Kind schwanger, „früher als geplant, aber für das Durchhalten tat es gut. Wenn ich Feierabend machte, dann konnte ich den Kopf lüften und probierte es am nächsten Tag wieder. Ich kann seither viel besser abschalten und das ist viel angenehmer.“ Die Zeit nach der Geburt von beiden Kindern haben sich Frau Huwer und ihr Mann mit je drei Monaten Urlaub aufgeteilt. „Dadurch, dass er auch alleine zu Hause bei den Säuglingen geblieben ist, kam kein Ungleichgewicht auf.“ Nach dem ersten Kind reduzierten beide ihr Pensum auf 80%. Das hatten sie im Voraus besprochen. „Jetzt, seit einem Jahr, ist der Kleine im Kindergarten und die Betreuung ist etwas einfacher. Aber es braucht eine gute Absprache.“

Frau Huwer schätzt es sehr, mit einem 80% Pensum arbeiten zu können. Ihr Vorgesetzter lässt ihr grosse Freiheiten. Unterstützt wird sie in der Führung des Fachbereiches durch eine Kollegin, die sie als Kadermitglied auch vertreten kann. Mit ihr bespricht sie sich bei inhaltlichen wie auch strategischen Entscheidungen. Strategische Entscheide werden zudem mit der Geschäftsleitung abgestimmt. Inhaltliche Entscheide werden auch mit den Projektleitern im Team besprochen und auf diese Weise abgestützt.

Ulrike Huwer nimmt zwei Halbtage frei anstatt einen ganzen Tag, damit sie die Aufgaben fristgerecht erledigen kann. „Die Länge der Halbtage kann dann flexibel dem Bedarf angepasst werden.“ Die Arbeitsstunden werden konsequent erfasst und bei externen oder internen Projekten in Rechnung gestellt. Sie leitet den Fachbereich Verkehr und Raum mit einem Team von 12 Personen, wobei 10 davon in Teilzeitpensen von 60-90% arbeiten. „Im Team wird sehr stark aufeinander Rücksicht genommen. Ein Kollege beispielsweise hat Teilzeit gearbeitet und nebenbei studiert und da zwei Kolleginnen überlappend in Mutterschaftsurlaub gingen, hat er die Auszeit für seine Abschlussarbeit verschoben. Wir unterstützen uns auch gegenseitig, wenn etwas fertig gemacht werden muss. Alle Mitarbeitenden sind sehr engagiert. Auch wenn sie zeitig gehen, um ein Kind abzuholen, arbeiten sie dann am Abend zu Hause weiter, wenn etwas Wichtiges ist.“

Die Projekte sind eher kleiner und es laufen immer mehrere parallel. „Für jedes Projekt gibt es zwar eine federführende Person, die auch inhaltlich voll involviert ist. Für die Ausarbeitung wird aber Unterstützung aus dem Team eingeholt.“ Die Flexibilität ist in den Augen von Ulrike Huwer wichtig. Einen privaten Termin zu verschieben bzw. mit ihrem Mann zu tauschen oder die Kinder zu Freunden zu schicken, damit sie für etwas im Geschäft verfügbar ist, ist für sie selbstverständlich. Dieser Einsatz wird auch von ihrem Team geleistet. Für die Kunden sind die Teilzeitpensen kaum spürbar. „Für sie ist es nicht wichtig, ob ich bei einem anderen Termin bin oder mich um meine Kinder kümmere. Man sagt ja meistens auch nicht, wenn jemand bei einem anderen Kunden oder zu Hause ist. Wichtig ist, dass Wertschätzung und Professionalität gegenüber jedem einzelnen Kunden kommuniziert werden.“ Studierende arbeiten auch stundenweise flexibel in der Abteilung. Es hängt jeweils vom Arbeitsweg, vom Engagement im Verein und von den Familienaufgaben ab, „aber ab 70% ist es völlig unproblematisch. Alle tragen ihren Teil dazu bei und das ist das Entscheidende.“ Inzwischen ist es in der Firma akzeptiert, dass es Zeiten gibt, in denen man die Kinder abholen muss oder dass man einen Kinder-Tag in der Woche hat. „Viele Ingenieurinnen und Ingenieure in der Firma leben das so. Das ist eine ganz wichtige Voraussetzung. Das Engagement und das Sich-einbringen-wollen, das muss auf der persönlichen Seite aber auch da sein.“

Die bestehenden Arbeitsbedingungen in der Abteilung wurden nicht von Anfang an so geplant, sondern sie sind nach und nach entstanden. Ulrike Huwer meint: „Weil ich es so mache, wollen möglicherweise auch andere ihre Arbeit so gestalten.“ Sie ermuntert Mitarbeitende dazu – „das stemmen wir gemeinsam“ – und kann dadurch kompetente Arbeitskräfte für das Team halten oder auch gewinnen. In ihren Augen braucht es vor allem mehr Vorbilder, die Berufsleben und Familie kombinieren: „Es braucht mehr Frauen und vor allem auch Männer, die vorleben, dass sie beide Bereiche miteinander vereinen und beides toll ausfüllen.“

Persönliche und

berufliche Meilensteine

Geburt Sohn 4-2008	ab 2006 Teilzeitpensum 80% Leiterin Verkehr und Raum
Geburt Tochter 9-2005 Umzug nach Zürich	ab 2004 Leiterin Verkehr und Raum bei Basler & Hofmann, Zürich
Umzug nach London	2003 Senior Consultant in Verkehrsplanung, bei einem Planungsbüro, London
	2002 Promotion zum Thema 'Kombinierte Mobilität gestalten: Die Schnittstelle ÖPNV – Car Sharing'
	2000 Post Graduate Studies 'City & Gender' an der Internationalen Frauenuniversität IFU 2000 in Hannover und Kassel
	1998 Wissenschaftliche Mitarbeiterin (Forschung und Lehre) am Fachgebiet Verkehrswesen der TU Kaiserslautern
	1997 Sachbearbeiterin Verkehrsplanung bei einem Planungsbüro für Verkehr, Stadt und Umwelt, Kaiserslautern
	1996 Dipl. Ing. Raum- und Umweltplanung Diplomarbeit zum Thema 'Mobilitätsverhalten von erwerbstätigen Frauen mit Kind'
	1992-96 Wissenschaftliche Hilfskraft im Fachgebiet Verkehrswesen
Umzug nach Kaiserslautern	1989 Beginn Studium der Raum- und Umweltplanung an der Technischen Universität Kaiserslautern
	Schularbeit über Dorferneuerung Besuch der Schulen in Simmern/Hunsrück (D)
Geburt	1970

3. Analyse und Diskussion

Im ersten Ergebnisbericht wurden die verschiedenen Flexibilisierungsmöglichkeiten von Arbeitsmodellen erläutert. Es wurde beschrieben, wie Arbeitsstrukturen einen Rahmen für Arbeitgebende und Arbeitnehmende definieren und regeln. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Regeln gestaltet und verändert werden können, da sie Abmachungen zwischen verschiedenen Gruppierungen darstellen. Gesellschaftliche Erwartungen spielen ebenfalls eine Rolle in Bezug auf die Vorstellungen und Bedürfnisse der beteiligten Personen. Insofern ist das, was als „flexibles Arbeitsmodell“ verstanden wird, keineswegs objektiv, sondern kann in diesem Kontext als ungewohnt oder gar neu bezeichnet werden. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, dass ein Arbeitsmodell weit mehr als nur die Formen der Arbeitszeit umfasst. Die Dimensionen, die in unterschiedlichen Ausprägungen von Flexibilität gestaltet werden können, sind Inhalt, organisatorische Einbettung, Zeit, Ort und Entlohnung (vgl. Bericht Phase 1, Tabellen 1-4, S. 14-16). In der vorliegenden Untersuchung lag der Fokus auf den ersten vier Dimensionen; wenn Aspekte der Entlohnung in Zusammenhang mit Flexibilität in der Arbeit standen, wie zum Beispiel die Möglichkeit, während der Schulferienzeit Überstunden zu kompensieren, wurden sie jedoch aufgenommen. Ansonsten wurden Entlohnungsmodelle nicht genauer untersucht, da es den Rahmen der Studie gesprengt hätte.

In diesem Kapitel werden die Erfahrungen der befragten Ingenieurinnen und Ingenieure mit Flexibilität in Bezug auf inhaltliche Aufgaben, Formen der organisatorischen Einbettung, zeitliche und örtliche Aspekte sowie die wichtigsten Voraussetzungen diskutiert. Darüber hinaus werden die Grenzen, das Umfeld, Frauen in der Branche, der Umgang mit Kunden und der Mehrwert reflektiert und einige Thesen aufgestellt.

3.1 Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsformen

3.1.1 Inhaltliche Aufgaben

Die konkreten Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen in anspruchsvollen Positionen lagen im Fokus der Studie. Deshalb wurden auch die beteiligten Personen mit einem Hauptaugenmerk auf ihre Aufgaben und Arbeitsmodelle ausgesucht. Alle untersuchten Positionen beinhalten hoch qualifizierte Aufgaben mit mindestens teilweise Projektleitenden- und/oder Führungsaufgaben in verschiedenen flexiblen Arbeitsformen. Alle an der Studie teilnehmenden Personen arbeiten mit Teilzeitpensen zwischen 60% und 80% in unterschiedlichen Konstellationen. Zwei Personen sind mit 60% respektive 80% Pensum Mitglieder in der Geschäftslei-

tung; drei weitere haben mit 70% respektive 80% Pensen Bereichsleitungspositionen inne. Eine Person arbeitet im Jobsharing mit einem 70% Pensum und eine geht zwei verschiedenen Tätigkeiten nach mit Teilzeitpensen von je 50%. In allen Fällen entsprachen die Arbeitsaufgaben der spezifischen Qualifikation der jeweiligen Personen; dies wurde in den Gesprächen mehrfach betont und wertgeschätzt. Alle beteiligten Personen erleben die Umsetzung ihres flexiblen Arbeitsmodells als eine sehr positive Erfahrung.

Die überwiegende Mehrheit der Gesprächspersonen (sechs von sieben) erwähnte, dass sie durch Schul- bzw. Studienarbeiten oder Praktika vor bzw. während dem Studium ihre berufliche Ausrichtung eingrenzen konnte. In zwei Fällen wurde auch der Bezug zur Familienfirma in der Baubranche explizit als günstig für den Einstieg genannt, da keine Berührungängste vorlagen und in den Schul- bzw. Semesterferien mitgearbeitet werden konnte. Daraus lässt sich die These ableiten, dass je konkreter die praktischen Erfahrungen in der Branche sind, desto kleiner die Hürde ist, sich mit den Möglichkeiten dieser Berufsperspektive zu befassen. Alle beteiligten Personen können als intrinsisch hoch motiviert und beruflich sehr engagiert bezeichnet werden; das Vorurteil ‚nur wer Vollzeit arbeitet, engagiert sich auch voll‘ (vgl. Baillod, 2002, S. 117) kann anhand dieser Beispiele widerlegt werden.

Die erfassten Aufgaben sind sehr vielseitig und umfassen verschiedene Arten von Tätigkeiten. Diese beinhalten planerische Tätigkeiten, Entscheidungen und ausführende Tätigkeiten; das Spektrum reicht von konzeptioneller Arbeit, Planung, Projektarbeit, Führungsaufgaben, finanzieller Planung und Kontrolle bis hin zu organisatorischen Tätigkeiten und Kommunikation. Zum Teil wurde die Tätigkeit in sehr anspruchsvollen Projekten beschrieben und fast immer werden mehrere Projekte oder Teilprojekte gleichzeitig betreut.

Auch das Ausmass an Eigenständigkeit und Erfahrungszuwachs wird als sehr wichtig eingeschätzt. Es wurde berichtet, dass junge Ingenieurinnen und Ingenieure zwar beim Einstieg eine Zeitlang begleitet werden, es aber häufig erwartet wird, dass sie relativ schnell selbstständig arbeiten. Eine Person erwähnte, dass auch wenn die Firma Teilzeitpensen unterstützt, sie Studienabgängern und Studienabgängerinnen eine Vollzeitstelle als Einstieg empfiehlt, um „in die Themengebiete und Arbeitsweise hineinzukommen“. Alle befragten Personen hatten zuerst eine Zeitlang im Beruf Vollzeit gearbeitet, teilweise in der gleichen Unternehmung, teilweise in verschiedenen. Auch die Überlegungen vom Ingenieur, der nach

der Dissertation nicht direkt eine Vollzeitstelle als Dozent übernehmen wollte, beruhten auf dem Wunsch, mehr Praxiserfahrung zu sammeln.

Aus arbeitspsychologischer Sicht ist zudem die Ganzheitlichkeit einer Aufgabe für deren Sinngebung und Identifikation mit der Arbeit bedeutsam (Ulich, 1994, S. 414). In den durchgeführten Interviews wurde mehrfach die Vielfältigkeit der Aufgaben betont: *„Es ist natürlich super, wenn man von der Konzeptentwicklung über die Planung und Umsetzung bis hin zur Revision und Inbetriebnahme dranbleiben kann.“* In diesem Fall wurde zudem der Kundennutzen vor Augen geführt: *„Wer die Ausgangslage und Projekte gut kennt, weiss nachher auch, wo die kritischen Punkte liegen. Das ist für den Kunden spürbar.“*

Fünf der befragten Personen tragen personelle Führungsverantwortung; insofern lassen sich Führungsaufgaben sehr wohl mit einem Teilzeitpensum vereinbaren. Teilweise waren die Personen bereits in der jeweiligen Kaderposition, bevor sie ihre Arbeitszeit reduzierten, teilweise haben sie sich für die Position in Teilzeit direkt (extern und intern) beworben. In den Interviews wurde auch nie erwähnt, dass die Arbeit in Teilzeit die Übernahme von Führungsaufgaben ausschliesse. Eher die Gesamtbelastung, Familienverantwortung und eine anspruchsvolle berufliche Aufgabe mit einem Teilzeitpensum in Einklang zu bringen, wurde als Herausforderung wahrgenommen.

Um den Bezug zu Entwicklungsmöglichkeiten herzustellen, wurde ein Überblick der persönlichen und beruflichen Meilensteine als Auswertungsschritt für jedes Interview grafisch dargestellt; diese sind am Ende des jeweiligen Porträts aufgeführt. Auch wenn einige grössere Veränderungen darin enthalten sind, scheinen die langfristigen Entwicklungen den Erfahrungen und Kompetenzen zu entsprechen und ziemlich kontinuierlich zu verlaufen. Es fällt auf, dass mehrere Personen (fünf von sieben) von ihren internationalen Erfahrungen berichtet haben, einerseits von Auslandsaufenthalten wie Sprachkursen oder Erwerbsarbeit, andererseits aber auch vom Besuch von internationalen Anlässen wie Kongressen oder Weiterbildungen. Zum Teil waren auch die Kontakte, die bei diesen Gelegenheiten geknüpft wurden, nachhaltig und konnten zu einem späteren Zeitpunkt nutzbringend wieder aktiviert werden.

Alle befragten Personen haben Kinder und in der überwiegenden Mehrheit der Fälle (sechs von sieben) waren Familienaufgaben der Grund für ein erhöhtes Bedürfnis an Flexibilität und eine Reduktion der Erwerbsarbeitszeit. Alle betonten, dass sie mit den jeweiligen

Partnerinnen bzw. Partnern Familienaufgaben aufteilen; mehrere der Partnerinnen bzw. Partner arbeiten ebenfalls in Teilzeitmodellen und übernehmen auch Kinderbetreuung an ein bis zwei Tagen in der Woche: „*Wir teilen das wirklich, Beruf und Familie.*“

Die in dieser Studie erfassten Erfahrungen mit den verschiedenen flexiblen Arbeitsmodellen sind allesamt sehr positiv. Die Aufgaben können als sehr vielfältig und verantwortungsvoll bezeichnet werden und gehen mit einem hohen Grad an Entscheidungsbefugnissen und Autonomie einher. Die befragten Personen sind alle hoch motiviert und sie können zur Aufgabenerfüllung weitgehend über das Vorgehen selber entscheiden. Diese Ergebnisse konkretisieren die Schlussfolgerung der ersten Untersuchungsphase, dass der Alltag von Ingenieurinnen und Ingenieuren durch task-orientiertes Arbeiten an mehreren Projekten parallel geprägt ist. Daher sind gewisse inhaltliche Voraussetzungen in der Arbeitskultur von Ingenieurinnen und Ingenieuren bereits verankert.

3.1.2 Organisatorische Eingliederung

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass alle Befragten es wichtig fanden, im Team zu arbeiten und Unterstützung von anderen Teammitgliedern holen zu können – sei es von einer Fachperson mit mehr Erfahrung oder mit spezifischem Fachwissen (vgl. Abs. Voraussetzungen). Dies bestätigt die Feststellung der ersten Projektphase, dass Ingenieurinnen und Ingenieure es gewohnt sind, in interdisziplinären Teams zusammenzuarbeiten. Im Allgemeinen scheint in den untersuchten Ingenieurbüros eine recht starke Teamkultur verankert zu sein. Wenn nachfolgend von individuellen Lösungen die Rede ist, bezieht sich das auf die vertraglichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Arbeitsmodells. In diesem Sinne werden verschiedene Ausprägungen der organisatorischen Einbettung festgestellt.

Vier der sieben untersuchten Arbeitsmodelle können als **individuelle Modelle** mit Teilzeitpensum im Umfang von zwischen 50% und 80% bezeichnet werden. Sowohl der Sachbearbeiter mit 50% als auch die Projektleiterin mit 60% im Home Office sind zwar in ihre jeweiligen Arbeitseinheiten eingegliedert, scheinen aber eher individuelle Lösungen für die Arbeitsflexibilität ausgestaltet zu haben. Diese beiden Befragten haben aber auch weitere Personen im Geschäft erwähnt, die in einer Teilzeitstellung arbeiten. Auch die Projekt- und Bauleiterin mit einem 70% Pensum hat zwar ein individuelles Arbeitsmodell mit Teilzeitpensum, betonte aber den guten Zusammenhalt und regen Austausch im Team besonders stark. In ihrem Arbeits-

umfeld gibt es zudem angeblich relativ viele Personen, die mit leicht reduzierten Arbeitspensen tätig sind.

Ein weiterer Fall kann ebenfalls als individuelle Teilzeitleösung identifiziert werden, das Modell scheint aber in einem speziellen Arbeitsumfeld verankert zu sein. Die Bereichsleiterin mit 60% Pensum ist Mitglied der Geschäftsleitung; in diesem Gremium sind vier von sechs Personen mit Teilzeitpensen tätig und in der Firma arbeiten weitere Teamleitende mit 70 bis 80% Pensum. *„Fast die Hälfte des Personals arbeitet mit reduziertem Pensum, viele davon 80-90%.“* Auch der Geschäftsführer hat früher in Teilzeit gearbeitet und Urlaub von einigen Monaten genommen. In dieser Firma wird auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Anliegen von oberster Stelle her propagiert. In diesem Arbeitsumfeld scheinen Teilzeitpensen voll akzeptiert zu sein. Deshalb ist jene Teilzeitleösung zwar ein individuelles Arbeitsmodell, aber kein Einzelfall in diesem spezifischen Arbeitsumfeld.

Drei der untersuchten Arbeitsmodelle können als **kollektive Modelle** bezeichnet werden. Es wurde zwar gesagt, dass die Abteilung Verkehr und Mobilität nicht bewusst als *„Teamsharing Modell“* aufgebaut wurde, die Vorbildwirkung war aber vermutlich ausschlaggebend für die Entwicklung; wenn die Leiterin selbst das Modell vorlebt, wird es positiv wahrgenommen und andere Personen ziehen nach. Es gibt ausserdem einen hohen Frauenanteil in der Abteilung; auch dies ist vermutlich nicht zufällig. Die Teamkultur wurde ebenfalls sehr betont; die Teammitglieder nehmen aufeinander Rücksicht und unterstützen sich gegenseitig. Viele strategische Entscheide werden im Team besprochen, damit sie abgestützt sind; das ist ein Indikator, der für ein kollektives Modell in der praktischen Handhabung spricht, wenn auch nicht formell (vgl. Kuark, 2003).

Die Firma mit drei Co-Direktoren ist sehr beachtenswert in der Hinsicht, dass die Unternehmensphilosophie aktiv als Kollektiv gepflegt wird. Die Entscheidung, dass alle 80% oder weniger arbeiten, wurde bewusst gefällt. Die zwei Gründer haben zwar mit vollen Pensum angefangen, haben sich dann aber ein Jahr später auf Grund der Familienplanung für je 80% entschieden. In einem weiteren Schritt fiel der Grundsatzentscheid, 80% oder weniger für alle einzuführen. Dies wird heute weiterhin konsistent verfolgt. Zudem wird viel Wert auf gemeinsame Entscheidungen gelegt. Gewichtige Entscheidungen werden entweder mit den Co-Direktoren oder mit den zuständigen Spezialisten gefällt: *„Ich treffe keine grossen Entscheidungen alleine.“* Diese Atmosphäre prägt die Unternehmensphilosophie, dass das Leben nicht nur aus Arbeit besteht, sondern auch daraus, Beziehungen zu pflegen und

anderen Aktivitäten nachzugehen. Ehrenamtliche Tätigkeiten sind gerne gesehen, aber andere bezahlte Arbeitstätigkeiten sind den Mitarbeitenden untersagt. Die Regel ist, dass jeder Mitarbeitende einen freien Tag hat und diese Tage so abgesprochen werden, dass die Stellvertretung jeweils gewährleistet ist.

Die Bereichsleitung im Jobsharing ist ein schönes Beispiel von kollektiver Eingliederung im Zweierteam; dies ist bemerkenswert, auch weil nur wenige Jobsharing-Fälle in der Branche vorgefunden wurden. Die beiden Bereichsleiterinnen, die gegenwärtig ihre Aufgaben mit einem 70% resp. 50% Pensum wahrnehmen, arbeiteten früher in einem Vorgesetzten-Stellvertreterinnen Modell. In diesem Zusammenhang wurde berichtet: *„Die Art und Weise, wie wir zusammen gearbeitet haben, war damals schon wie Jobsharing.“* Diese informelle Handhabung kann als eine Vorstufe einer offiziellen Jobsharing-Lösung verstanden werden. In Folge einer Reorganisation mussten die Beteiligten sich für die neudefinierten Positionen bewerben. Das war eine Chance, die alten Strukturen zu durchbrechen und eine organisatorische Innovation wie das Jobsharing-Modell zu realisieren. Die Gesamtverantwortung und zum Beispiel die Personalführung mit Zielvereinbarungen werden gemeinsam getragen, die Teilnahme an den Bereichsleitungssitzungen wird jeweils quartalsweise abgewechselt. Montags sind beide Co-Bereichsleiterinnen im Büro und sichern so den persönlichen Informationsfluss. Ansonsten halten sie sich gegenseitig à jour per E-Mail. Die beiden Frauen erleben die Zusammenarbeit als *„sehr erfreulich und eine grosse Entlastung – der Karren geht immer weiter“*. Die Aufteilung der Pensen und der Aufgaben entspreche ihren Bedürfnissen und habe sich ihrer Ansicht nach bewährt.

Die aufgezeichneten Beispiele zeigen verschiedene Schattierungen von individuellen und kollektiven Formen der Eingebundenheit. Insbesondere der Zusammenhalt im Team scheint in der praktischen Handhabung der organisatorischen Eingliederung eine entscheidende Rolle zu spielen. Die kollektiven Modelle scheinen die beteiligten Personen am meisten zu entlasten, weil die Erfüllung der Arbeitsaufgaben mit anderen Personen geteilt werden kann.

3.1.3 Zeitliche Aspekte

In Bezug auf die zeitliche Dimension flexibler Arbeitsmodelle wurde bei den analysierten Fällen ein relativ breites Spektrum festgestellt. Tabelle 1 zeigt einen Überblick der Pensenhöhe, der Verteilung und auf welcher Verantwortungsstufe die untersuchten Aufgaben angesiedelt werden können.

Tabelle 1: Höhe des Beschäftigungsgrads und der Arbeitsrolle bzw. Verantwortung in den Fallbeispielen

Klassifikation	Pensum	Verteilung	Untersuchte Arbeitsrolle bzw. Verantwortung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringfügige Teilzeitarbeit (20-30%) 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ (nicht Gegenstand der Untersuchung)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mittlere Teilzeitarbeit (40-70%) 	50%	2 feste Tage + 1 flexibel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachbearbeitung teilweise ergänzt mit Projektleitungsverantwortung
	60%	3 feste Tage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektleitung Untertagebau / Bauherrenunterstützung im Home Office
	60%	3 feste Tage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitung Bereich Lärmschutz und Mitglied der Geschäftsleitung
	70% (resp. 50%)	4 feste Tage (resp. 2 + 1 Tage)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Co-Leitung Bereich Topographie, Prozess Geodatenabgabe und analoge Sammlungen im Jobsharing
	70%	4 feste Tage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektleitung und Bauleitung im Fachbereich Wasserbau und Naturgefahren: Örtliche Bauleitung Bauherrenvertretung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vollzeitnahe Teilzeitarbeit (80-90%) 	80%	4 feste Tage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geschäftsleitung im Bereich Umwelt, Asbest, Sicherheit und Ausbildung: Drei Co-Direktoren mit Teilzeitpensen 80%
	80%	5 Tage, 2 davon Halbtage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachbereichsleitung Verkehr und Mobilität: Leitung der Abteilung mit 13 Personen mit Teilzeitpensen 60-90%

Für die Untersuchung standen, wie bereits erklärt, explizit verantwortungsvolle Positionen im Fokus. Deshalb war es auch naheliegend, bezüglich der Höhe des Beschäftigungsgrads vor allem den mittleren Bereich – Teilzeitpensen im Umfang von 40-60% – einzubeziehen. Alle Befragten vertraten die Meinung, dass Teilzeitpensen für grundsätzlich alle Ingenieur-tätigkeiten möglich sein sollten. Alle arbeiten an mehr oder weniger fixen Tagen; aber auch wenn sie von festen Arbeitstagen gesprochen haben, zeigen sie eine recht hohe Bereitschaft an Flexibilität, weil sie sich für die Aufgabenerfüllung verantwortlich fühlen: *„Wenn es nötig ist, kann ich auch länger bleiben, um etwas fertig zu stellen oder ich gehe nach Hause, esse mit der Familie und setze mich am Abend nochmals an den Laptop.“* Für alle interviewten Personen war projektbezogene Stundenerfassung selbstverständlich. Darüber hinaus scheinen Gleitzeit und Jahresarbeitszeit sich standardmässig etabliert zu haben. Überstunden werden oft in Form von freier Zeit während ruhigeren Phasen bzw. während den Schulferien kompensiert. Letzteres wird besonders von Eltern mit schulpflichtigen Kindern ausdrücklich genutzt und geschätzt; die Koordination der Kinderbetreuung während der Schulferien wurde mehrmals als Herausforderungen genannt. Die Möglichkeit, Überstunden auszahlen zu lassen wurde auch angesprochen. Gleitende Pensionierung war für keine der untersuchten Personen ein Thema, wurde aber in zwei Fällen explizit als positive Erfahrung erwähnt. So konnten

ältere Ingenieure ihr Erfahrungswissen weitergeben und Projekte abschliessen oder beratend unterstützen.

Das kleinste Pensum mit 50% liegt bei den Sachbearbeitungsaufgaben, wobei diese inzwischen teilweise mit Projektleitungsaufgaben ergänzt werden. Erwähnenswert in diesem Fall ist auch, dass zwei Erwerbstätigkeiten hinter der Pensenaufteilung stehen und zwar 50% im Ingenieurbüro und 50% an der Fachhochschule. Diese beiden fachbezogenen Aufgaben füllen eine Erwerbstätigkeit von 100% aus. Das ist ein schönes Beispiel von der Möglichkeit einer neuen Berufslaufbahn oder ‚Patchwork-Karriere‘, welche zeigt, dass Flexibilität in der Arbeit nicht ausschliesslich für Familienaufgaben genutzt werden kann.

An dieser Stelle stellt sich die grundsätzliche Frage, welcher Hintergrund eine Pensenreduktion ‚rechtfertigt‘ – was ist ein akzeptierter Grund? Gelten Familienaufgaben, Studium, Weiterbildung oder Hobbies als gleichwertige Alternativen für Männer und Frauen oder gibt es genderspezifische Unterschiede in der Akzeptanz? Der Geschäftsleiter mit dem 80% Pensum drückte seine Philosophie explizit aus: „*Das Leben besteht nicht nur aus (Erwerbs-)Arbeit.*“ Deshalb gilt in seinem Unternehmen auch der Grundsatz, dass die restliche Zeit nicht für andere Erwerbstätigkeiten genutzt werden soll; andere Tätigkeiten, auch ehrenamtliche Arbeit, Hobbies oder Familienaufgaben, werden als sinnvolle Ergänzung betrachtet. Hier kann ein Bezug zu den Ergebnissen der Literaturliteraturauswertung der ersten Projektphase hergestellt werden: „Wo einst der Begriff Arbeit ausschliesslich Erwerbsarbeit meinte, umfasst das Verständnis heute auch Haus- und Familienarbeit sowie freiwillige Arbeit“ (Projektbericht Phase 1, S. 10; UND, 2007, S. 2).

Geschäftsleitungsaufgaben sind in zwei Fällen mit 60% und 80% Pensen vertreten; in beiden Firmen sind Unternehmenskulturen verankert, bei welchen Teilzeit auch in Führungspositionen häufig vorkommt. Diese positiven Beispiele zeigen, dass es möglich ist, Führungsverantwortung auf der höchsten Stufe in Teilzeitpensen zu erfüllen.

Zwei Bereichsleitungspositionen sind mit 70% resp. 50% im Jobsharing und mit einem Teilzeitpensum von 80% erfasst. Die Co-Bereichsleiterinnen im Jobsharing decken zusammen ein Pensum von 120% ab, was sie als ideal bezeichnen. Sie teilen es aber nicht mit je 60% auf, sondern mit 50% und 70%. Das hat mit den Anforderungen der Familienaufgaben zu tun; die eine Co-Leiterin hat kleine Kinder, weshalb die andere Co-Leiterin mehr Präsenzzeit hat. Dieser Unterschied wird vermutlich ausgeglichen, weil die Co-Leiterin mit 50% früher die Stelle mit einem Vollzeitpensum innehatte, bevor sie eine Familie gründete und ihr Pensum

reduzierte. Die Stellvertretung über mehrere Monate während den zwei Mutterschaftsurlaube hat die Jobsharing-Kollegin mit 70% bzw. vorübergehend 80% wahrgenommen. Dies hat sicherlich auch zur ihrer Einarbeitung und Festigung in der Co-Leiterinnen-Rolle beigetragen. Auf diese Weise konnten die beiden Frauen ihren Erfahrungsstand ausgleichen.

Die Fachbereichsleiterin Verkehr und Mobilität ist die Einzige in der Befragung, die konkret mit zwei Halbtagen anstatt einen ganzen freien Tag arbeitet. Sie verteilt ihre 80% auf fünf Arbeitstage und dehnt oder kürzt die Länge der Halbtage flexibel, damit sie die Arbeit fristgerecht erledigen kann. Sie legt viel Wert auf Flexibilität in der Handhabung und ist bereit, einen privaten Termin zu verschieben, wenn es notwendig ist. Sie nutzt die Möglichkeit, in ruhigeren Phasen Stunden abzubauen und gleicht ihr Stundenkonto über das Jahr hinweg auf diese Weise aus. In der Abteilung werden verschiedene Teilzeitmodelle mit Pensen zwischen 60% und 90% praktiziert, teilweise auch mit mehr Ferien oder Urlaub, zum Beispiel, um eine Diplomarbeit abzuschliessen.

Da der Glaube vorherrscht, dass Bauleitung in Teilzeit nicht möglich sei, ist die örtlichen Bauleitung mit einem Teilzeitpensum von 70% von grossem Interesse. Die Aussage der Projekt- und Bauleiterin - „*die Baustelle schläft nie*“ - unterstreicht die hohen zeitlichen Anforderungen der Aufgabe, aber ihr Beispiel mit einem 70% Pensum zeichnet ein sehr positives Bild ab. Sie verteilt ihr 70% Arbeitspensum über vier Tage, damit ihre Verfügbarkeit grösser ist und betont, dass sie auch praktisch zu 100% für den Kunden erreichbar ist. Im Bereich Wasserbau und Naturgefahren ist es klar, dass wenn es beispielsweise Hochwasser gibt, sie auch an Sonntagen erreichbar ist. Das ist aber die Ausnahme. Normalerweise kann sie an zwei Tagen in der Woche die Kinder am Morgen versorgen und etwas später zur Arbeit gehen. Das scheint ein ähnlicher Ansatz wie bei der eben beschriebenen Fachbereichsleiterin zu sein; beide Personen sind häufiger für die Arbeit anwesend, auch wenn nicht immer an ganzen Tagen. Dies hat eine positive Wirkung auf die Aufgabenerfüllung und Arbeitsabläufe.

Die drei Co-Direktoren mit je einem 80% Pensum alternieren ihre freien Tage, damit immer jemand von ihnen anwesend ist. Zudem werden die Anwesenheiten so geplant, dass die Stellvertretung durch weitere Mitarbeitende sichergestellt ist. Hier wird der Einsatz immer mit ganzen Arbeitstagen geplant und es wird auch nicht erwartet, dass man an den freien Tagen oder am Wochenende arbeitet. „*Wir arbeiten alle vier Tage, aber das Unternehmen ist fünf Tage die Woche tätig.*“ In diesem Fall sind viele der Anforderungen der Flexibilität in den Austausch

und die Kommunikation verlagert. Der Stellenwert der gegenseitigen Zusammenarbeit wurde bereits beschrieben (vgl. auch Jobsharing).

Alle Beteiligten planen mit relativ festen Arbeitsblöcken – meist mit ganzen Tagen oder in einem Fall mit Halbtagen – und nutzen die zeitliche Flexibilität in unterschiedlichem Ausmass. Dies gibt ein relativ stabiles Grundraster für den Arbeitseinsatz und die persönliche Planung, kann aber je nach dem flexibel gehandhabt werden. Diese unterschiedlichen Lösungen in der Gestaltung der Arbeitszeit sind treffende Beispiele dafür, wie die Anforderungen der Aufgaben einerseits und die Bedürfnisse für Flexibilität der einzelnen Personen andererseits in Einklang gebracht werden können.

3.1.4 Arbeitsort

In Bezug auf die örtliche Gestaltung der Arbeitstätigkeit ist die Home-Office-Lösung der Projektleiterin mit 60% Pensum von besonderem Interesse. Vor allem zwei Rahmenbedingungen sind in diesem Fall auffällig. Zum einen ist die Arbeitstätigkeit selbst durch hohe Anforderungen an örtliche Flexibilität gekennzeichnet; viele der Arbeiten müssen vor Ort auf der Baustelle stattfinden und Besprechungen mit den unterschiedlichen Gremien finden an verschiedenen Standorten statt. Zweitens hat das Unternehmen verschiedene Standorte; die Arbeitskonstellation war früher so, dass der Vorgesetzte mit seinem Arbeitsort am Hauptsitz in Bern und die Projektleiterin mit ihrem Büro in Luzern nicht am selben Standort waren. Sie beschrieb, wie sie die Situation erlebte: „*Wir haben dann schon auf Distanz zusammengearbeitet.*“ In dieser Form der Zusammenarbeit auf Distanz konnte sicherlich eine gute Vertrauensbasis aufgebaut werden, die unabhängig war von der persönlichen Anwesenheit des Vorgesetzten und der Mitarbeiterin. Weil sie schwanger war, hatte sie sich von extern direkt für ein Teilzeitpensum mit 60% beworben, arbeitete aber die ersten Monate bis zur Niederkunft in Vollzeit; das war für den Aufbau der Beziehung günstig. Für sie und ihren Vorgesetzten standen die Arbeitsleistung, sprich Auftragserfüllung, unabhängig von Arbeitsort und –zeit im Vordergrund. Die Home-Office-Lösung geht auf die Initiative ihres Vorgesetzten zurück, der seine kompetente Mitarbeiterin behalten wollte. Nennenswert in diesem Zusammenhang sind auch die flache Hierarchie im Unternehmen und die Beteiligung von Mitarbeitenden als Aktionäre. Das Mitspracherecht der Mitarbeitenden an Entscheidungen prägt den Umgang und die Firmenkultur (vgl. Abschnitt Voraussetzungen).

Der Sachbearbeiter in der Geotechnik teilt seine Erwerbsarbeitszeit auf zwei Stellen auf – er ist sowohl in der Privatwirtschaft als auch als Hochschuldozent tätig. Die praktische Umsetz-

ung dieser Kombination wird wahrscheinlich durch die hohe örtliche Flexibilität der Lehrtätigkeit begünstigt. Selbstverständlich gibt es bestimmte Termine, die durch den Semesterbetrieb oder Sitzungen vorgegeben sind, aber für die Vor- und Nachbereitung ist er örtlich nicht gebunden. An der Fachhochschule stehen Arbeitsplätze in einem Gemeinschaftsbüro zur Verfügung, er kann aber auf das Hochschulnetzwerk von zu Hause aus zugreifen. Einerseits hat er einen regelmässigen Wochenablauf mit Montag-Dienstag für die Ingenieuraufträge und Donnerstag-Freitag für die Lehrtätigkeit. Der Mittwoch wird je nach Arbeitsanfall während des Semesters eher für die Fachhochschule oder ausserhalb des Semesters eher für das Ingenieurbüro eingesetzt. Ein Grundrhythmus mit gewisser zeitlicher und örtlicher Flexibilität kann konstatiert werden.

Alle Befragten können nach Bedarf gewisse Aufgaben zu Hause erledigen. Dies wird aber in unterschiedlichem Ausmass umgesetzt, je nach Vorlieben und persönlicher Situation, zum Beispiel, ob man Kinder abholen muss oder nicht. Im Allgemeinen wird das Engagement für selbstverständlich gehalten, wenn es etwas rechtzeitig fertig zu machen gilt, sei es durch längere Bürozeiten abends oder durch Arbeiten, die man mit nach Hause nimmt. Die Arbeitsstunden werden ohnehin erfasst und es ist meist nicht ersichtlich, wo der Einsatz stattfindet. Die Arbeitszeit kann allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt kompensiert werden. Diejenigen Personen, die mit dem öffentlichen Verkehr fahren – vor allem im Zug – nutzen die Zeit, um Pendenzen zu erledigen oder zu lesen. Baustellenbedingt müssen einige Personen aber mit dem Auto unterwegs sein. In diesem Fall steht die Möglichkeit, die Fahrzeit als Arbeitszeit zu nutzen, nicht zur Verfügung.

Die Aussagen der befragten Personen bestätigten zudem die These, dass Ingenieurinnen und Ingenieure sogenannte ‚Knowledge Workers‘ sind (Bericht Phase 1, S. 37). Knowledge Workers arbeiten mit ihrem persönlichen Wissen und sind standortunabhängig, weil sie ihre Expertise mit sich tragen. Dies erklärt auch, warum der interdisziplinäre Erfahrungsaustausch für so wichtig gehalten wird. Ingenieurfirmen verkaufen die Kompetenz ihrer Mitarbeitenden und dies muss aufgebaut und gepflegt werden.

Diese Interviewergebnisse konkretisieren die Aussage, dass Ingenieurinnen und Ingenieure in der Planungs- und Baubranche in Bezug auf die Arbeitsörtlichkeiten sehr flexibel sind, oft bedingt durch die verschiedenen Standorte des Unternehmens, die Projektaktivitäten oder die Arbeitstätigkeit selbst.

3.1.5 Zwischenfazit: Die Erfahrungen sind sehr positiv

Insgesamt wurden die untersuchten Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen von allen befragten Personen als sehr positiv bezeichnet. Bei jedem Beispiel stecken viele Überlegungen dahinter, wie eine Lösung für allen Beteiligten ausgestaltet werden kann. Im Zentrum der untersuchten Fälle steht immer die arbeitsinhaltliche Aufgabe und die organisatorische Einbettung bildet den Rahmen dazu. Es scheint, dass die zeitlichen und örtlichen Gestaltungsdimensionen der Flexibilität passend dazu gestaltet werden, einerseits abhängig von den Ansprüchen der Arbeitgebenden sowie den Anforderungen der Aufgabenerfüllung, andererseits von den Bedürfnissen der Ingenieurinnen und Ingenieuren. Als Arbeitnehmende in verantwortungsvollen Positionen sind sie selbst direkt betroffen und müssen die Lösungen gestalten, welche für die Partnerin bzw. den Partner, die Kinder und deren Betreuung stimmen. Auch wenn diese Einschätzungen konkreter Erfahrungen entnommen werden, widerspiegeln sie die Aussagen der befragten Personen und können nicht auf die Ansichten aller Personen in den jeweiligen Unternehmen übertragen werden. Trotzdem werden wertvolle Erkenntnisse gewonnen.

Gemessen an der Anzahl Rückmeldungen, die nach dem Aufruf der usic Geschäftsstelle eingingen, scheinen flexible Arbeitsmodelle in der Branche zudem doch häufiger vorzukommen, als zunächst erwartet wurde. Dies bestätigt die Relevanz und die Aktualität des Themas.

3.2 Voraussetzungen

Das Gelingen von flexiblen Arbeitslösungen setzt gewisse Rahmenbedingungen voraus. Diese sind u.a. handfeste Gegebenheiten, organisatorische Vorgaben, individuelle Fähigkeiten und Sozialkompetenz, Aspekte des Arbeitsumfeldes oder auch Formen der Führungskultur. Tabelle 2 gibt einen Überblick. Die einzelnen Aspekte werden im folgenden Abschnitt näher erörtert.

Tabelle 2: Verschiedene Arten von genannten Voraussetzungen für flexible Arbeitsmodelle

Technische Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ technische Infrastruktur, insbesondere Datenleitung und externer Netzwerk-Zugang ▪ mobile Geräte werden teilweise für Kaderpersonen von der Firma zur Verfügung gestellt
Organisatorische Vorgaben / Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ projektbezogene Stundenerfassung ▪ Jahresarbeitszeit ▪ Ferienverlängerung, unbezahlter Urlaub nach Absprache ▪ Abbau Überstunden bzw. Erholungsphasen ▪ relativ feste Arbeitstage ▪ Fixpunkte oder Blockzeiten
Persönliche Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbständigkeit ▪ Zuverlässigkeit ▪ Pflichtbewusstsein und Disziplin ▪ geistige Flexibilität ▪ positive Einstellung und Engagement ▪ Eigeninitiative / „Bring-Prinzip“
Sozialkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gute Organisation ▪ vorausschauende Planung ▪ prozessorientiertes Denken in Abläufe ▪ loyales Verhalten ▪ saubere Dokumentation ▪ transparenter Informationsfluss
Arbeitsumfeld	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gute Stellvertretungsregelung ▪ das Team muss mit der Situation klarkommen ▪ selbständiges Arbeiten von Teammitgliedern ▪ Team, in dem man sich gegenseitig aushilft ▪ „Vier-Augen-Prinzip“ ▪ gute Kommunikationsfähigkeiten ▪ Projektgrösse, mehrere Personen im Projekt ▪ Effizienz und Wirtschaftlichkeit
Führungskultur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen ▪ Kultur der Zusammenarbeit im Team ▪ Mitsprache / Mitbeteiligung ▪ delegieren und loslassen ▪ Unterstützung des Modells vom direkten Vorgesetzten ▪ Flexibilität auf beiden Seiten – Arbeitgebende und Arbeitnehmende

In der Orientierungsphase des Projekts wurde bereits festgestellt, dass in der Schweiz eine relative gute technische Infrastruktur (s. Tabelle 2) zur Verfügung steht. Dies wurde durch die Interviewergebnisse bestätigt. Alle befragten Personen verfügen über mobile Kommunikationsmittel – Handy und Laptop werden teilweise vom Unternehmen zur Verfügung gestellt – und alle haben die Möglichkeit, von extern auf das Unternehmensnetzwerk zuzugreifen. Einzig im Fall vom Home Office wurde das Einrichten der IT-Infrastruktur als eine Hürde empfunden. Dies, weil der Standort auf dem Lande ist und keine leistungsstarke Datenleitung zur

Verfügung stand. Schliesslich konnten mit einer Satelliten-Lösung die Anforderungen der Übertragungsgeschwindigkeit für die Arbeit zufriedengestellt werden.

Wie bereits in der Diskussion über die zeitliche Flexibilität erwähnt wurde, kann Jahresarbeitszeit mit projektbezogener Stundenerfassung als organisatorisches Instrument (s. Tabelle 2) mehr oder weniger als Standard in der Branche eingestuft werden. In anderen Berufen ist die Stundenerfassung der Arbeitszeit keine Selbstverständlichkeit und trifft teilweise auf grossen Widerstand. In den Ingenieur- und Planungsberufen werden jedoch Projekte üblicherweise auf Stundenbasis abgerechnet, daher wird die Stundenkontrolle nicht als persönliche Kontrolle wahrgenommen. Für die Arbeitsflexibilität braucht es gewisse Kontrollmechanismen, auch wenn die Beziehung auf Vertrauen beruht, und die Stundenerfassung ist ein konkretes Mittel dafür. Der Arbeitsaufwand in Stunden gibt bereits einen Budgetrahmen für die einzelnen Projektaufgaben und zu viele oder zu wenige Stunden können zum Beispiel zum Anlass genommen werden für ein klärendes Gespräch. Das System der Jahresarbeitszeit bietet einen Zeithorizont, in dem in intensiven Projektphasen Überstunden gemacht und in ruhigere Phasen wieder ausglich werden können. Mehrere befragte Personen erwähnten auch, dass es wichtig ist, Erholungszeiten einzubauen, um längerfristig leistungsfähig zu bleiben und die Freude an der Arbeit beizubehalten. Nach einer intensiven Leistung ist es sogar sehr effektiv, wenn der Kopf gelüftet und die Aufgabe später wieder aufgenommen wird. Zudem wurde auch in mehreren Fällen die Möglichkeit von Ferienverlängerung oder unbezahltem Urlaub nach Absprache erwähnt; auch dies ist eine Form von flexiblem Arbeiten, obwohl es nicht regelmässig stattfindet.

Bei aller Flexibilität gilt ein dennoch relativ regelmässiger Rhythmus mit Fixpunkten, wie Blockzeiten für Sitzungen bei denen alle Teammitglieder oder Mitarbeitenden anwesend sind, als hilfreich. Alle untersuchten Arbeitsmodelle setzen feste Arbeitstage ein und von dieser regelmässigen Basis aus wird der Einsatz dann flexibel gehandhabt. Alle haben auch fixe Zeiten für Sitzungen an bestimmten Tagen festgelegt. Eine Bereichsleiterin hält *„das Ziel vor Augen, ihren Mitarbeitenden Freiheit zu geben mit gewissen Vorgaben.“*

Auf der individuellen Ebene (s. Tabelle 2) wurden persönliche Kompetenzen und Sozialkompetenzen wie Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit, Pflichtbewusstsein und Disziplin, aber auch geistige Flexibilität als Fähigkeiten genannt. Darüber hinaus wurde eine gute Einstellung der Person betont: *„Kein Nine-to-Five-Job-Denken, sondern Engagement und Interesse, sich einzubringen“*, wie eine Befragte formulierte. Eine andere Befragte hat diese

Eigeninitiative als „Bring-Prinzip“ ausgedrückt: „Wenn etwas nicht erwartungsgemäss läuft, muss der Mitarbeitende sich melden.“

Was darüber hinaus als sehr wichtige Voraussetzung für flexible Arbeitsmodelle genannt wurde, ist eine gute Organisation: „Rein die Organisation der planbaren Termine ist gewaltig“. Diese Aussage galt für die Aufgabe selbst und setzt auch in einer Vollzeitstellung viel Engagement und Flexibilität voraus. Im Zusammenhang mit einem Teilzeitpensum ist das zur Verfügung stehende Zeitfenster insgesamt kleiner und für alle an der Untersuchung beteiligten Personen war klar, dass auf „ein im Voraus denken“ und eine „solide Planung viel Wert gelegt werden muss“. Das bedingt wiederum ein Denken in Abläufen; es ist gut möglich, dass durch die Projektarbeit und -abläufe diese Art von Denken geschult und trainiert wird. Insbesondere die Zusammenarbeit in den kollektiven Arbeitsmodellen setzt eine gegenseitige Rücksichtnahme und ein loyales Verhalten voraus. Die Bereichsleiterin im Jobsharing betonte diesen Aspekt, da die Kollegin immer anders entscheide. Dann müsse man loslassen und die Entscheidungen der anderen Person mittragen. Zudem sind eine saubere Dokumentation der Abläufe und ein transparenter Informationsfluss Voraussetzungen dafür, dass die Stellvertretung gut geregelt werden kann.

Das Arbeitsumfeld (s. Tabelle 2) ist in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsmodellen immer zumindest teilweise betroffen. Diesbezüglich konnten ebenfalls einige Voraussetzungen identifiziert werden. Einerseits muss man sich den Anforderungen an die Teammitglieder bewusst sein: „Das Team muss mit der Situation klarkommen“. Selbständiges Arbeiten wird bei den Teammitgliedern vorausgesetzt, besonders wenn bei Teilzeitlösungen im Home Office gearbeitet wird oder die Ingenieurinnen und Ingenieure viel unterwegs sind. Hier sind auch gute Kommunikationsfähigkeiten wichtig.

Vor allem wurde die gegenseitige Unterstützung im Team sehr hochgehalten. Das „Vier-Augen-Prinzip“ wurde mehrfach angesprochen, dass Arbeitsergebnisse von anderen, zum Teil erfahreneren Arbeitskolleginnen oder -kollegen gesichtet und Schwachpunkte ausdiskutiert werden. Dies verstärkt einerseits den Zusammenhalt im Team und erhöht gleichzeitig auch die Arbeitsqualität. Andere befragte Personen redeten ebenfalls davon, dass immer zwei oder mehrere Personen in den Projekten eingesetzt werden; gewisse Redundanzen sind für die Gewährleistung der Stellvertretung und die Auftragserfüllung unabdingbar. Je nach Projektgrösse können mehr oder weniger Projekte bearbeitet werden. Alle befragten Ingenieurinnen und Ingenieure bearbeiten zwei oder mehrere Projekte

gleichzeitig. Die Anzahl Projekte bzw. Aufträge werden je nach Pensenhöhe eingeteilt. Zudem wurden die organisatorische Effizienz und die Wirtschaftlichkeit als Voraussetzungen aufgeführt; Lösungen müssen für das Unternehmen Sinn machen (s. Grenzen Koordinationsaufwand unten).

In Bezug auf die Führungskultur (s. Tabelle 2) steht eine gute Vertrauensbasis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden im Vordergrund. Dies wurde mehrfach betont. Es fällt auf, dass in mehreren der untersuchten Fälle eine Art 'Sharing-Prinzip' angesprochen wurde: *„Man muss miteinander Projekte machen, wo der eine am Seil zieht, wenn der andere nicht da ist.“* Dieses Prinzip wird auf ähnlicher Weise im Jobsharing-Modell zum Ausdruck gebracht: *„Es geht immer weiter, auch wenn ich nicht da bin.“* Dies ist auch im Unternehmen mit den drei Co-Direktoren der Fall: *„Ich arbeite vier Tage, aber das Unternehmen ist fünf Tage die Woche tätig.“* Auch in der Abteilung mit dreizehn Personen in Teilzeitpensen war die Rede von strategischen Entscheidungen im Team und von gegenseitiger Rücksichtnahme. In einem Fall wurde auf die flache Hierarchie und Mitarbeiterbeteiligung in der Firma hingewiesen (s. oben); dies ist nicht unbedingt als Voraussetzung zu verstehen, fördert aber den Einbezug und verankert das Mitspracherecht der Mitarbeitenden. Ein anderer Untersuchungsteilnehmer meinte, dass ein *„Gedankenwechsel stattfinden muss“*, damit die Bedürfnisse der Mitarbeitenden vermehrt eingebracht werden können. Ihm schwebte die Idee *„einer horizontalen anstatt einer vertikalen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die effektiv flexibel ausgestaltet werden könnte“* vor. Eine Person meinte, dass es inzwischen selbstverständlich sei, dass private Fixzeiten, wo man zum Beispiel die Kinder abholen muss, akzeptiert werden. Alle waren sich einig, dass beide Seiten flexibel gestaltet werden können, sowohl die arbeitgebende als auch die arbeitnehmende.

Es wurde in den Interviews betont, dass die vorgesetzten Personen delegieren und auch loslassen können müssen – durchaus im eigenen Interesse der Vorgesetzten. Die Projektleiterin im Home Office vertrat die Meinung, dass diese Arbeitsform anspruchsvoll auszuführen sei. Eine der befragten Personen wies darauf hin, dass der *„Chef viel in der Hand hat“* und wie wichtig es sei, den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenzubringen. Eine Person meinte sogar, dass es eine Bedingung sei, dass die direkt vorgesetzte Person das spezifische Modell unterstützen müsse.

Alle an der Untersuchung beteiligten Personen vertraten die Meinung, dass wenn die Voraussetzungen erfüllt seien, der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle, insbesondere Teilzeitlös-

ungen, aber auch Jobsharing möglich sei. Dies gelte nicht nur für ihre persönliche Situation, sondern grundsätzlich für alle Ingenieurarbeiten. Projektbezogene Arbeit erlaubt eine entsprechende Aufteilung der Aufgaben und auch Führungsaufgaben werden mit Teilzeitpensen für möglich gehalten. Dieses Ergebnis bestätigt die gleich lautende Hypothese der ersten Projektphase. Wo dabei Grenzen wahrgenommen werden, wird im folgenden Abschnitt diskutiert.

3.3 Grenzen

In der Untersuchung wurden Personen einbezogen, die mit verschiedenen Aufgaben auf unterschiedlichen Hierarchiestufen und mit verschiedenen flexiblen Arbeitsmodellen tätig sind. Insofern ist es sehr schwierig, ihre Erlebnisse zu verallgemeinern. Gerade dies ist jedoch unerlässlich, um Grenzen identifizieren und Erfahrungen weitergeben zu können. Die wichtige Frage in Zusammenhang mit flexiblen Arbeitsmodellen ist hier nicht nur, wo die Grenzen liegen, sondern auch, wie flexibel sie gehandhabt werden.

Mehrere Personen erwähnten, dass es gut möglich sei, in ihren Firmen mit leicht reduzierten Pensen (80-90%) zu arbeiten, oder dass viele Kolleginnen und Kollegen dies bereits tun. In der Branche kann ein Entwicklungstrend konstatiert werden und es wird immer mehr akzeptiert, in vollzeitnahen Pensen zu arbeiten. Wie ein Untersuchungsteilnehmer sagte, fragte er an Vorstellungsgesprächen immer, ob ein 80% Pensum möglich wäre. Eine andere Person sagte, dass praktisch die Hälfte der Personen in ihrem Bereich in Teilzeit arbeite. Das bedeutet, dass sich die Vorstellungen, dass alle in Vollzeit Pensen arbeiten, verändert und die allgemein erwartete Grenze sich von 100% leicht nach unten verschiebt.

Die Meinungen werden etwas differenzierter, wenn von 80% und weniger Pensenumfang gesprochen wird. Es ist sehr interessant festzustellen, dass alle beteiligten Personen den Pensenumfang, den sie selber realisiert haben, mehr oder weniger als Grenzwert für die Arbeitsleistung in der entsprechenden Tätigkeit wahrnehmen; sowohl der Co-Direktor und Geschäftsleiter mit 80% als auch das Geschäftsleitungsmitglied mit 60% meinten, dass ihre Geschäftsleitungspositionen mit kleineren Pensen nicht gut erfüllbar wären. Da diese beiden Personen in unterschiedlichen Arbeitsumfeldern arbeiten, ist kein direkter Vergleich zulässig; doch der Unterschied in der Wahrnehmung öffnet ein Spannungsfeld. Der Co-Direktor ist der Ansicht, dass eine herausfordernde Tätigkeit in der Ingenieur- und Planungsbranche mit weniger als 70-80% Pensum nicht gut möglich ist. In jenem Unternehmensmodell sind praktische alle mit 80% Pensen ohne Home Office tätig. Es gibt aber eine Ausnahme für eine

Führungsperson, die einen Halbttag pro Woche zu Hause arbeitet. Die Bereichsleiterin und Geschäftsleitungsmitglied arbeitet mit einem Pensum von 60% und findet auch, dass die Aufgabe mit einem kleineren Pensum nicht möglich wäre.

Die Bereichsleiterin Verkehr und Mobilität arbeitet selber mit einem 80% Pensum und sagt ebenfalls, dass ab 70% alle Tätigkeiten in der Abteilung machbar sind. In jenem Team werden Engagement und Flexibilität vorausgesetzt und es gibt unterschiedliche Pensenhöhen, die für die Projekte zusammenpassen müssen. Sie weist darauf hin, dass der Arbeitsweg ein Faktor ist, der bei der Festlegung des Pensums mit einbezogen wird; Mitarbeitende, die einen längeren Weg haben, bevorzugen eher ein etwas kleineres Pensum. Es gibt auch eine Ausnahme von einer erfahrenen Projektleiterin mit 60%. Die Grenzen des Pensenumfanges werden insofern nicht starr gehandhabt, wie es in der Bandbreite der Pensengrösse von 60% bis 100% ersichtlich ist.

Die Projekt- und Bauleiterin arbeitet an vier Arbeitstagen mit 70% und ist der Meinung, dass weniger Arbeitszeit für ihre Aufgaben nicht gut möglich wäre. Da die Bauleitungstätigkeit nicht immer gut planbar ist, sieht sie die Schwierigkeit in der Übereinstimmung von reduzierter Arbeitszeit und anfallenden Probleme. Deshalb verteilt sie auch ihre Anwesenheit auf vier Tage: *„Man muss die Kunden bedienen können“*. Auf einer kleineren Baustelle wäre ihrer Meinung nach auch ein Pensum von 50% möglich, wenn die Arbeitszeit gut verteilt ist. Für Sachbearbeitungsaufgaben in kleinen Pensen sieht sie für Ingenieurinnen und Ingenieure kein Hindernis. Die Projektleiterin im Untertagebau war zuerst der Meinung, dass ein 60% Pensum in Ausführungsprojekten nicht möglich sei, bis sie selber gegenteilige Erfahrungen machte: *„Es war nicht einfach, aber es ging.“* So verschieben sich die wahrgenommen Grenzen.

Die zwei Bereichsleiterinnen im Jobsharing arbeiten mit Pensen von 70% respektive 50% und die befragte Ingenieurin vertrat die Meinung, dass insgesamt 120% ideal ist. Eine Verteilung von 50% - 50% hält sie für allenfalls auch machbar, aber weniger gut. In ihren Augen wäre Jobsharing in praktisch allen Tätigkeiten möglich. Von grossem Interesse sind die Erfahrungen, die in diesem Fall gemacht wurden mit der Führung von einem weiteren Jobsharing-Team in diesem Bereich. Nach dieser Erfahrung kommt sie zum Schluss: *„Es war nicht ideal, im Jobsharing ein Jobsharing-Team zu führen“*. Die vier Personen, die involviert sind, steigern den Komplexitätsgrad. Ihrer Erfahrung nach ist Jobsharing ein sehr gutes Modell, aber es darf nicht zu viel vorkommen; auf Bereichsebene, wo ihr Bereich

als einer von vier angesiedelt ist, würde sie persönlich die Grenze bei einem Jobsharing-Team und einem Teilzeitpensum ziehen. Ihre Vorgesetzte vertritt allerdings eine andere Meinung und würde gerne mehr Jobsharing-Teams einsetzen.

Die Projektleiterin im Home Office mit einem 60% Pensum vermisst manchmal den informellen Austausch mit Teammitgliedern – *„dann nehme ich das Telefon in die Hand“* – und findet teilweise zu wenig Zeit für Anlässe im Berufsverband und für Networking. Die Geschäftsleiterin mit einem 60% Pensum stösst ebenfalls an Grenzen, zum Beispiel mit Weiterbildungen, die häufig an einem Familientag oder während Sitzungsterminen stattfinden. Die Geschäftsleitung in dieser Firma hat eine klare Untergrenze mit 40% für Festanstellungen definiert, weil die Koordination und der administrative Aufwand sonst zu gross werden; ein kleineres Pensum ist möglich im Freelance-Verhältnis, aber nicht in einem Angestellten-Verhältnis.

In einem Fall wurden finanziellen Abstriche als nachteilig genannt, aber die Wichtigkeit der Familie wurde betont: *„Es sind andere Werte, die man lebt“*. Auch wurde eine Behinderung in Bezug auf den Karrierefortschritt erwähnt; dies wurde allerdings mit einem längeren Zeithorizont relativiert: *„Eine Führungsposition wäre auch später möglich, wenn die Kinder grösser sind“*. Diese Überlegungen konkretisieren die Faktoren, die in der Literaturrecherche in der ersten Projektphase gefunden wurden.

Es gibt darüber hinaus persönliche Grenzen, zum Beispiel im Umgang mit den Kindern, dass man sich bei der Arbeit zu Hause abgrenzen muss. Oder auch umgekehrt, wenn man nach einem ermüdenden Arbeitstag nach Hause kommt, darf die Frustration nicht auf die Familie übertragen werden. Einige der befragten Personen sagten, dass sie sich nicht nur bei der Arbeit, sondern auch in der Partnerschaft sehr gut absprechen müssen. Jedoch besteht, wenn beide Personen in der Partnerschaft sowohl Familienaufgaben als auch Erwerbsarbeit nachgehen, ein ausgeglichenes Verhältnis, das entlastend wirkt, weil man sich gegenseitig versteht. Eine Person bemerkte, dass der Stress nicht durch die Teilzeitarbeit entsteht, sondern durch die Herausforderung, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. In Zeiten in denen die Kinder krank sind und man die nötige Nachtruhe nicht hat, stösst man an eigene Grenzen. Flexibles Arbeiten und die Bewerkstelligung einer dynamischen Work-Life-Balance fordert die involvierten Personen. Einerseits muss man selber flexibel bleiben und andererseits wird dies in der Umsetzung fortlaufend trainiert.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die empirischen Ergebnisse keine absoluten und starren Grenzen zeigen, aber eine Bandbreite von 50% und 70% Pensen im Jobsharing und 60% bis 80% bei Teilzeitpensen für verantwortungsvolle Positionen – für Geschäfts- und Bereichsleitungen – identifiziert werden kann. Eine anspruchsvolle Bauleitung mit 70% und zwei Parallelprojekten wird aufgezeigt, aber mit kleineren Projekten wäre allenfalls auch ein kleineres Pensum möglich. Sachbearbeitung und Projektleitungen werden mit 50% bis 60% wahrgenommen. Eine Firma hat eine allgemeine untere Grenze für Festanstellungen von 40% definiert.

Der allgemeine Entwicklungstrend in Richtung mehr Flexibilität zeigt aber auch, dass die Grenzen verschiebbar sind. Wichtig ist sowohl für die Arbeitgeberseite als auch für die Arbeitnehmerseite, dass die Lösungen und Grenzen thematisiert, ausgehandelt und definiert werden.

3.4 Gesellschaftliche Erwartungen und privates Umfeld

An dieser Stelle ist es wichtig, auf den grösseren Zusammenhang im gesellschaftlichen Kontext und im privaten Umfeld hinzuweisen. Die Erwartungen an das Rollenverhalten sind teilweise geprägt von der Gesellschaft und manchmal entsprechend institutionalisiert. Es sei zum Beispiel sehr umständlich, Kinderkrippenplätze zu bekommen. Einige der befragten Personen teilten mit, dass beispielsweise die Schulzeiten eine grosse Herausforderung darstellen. Dies gilt sowohl für die Unterrichtszeit, die an den Wochentagen unterschiedlich gehalten wird, als auch für die Schulferienzeit. Wer Schulkinder hat und erwerbstätig ist, kann nicht immer während der Schulferien auch Ferien machen, sondern muss die Kinderbetreuung für diese Zeit anders organisieren. Manchmal gibt es Lager oder Reisen für die Kinder. Je nach Situation können Familienangehörigen, oder Nachbarn helfen, aber diese Lösungen müssen immer ausserhalb des regelmässigen Betreuungsrhythmus organisiert werden. Obwohl es in der Stichprobe nicht vorkommt, gibt es auch in der Gesellschaft viele alleinstehende Eltern, welche die Familienaufgaben alleine managen müssen. Das persönliche Umfeld beeinflusst den Handlungsspielraum für eine Work-Life-Balance in grossem Ausmass.

Die Geschäftswelt und die Umgangsformen in der Arbeitswelt stellen ebenfalls gewisse Anforderungen an das Verhalten der befragten Personen. So ist es heute selbstverständlich, dass man überall und immer mit mobilen Kommunikationsmitteln erreichbar ist. Die Mehrheit der interviewten Personen nimmt das Telefon auch in der Freizeit ab oder ruft sobald wie möglich

zurück. Die Anforderung sich abzugrenzen wurde im ersten Projektbericht eingebracht. Einer der Ingenieure meinte, dass die Gesellschaft und die Kunden auch etwas flexibler werden müssen – die dringenden Anfragen sind meist nicht so eilig, wie sie im ersten Moment kommuniziert werden. Eine Bereichsleiterin bestätigte diese Ansicht und stellt immer zuerst die Frage, ob es warten kann. Eine weitere Person stellte zudem fest, dass ein Umdenken auf den Chefetagen notwendig ist. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen sollte flexibles Arbeiten möglich sein. Die Vermutung kam auch auf, dass *„zuerst ein kritisches Mass überschritten werden muss, bevor es normal wird, dass Leute an einem Tag in der Arbeitswoche nicht erreichbar sind“*. Solange dies noch nicht der Fall ist, braucht es Mut und Energie, wenn man sich in der bestehenden Arbeitswelt flexibel bewegt und damit eine gewisse Andersartigkeit an den Tag legt.

Im Moment herrscht Personalmangel in den Ingenieurberufen allgemein und in der Planungs- und Baubranche im Speziellen. Dies begünstigt die Ausgangslage für Personen, die ihre Arbeitsbedingungen flexibler gestalten wollen, sowohl in bestehenden Positionen als auch bei Neubewerbungen. Für Ingenieurinnen und Ingenieure ist das ein Vorteil, weil die Unternehmen unter diesen Umständen eher bereit sind, auf Wünsche einzugehen. Wenn es den Unternehmen gelingt, diese Not zu einer Tugend zu machen, können auch sie von den Vorteilen flexibler Arbeitsmodelle profitieren (vgl. Abschnitt Mehrwert).

3.5 Frauen als Innovationsträgerinnen

Die gesellschaftlichen Erwartungen an Männer und Frauen sind teilweise geschlechtsspezifisch unterschiedlich. Ingenieurinnen tragen insofern eine besondere Rolle, weil sie bereits als Frauen in einer Männerdomäne die gängigen Rollenerwartungen durchbrechen. Die überwiegende Mehrheit (sechs von sieben) der befragten Ingenieurinnen und Ingenieure berichtete, dass es nur wenige Frauen in ihren Studiengängen hatte; nur im Studiengang Raum- und Umweltplanung waren die Geschlechter ausgewogen verteilt. Einer der befragten Männer stellte fest: *„Es gibt nur wenige Frauen auf den Baustellen, es ist vielleicht schwieriger für sie. Aber es braucht mehr Frauen, auch in den Geschäftsleitungen.“* Die eine oder andere hatte als junge Fachfrau nur in Einzelfällen Schwierigkeiten auf der Baustelle – *„Frauen müssen sich vielleicht schon stärker durchsetzen“* – aber im Allgemeinen fühlten sich die befragten Ingenieurinnen, vor allem im gleichaltrigen Kollegenkreis, akzeptiert und respektiert.

Obwohl eine ausgeglichene Geschlechterverteilung in der Untersuchung erwünscht war, sind die Mehrheit der Personen in der Stichprobe Frauen; Interviews wurden mit fünf Frauen und zwei Männern durchgeführt. Diese Überrepräsentanz von Frauen ist auffällig vor dem Hintergrund des kleinen Anteils an Ingenieurinnen in der Planungs- und Baubranche. Daraus könnte sich die Hypothese ableiten, dass unter den wenigen Frauen, die in der Branche tätig sind, besonders viele in flexiblen Arbeitsmodellen arbeiten. Die vorliegende Studie war aber qualitativ und nicht quantitativ ausgerichtet. Insofern kann keine stichhaltige Aussage darüber gemacht werden.

Eine befragte Person meinte, dass die männliche Branchenkultur hinderlich für die Entwicklung der Rahmenbedingungen der Arbeit sei: *„Die Branche ist sehr konservativ und im Männerteam getraut sich niemand, etwas zu sagen.“* Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander, wie die folgende Aussage einer der Männer zeigt: *„Eigentlich sollte man sich geschlechtsunabhängig beteiligen können an Familie und Beruf, aber in der Schweiz wird schon erwartet, dass ein Mann Vollzeit arbeitet“.* Alle der befragten Personen vertraten den Standpunkt, dass mehr Frauen in der Planungs- und Ingenieurbranche zu begrüssen wären, obwohl alle auch einer Meinung waren, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowohl für Frauen als auch für Männer wichtig ist. Frauen scheinen demnach eine Rolle als Innovationsträgerinnen in der Branche zu spielen. *„Der Frauenanteil macht viel aus. Wenn es mehr Frauen gibt, dann wird die Vereinbarkeit angesprochen und dadurch auch für Männer ein Thema.“*

Eine befragte Person schaut auch in die Zukunft: *„Frauen forcieren neue Modelle – aber es braucht auch die Männer. Wenn es Männer gibt, die Teilzeit und in Jobsharing arbeiten, werden sie später, wenn sie Vorgesetzte sind, diese Modelle auch unterstützen.“* Verschiedentlich kam auch zum Ausdruck, dass es insgesamt mehr Vorbilder braucht: *„Frauen und Männer, die vorleben, dass sie Familie und Beruf vereinbaren und beides toll ausfüllen - vor allem in Führungspositionen.“*

Auch im Privatleben in der Partnerschaft müssen *„beide mitziehen“*, sonst geht die Bilanz nicht auf. Drei der befragten Personen empfand es als einen Vorteil, dass sowohl sie als auch ihre Partner von Anfang an die Kinder betreuten und Familienaufgaben übernahmen, damit kein Ungleichgewicht entstand. Die Untersuchung *„Was Männer wollen!“* zeigt, dass viele Männer diesen Wunsch auch hegen (Projektbericht Phase 1, S. 10; Pro Familia Schweiz, 2011).

3.6 Professionalität im Umgang mit Kunden

Alle befragten Personen haben Kundenkontakt, jedoch in unterschiedlichem Ausmass. Ausserdem ist der Umgang mit den Kunden in Zusammenhang mit den flexiblen Arbeitsmodellen auch je nach Person und Situation etwas verschieden. Ein wichtiges Ergebnis ist, dass über keine negativen Reaktionen der Kundschaft berichtet wurde; das Spektrum, welches die befragten Personen erlebten, reicht von „neutral“ bis zu: *„Die Kunden sind positiv überrascht“*. Die Bereichsleiterin und Mitglied der Geschäftsleitung erlebt, dass die Kunden es problemlos akzeptiert haben. Ihre Stellvertretung wird durch den Vorgesetzten und ihre Stellvertreter im Bereich vollzeitlich abdeckt. Die Bauleiterin fasste ihre Erlebnisse folgendermassen zusammen: *„Meistens haben wir eine gute Zusammenarbeit und die Kunden schätzen die Arbeit. Wenn sie zufrieden sind, bedanken sie sich, es hat nie Bemerkungen gegeben, ich hätte zu wenig Zeit für das Projekt.“*

Der Dienstleistungscharakter der Ingenieuraufgaben, wie in der ersten Projektphase postuliert, wurde in zweierlei Hinsicht bestätigt. Einerseits von der Vermessungsingenieurin, die meinte: *„Der Dienstleistungscharakter unserer Aufgabe war sehr angenehm... Wir waren immer willkommen auf der Baustelle“*. Andererseits zeigt die folgende Aussage über den allgemeinen Umgang mit den Kunden eindeutig die Haltung eines Dienstleistungsunternehmens: *„Man muss die Kunden bedienen können“*. Dies verdeutlicht die hohe Priorität, die mehrere der beteiligten Personen einer guten Kommunikation in der Kundenbeziehung zuschreiben.

Drei der Ingenieurinnen brachten die Einstellung zur Sprache, dass ihr flexibles Arbeitsmodell nicht zum Nachteil für den Kunden werden darf. Eine Befragte zum Beispiel beantwortet E-Mails innerhalb einer Stunde an ihren freien Tagen, nimmt Telefone entgegen oder ruft sobald wie möglich zurück. Eine andere explizierte: *„Das Hauptziel ist, den Kunden zufrieden zu stellen, sonst wird die Angelegenheit intern koordiniert“*. Hierfür ist auch eine gute Stellvertretungsregelung unabdingbar und *„der gegenseitige Informationsfluss muss gut klappen“*. Dies trifft in allen drei Fällen zu; der Chef oder ein Kollege kann als Stellvertreter einspringen. Dies beruht durchaus auch auf Gegenseitigkeit: *„Wir ergänzen uns gut“*. Diese Ingenieurinnen kommunizieren ihre Arbeitsgepflogenheiten auf etwas unterschiedliche Art und Weise. Die eine kommuniziert es meistens von sich aus, weil sie *„mit den Kunden ein kollegiales Verhältnis“* hat. Eine andere erklärt, ihr Arbeitsmodell werde *„nicht an die grosse Glocke gehängt, aber es wird gesagt“*. Die Dritte ist ganz klar der Meinung, dass es keinen Unterschied macht, ob sie *„bei einem anderen Termin oder zu Hause“* ist und findet es auch

nicht professionell, der Kundin oder dem Kunden zu sagen, dass sie Teilzeitzeit arbeitet. „Man sagte ja auch nicht am Telefon, der Kollege ist bei Kunde XY, sondern fragt nach, ob jemand anders helfen kann“. Auch sie redet in gewissen Projekten darüber, wenn ein kollegiales Verhältnis vorliegt oder die Kundschaft in der gleichen Situation ist.

Auch der Sachbearbeiter ist eher zurückhaltend in der Kommunikation des Umstandes, dass er zwei verschiedenen Arbeitstätigkeiten nachgeht. Er hat es bislang „nicht direkt kommuniziert, Kunden wissen, dass ich Donnerstag und Freitag nicht im Büro bin und die Stellvertretung ist abgedeckt. Das wird weder positiv noch negativ zur Kenntnis genommen“.

Der Co-Direktor erzählt: „Oft merken die Kunden nicht, dass wir die 80% Regelung haben, obwohl wir es kommunizieren, zum Beispiel auf der Homepage. Unsere Sekretärinnen sind beauftragt, am Telefon zu sagen, dass ich 80% arbeite.“ Die Firma hat aufgrund ihrer speziellen Unternehmensführung eine relative grosse Medienpräsenz, in der Zeitung oder auch am Radio. „Wenn die Kunden über uns lesen oder hören, dann sind sie positiv überrascht.“ Zudem ist er überzeugt, dass die Qualität der Arbeit dieselbe oder noch eine höhere ist, als in anderen Ingenieurunternehmen. Er nannte auch die geringe Fluktuation der Belegschaft als Vorteil ihres Arbeitsmodells und es ist zu vermuten, dass dies auch für die Kundschaft eine positive Wirkung hat.

Die praktische Handhabung der Kommunikation über die Teilzeitarbeitsmodelle reicht von gar nicht mitteilen bis zur aktiven Kommunikation. In der Mehrheit der Fälle steht die Teilzeitarbeit nicht im Zentrum der Kundenbeziehung und die spezifischen Arbeitsmodelle werden deshalb auch nicht aktiv kommuniziert. Die Dienstleistungen selbst und ein hoher Grad an Professionalität und Qualität scheinen im Vordergrund zu stehen. Keine der befragten Personen berichtete über negative Reaktionen von der Kundschaft – im Gegenteil, die Reaktionen waren insgesamt eher positiv.

3.7 Mehrwert für beide Seiten

In der Diskussion über flexible Arbeitsmodelle ist es wichtig, sowohl die Perspektive der Arbeitgebenden als auch die Perspektive der Arbeitnehmenden in Betracht zu ziehen. Ein Überblick der Aspekte, die aus der Erfahrung der befragten Personen abgeleitet wurden, sind in Tabelle 3 zusammengestellt. Auf der Unternehmensseite müssen die Entscheidungsträger bei der Einführung innovativer Modelle hinter den jeweiligen Lösungen stehen und als Vorgesetzte mit den Situationen klarkommen; auf die Vorteile für die

Unternehmen wird im folgenden Abschnitt zuerst eingegangen. Die konkreten Vorteile für die Arbeitnehmenden wie sie die befragten Personen erleben werden ebenfalls erläutert. Sie sind die Personen, die für die aktive Umsetzung verantwortlich sind und spielen insofern natürlich eine tragende Rolle. Ziel ist es, durch flexible Lösungen für beide Seiten einen Gewinn zu bewerkstelligen.

Tabelle 3: Vorteile flexibler Arbeitsmodelle genannt in den Fallbeispielen

Für die Unternehmen	Für die Mitarbeitenden
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effizienzsteigerung der Arbeit bei gleicher Qualität ▪ andere Lösungswege werden begangen ▪ Infrastrukturkosten sparen ▪ Spitzenzeiten besser abdecken ▪ flexiblere Arbeitsplanung bei weniger Aufträgen ▪ kein erhöhter Koordinationsaufwand ▪ Wissen breiter abgestützt ▪ erhöhte Sicherheit der Auftragserfüllung ▪ kleine Fluktuationsrate und langfristiger Erhalt des Personals ▪ Kompetenzaufbau und –erhalt ▪ Stärkung der Zusammenarbeit im Team ▪ Diskussion von kritischen Punkten erhöht Qualität ▪ Jobsharing: zusammengesetztes Know-how, Lösungen im Dialog, differenzierteres Feedback ▪ grösseres Netzwerk steht dem Unternehmen zur Verfügung ▪ attraktive Arbeitsbedingungen ▪ Möglichkeit der Nachwuchsförderung (Studierende) ▪ erhöhter Bekanntheitsgrad der Firma ▪ attraktive Arbeitstätigkeiten für qualifiziertes Personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vereinbarkeit von Familie und Beruf ▪ Kinder können Zeit mit beiden Eltern verbringen ▪ verbesserte Work-Life-Balance ▪ mehr Freude an der Arbeit ▪ erhöhte Leistungsfähigkeit und Gesundheit durch Erholungsphasen ▪ Erweiterung des persönlichen Netzwerks ▪ Förderung der sozialen Kompetenzen ▪ Zusammenhalt im Team ▪ Entlastung ▪ Möglichkeit herausfordernder Tätigkeit, die dem Qualifikationsniveau entspricht ▪ Zeit wird produktiv genutzt (insb. kein Arbeitsweg) ▪ hohe Identifikation mit der Arbeitstätigkeit

3.7.1 Vorteile für die Unternehmen

Mehrere der befragten Personen nannten eine Effizienzsteigerung in der Arbeit bei gleicher Qualität als Vorteil von flexiblen Arbeitsmodellen für das Unternehmen. Die hohen Anforderungen an die Planung und Organisation haben auch den Effekt, dass sehr viele Aufgaben in kurzer Zeit erledigt werden (müssen). Eine Person meinte, sie habe gelernt, schneller und effektiver Entscheidungen zu treffen. Die Bereichsleiterin im Jobsharing ist überzeugt, dass sie und ihre Kollegin eine gleichbleibende Qualität auf eine andere Art erbringen; sie ziehen ein breiteres Spektrum an Überlegungen ein und beschreiten dadurch „sehr lösungsorientierte

Wege“. Sie benötigen deshalb auch weniger Input von ihrem Chef. Das entlastet ihn und „*er ist sehr zufrieden*“. Für die Projektleiterin mit der Home-Office-Lösung ist klar, dass sie die Zeit für ihren wegfallenden Arbeitsweg produktiv nützen kann. Zudem stellt das Unternehmen zwar den Computer zur Verfügung, spart aber Infrastrukturkosten, weil es keine Büroräumlichkeiten bereithalten muss (vgl. Bericht Phase 1, S. 33ff; Kissling, Meissner, Seyler, Henzen, Gentile, 2012). Die Projektleiterin betonte, „*dass der Ort nicht im Vordergrund steht, sondern die Leistung zur Zufriedenheit des Kunden stimmen muss*“. Dies erlaubt grosse Flexibilität bezüglich Arbeitsort und auch Zeit. Auch andere Personen nutzen ihre Zeit so effizient wie möglich.

Zudem wurde die Möglichkeit für das Unternehmen erwähnt, Spitzenzeiten besser abzudecken und von einer flexiblen Arbeitsplanung zu profitieren, wenn weniger Aufträge bearbeitet werden müssen. Zwei der befragten Personen betonten, dass der Vorgesetzte keinen erhöhten Koordinationsaufwand hat. Dies widerspricht der geläufigen Annahme, dass mit Teilzeitarbeit und Jobsharing ein erhöhter Führungsaufwand verbunden ist. In einem Merkblatt mit Leitlinien, herausgeben vom Kanton Basel-Stadt (2011), wird bestätigt, dass der Koordinationsaufwand abgedeckt wird, weil die Jobsharerinnen weniger Beratung brauchen. So liegt die Vermutung nahe, dass die Personen, die sich in flexiblen Arbeitsmodellen bewegen, sehr selbständig und effizient agieren.

Eine Bereichsleiterin liess dem Wissenstransfer eine hohe Priorität zukommen, da wenn etwas Unvorhergesehenes passiert, wie ein Unfall oder eine gravierende Krankheit, nicht alles zusammenbrechen darf. Diese Überlegung wurde auch in der ersten Projektphase in einem Interview angesprochen (vgl. Bericht Phase 1, S. 17ff). Ein breiter abgestütztes Wissen verteilt auf mehrere Personen erhöht die Sicherheit der Auftragserfüllung für das Unternehmen. Die Bereichsleiterin führte ein ähnliches Argument auf: „*Wenn jemand die Organisation verlässt, wird nicht alles abgebrochen, weil jemand da ist, der es weiterführt. Es gibt nie ein Vakuum*“. Dies gilt im besonderen Ausmass bei einer Jobsharing-Lösung.

Ein Unternehmen hat auch ein Eigeninteresse an der Pflege des Personals, dies betonten beide befragten Geschäftsleitungsmitglieder: „*Es ist wichtig, dass wir für unsere Mitarbeitenden längerfristig schauen*“. Dies entspricht auch der Einstellung des Co-Direktors: „*Es braucht ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Leben, damit man in guter Form sein kann bei der Arbeit und für die Kunden*“. Davon profitieren die Arbeitgebenden wie auch die Arbeitnehmenden. Er sieht einen grossen Mehrwert in der kleinen Fluktuationsrate und dem damit verbundenen hohen Kompetenzerhalt der Mitarbeitenden; dies ist strategisch sehr wichtig, weil das Know-how im Unternehmen bleibt und weiterentwickelt werden kann.

Hinzu kommen eine gute Arbeitsatmosphäre im Team und kollegiale Verhältnisse. *„Es gibt keine Konkurrenz oder Neid zwischen den Mitarbeitern“*, wurde zweifach explizit angesprochen. Flexible Arbeitsmodelle fördern die Zusammenarbeit im Team, weil die gegenseitige Unterstützung den sozialen Zusammenhalt stärkt. Wenn offen über kritische Punkte diskutiert werden kann, erhöht dies darüber hinaus die Qualität der Arbeitserzeugnisse. Dies gilt besonders für Jobsharing-Lösungen, wo zwei Personen eine breitere Wahrnehmungsfläche haben und damit mehr Informationen zusammentragen können – *„zwei hören und sehen mehr als einer“*. Sie stellen ihr zusammengesetztes Wissen dem Unternehmen zur Verfügung und mit dem Ideenaustausch im Dialog können bessere Lösungen für Probleme gefunden werden. Zudem stellen sie fest, dass das Feedback an ihre unterstellten Mitarbeitenden differenzierter ist.

Mehrfach wurde auch auf den Vorteil des grösseren Netzwerks hingewiesen: *„Ich habe nicht nur ein professionelles Netzwerk, ich habe eines von der Freiwilligentätigkeit her, vom Sport und so weiter. Das bringt auch etwas für das Unternehmen.“* Internationale Kontakte wurden von einer anderen befragten Person zu einem späteren Zeitpunkt nochmals produktiv aktiviert und auch die Tätigkeiten in zwei verschiedenen geografischen Regionen wurden als vorteilhaft im Sinne von Networking angesprochen.

Beide Geschäftsleitungsmitglieder stellten fest, dass in der Planungs- und Baubranche keine hohen Löhne bezahlt werden können, das Unternehmen aber mit einer guten Arbeitsatmosphäre und flexiblen Arbeitsmodellen trotzdem die Möglichkeit habe, auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben: *„Wir können Rahmenbedingungen für eine gute Work-Life-Balance anbieten.“* Zudem ist es, wie der Co-Direktor bemerkte, auf einer volkswirtschaftlichen Ebene sinnvoll, mit dem 80% Modell mehr Personen eine Lebensgrundlage anzubieten, als wenn alle mit Vollzeitpensen arbeiten würden.

Der Sachbearbeiter und Dozent berichtete, dass die Studierenden den Praxisbezug seiner Arbeit schätzen; die aktuellen Beispiele erhöhen die Qualität des Unterrichts. Darüber hinaus wies er darauf hin, dass die Ausbildung von neuen Fachkräften wichtig ist für die Zukunft der Branche: *„Wenn das vernachlässigt wird, wird die Zukunft der Branche vernachlässigt“*. Besonders vor dem Hintergrund des bereits vorherrschenden Personalmangels in der Branche muss diesem Argument Beachtung geschenkt werden. Zudem wird der Bekanntheitsgrad der Firma erhöht, gerade unter angehenden Fachkräften. Die Wichtigkeit dieses Vorteils wird unterstrichen dadurch, dass viele der Befragten durch Semesterarbeiten und Praktika ihren Berufseinstieg fanden (vgl. Abschnitt 3.1.1 Inhalt).

3.7.2 Vorteile für die Mitarbeitenden

Die überwiegende Mehrheit (sechs von sieben) der befragten Personen sah den grössten Vorteil flexibler Arbeitsmodellen in der Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren. Mehrfach wurde betont: *„Ich kann Familie und Beruf unter einen Hut bringen, es ist eine super Lösung für mich.“* Darüber hinaus haben Kinder einen Vorteil, wenn beide Eltern in der Nähe sind und für sie Zeit haben. Das Argument des Gleichgewichts zwischen Arbeit und Leben bringt natürlich nicht nur dem Unternehmen etwas, sondern wird auch von den Personen selber als positiv wahrgenommen: *„Die persönliche Befindlichkeit ist besser und es macht Freude, so zu arbeiten“.*

Die eingebauten Erholungsphasen von der Arbeit erhalten die eigene Leistungsfähigkeit und es ist gesünder, betonten einige Personen. Folglich reduzieren sich das Erkrankungsrisiko und die Gefahr eines Burnouts beispielsweise. Dies gilt als Vorteil für beide, Arbeitgebende und Arbeitnehmende. Die erweiterten Netzwerke sind auch für die persönlichen Beziehungen vorteilhaft und durch die Einbettung im Team wird die Sozialkompetenz der Ingenieurinnen und Ingenieure erhöht. Arbeiten in einem Umfeld, in dem keine Konkurrenz vorherrscht, ist sehr angenehm. Die gegenseitige Unterstützung entlastet vom Stress: *„Ich kann mit einem guten Gefühl in die Ferien gehen, weil ich weiss, dass es weitergeht.“*

Die Herausforderungen und Verantwortungen der Tätigkeiten selbst wurden als erfüllend angesprochen: *„Das stellt eine Wertsteigerung für eine ausfüllende Tätigkeit dar“.* Zudem ist es sinnvoll, wenn Arbeitstätigkeiten den Qualifikationen und Wünschen der jeweiligen Person entsprechen. Auch die Möglichkeit, verschiedenen Tätigkeiten nachzugehen, sei es in der Erwerbsarbeit oder in der Freiwilligenarbeit, wurde als Vorteil genannt. Die Projektleiterin sieht in der Home-Office-Lösung einen persönlichen Vorteil darin, dass sie die Zeit des wegfallenden Arbeitswegs produktiv nutzen kann. Aber auch andere Personen haben gesagt, dass sie die Fahrzeit im Zug wenn immer möglich nutzen. Dies deutet auf ein hohes Identifikationsniveau der befragten Personen mit der Arbeitstätigkeit hin. Die Bilanz wird von einer Person sehr schön auf den Punkt gebracht: *„Ich bin sehr glücklich, dass ich eine verantwortungsvolle Tätigkeit und auch Zeit mit meinen zwei tollen Kindern habe.“*

4. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

4.1 Die Schlussfolgerungen der erste Projektphase wurden bestätigt und konkretisiert

Die Erfahrungen mit den verschiedenen untersuchten flexiblen Arbeitsmodellen sind allesamt sehr positiv. In Bezug auf die inhaltlichen Aspekte der Ingenieurarbeit wurde die Erkenntnis bestätigt, dass die Arbeit an verschiedenen Standorten, der direkte Kundenkontakt, das projektbezogene Arbeiten in interdisziplinären Teams an mehreren Projekten parallel und die Stundenerfassung den Alltag der Ingenieurinnen und Ingenieure prägen. Die Erfahrungen der befragten Personen zeigen konkret auf, wie anspruchsvolle Aufgaben und Führungstätigkeiten in reduzierten Pensen aufgeteilt werden können. Projektarbeit kann nach Anzahl oder Grösse der Projekte variiert und Teiltätigkeiten können delegiert werden.

Zudem zeigt die Analyse der empirischen Ergebnisse auf, wie wichtig die Zusammenarbeit im Team ist. Zum einen fördert es die sozialen Beziehungen und das Wohlbefinden der Personen sowie die Sozialkompetenz. Zum anderen kann bei der gemeinsamen Bewältigung von grösseren Aufgaben ein entlastender Effekt identifiziert werden. Dies zeigen die Berichte der beiden Fälle der kollektiven organisatorischen Einbettung, die Bereichsleitung im Jobsharing und das Unternehmen mit drei Co-Direktoren mit 80% Pensen. Das Wahrnehmen von übergeordneten Abläufen und die Verankerung des eigenen Beitrags darin, kombiniert mit dem Wissen, dass der Arbeitsprozess und die Aufgabenerfüllung fortgesetzt wird, wenn eine Person nicht da ist, hat eine sehr entlastende Wirkung auf die Beteiligten. Daraus kann die Schlussfolgerung abgeleitet werden, dass flexible Arbeitsmodelle mit kollektiver Einbettung in Teams von zwei oder mehreren Personen besonders geeignet sind, die Anforderungen von der Arbeitgeberseite als auch von der Arbeitnehmerseite zu vereinbaren. Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, dass die individuellen Modelle wie Teilzeitpensen überwiegen.

Verschiedene zeitliche Pensengrössen und Wochenverteilungen wurden beschrieben. Die vorgefundene Bandbreite der Pensen umfasst 50% bis 60% für Sachbearbeitungs- und Projektleitungsverantwortung, 50% bis 80% für Bereichsleitungspositionen, 70% in der Bauleitung und 60% bis 80% in der Geschäftsleitung. Diese Pensengrössen scheinen auch die Bandbreite der Grenzen für die jeweiligen Aufgaben und Positionen abzuzeichnen; alle befragten Personen waren der Meinung, dass ihre Aufgaben mit einem kleineren Pensum

nicht gut machbar wären. In einem Fall wurde eine allgemeine Untergrenze mit 40% für Festanstellungen festgelegt, weniger ist im Free-Lance Verhältnis möglich.

Alle untersuchten Modelle setzen einen regelmässigen Arbeitstag- bzw. Wochenrhythmus als Planungsbasis ein, von welcher aus je nach Bedarf flexibel agiert werden kann. Die meisten nutzen ganze oder leicht verkürzte Arbeitstage für ihren Arbeitseinsatz. Dies scheint sich zu bewähren. Das Arbeitsmodell mit einem 60% Pensum im Home Office zeigte, dass nicht der Arbeitsort im Vordergrund steht, sondern die Erbringung der Dienstleistung.

Insgesamt kann ein hoher Grad an Engagement und Professionalität für die Auftragserfüllung in allen untersuchten Arbeitsmodellen festgestellt werden. Die jeweiligen ungewöhnlichen Rahmenbedingungen scheinen keineswegs die Identifikation und Arbeitsleistung zu schmälern. Keine der befragten Personen erfuhr negative Reaktionen von Kunden; die Erfahrungen waren neutral oder eher positiv. Insofern scheinen die Kunden die untersuchten flexiblen Arbeitsmodelle zu akzeptieren. Die Arbeitsmodelle werden meist nicht aktiv kommuniziert und werden recht flexibel im Sinne von Kundenorientierung umgesetzt.

Darüber hinaus scheint dem Wissenstransfer in allen Fällen eine hohe Priorität zuzukommen. Der kollegiale Austausch ist aus verschiedenen Gründen wichtig. Zum einen, weil junge Ingenieurinnen und Ingenieure viel Verantwortung übernehmen und begleitet werden müssen, und zum anderen, weil die offene Diskussion kritischer Punkte die Qualität der Lösungen erhöht. Die erfahrenen Kolleginnen und Kollegen geben ihr Erfahrungswissen auf diese Weise weiter. Das „Vier-Augen-Prinzip“, bei dem Lösungen und Berichte von mindestens zwei Personen angeschaut werden, wurde mehrfach erwähnt und scheint in weiten Kreisen der Branche fest verankert zu sein. Aber auch der Austausch für inhaltliche Fragen ist in diesem Zusammenhang erwähnenswert, je nach Gegebenheiten oder Anforderungen im Projekt. In mehreren der untersuchten Fälle werden jeweils mindestens zwei Personen für Projekte eingeteilt, damit sowohl die Stellvertretung gewährleistet als auch der Wissenstransfer sichergestellt ist. Dies ist für die Unternehmen strategisch wichtig und erhöht die Sicherheit der Auftragserfüllung. Gegenwärtig herrscht Personalmangel in der Planungs- und Baubranche und ein weiterer strategisch wichtiger Vorteil für Unternehmen ist es, wenn sie angenehme Arbeitsbedingungen mit flexiblen Modellen anbieten, um attraktiv auf dem Arbeitsmarkt auftreten zu können und das bestehende Personal zu behalten und pflegen.

Frauen kommt eine besondere Rolle zu als Vorreiterinnen für Veränderungen in einer Branche, die als männlich und konservativ bezeichnet wird. Mehrfach wurde berichtet, dass es für Frauen einfacher sei, Bedürfnisse im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf anzusprechen. Alle an der Untersuchung beteiligten Personen waren aber auch der Meinung, dass die Vereinbarkeit für Männer ebenso ein Thema sei. Insofern spielen die Fachfrauen in der Branche eine Rolle als Innovationsträgerinnen, die den Weg für die Flexibilisierung der Arbeitsmodelle ebnen sollen.

Die Vorteile der Effizienzsteigerung und flexibleren Arbeitsplanung in Spitzenzeiten und bei weniger Aufträgen dürften u.a. aus arbeitgebender Perspektive ein besonders attraktiver Mehrwert von flexiblen Arbeitsmodellen sein. Für die Ingenieurinnen und Ingenieure bietet die Möglichkeit, eine anspruchsvolle Erwerbstätigkeit mit Familienaufgaben zu kombinieren, einen grossen Mehrwert, der mit weiteren Vorteilen angereichert wird.

4.2 Team- und Vertrauenskultur im Unternehmen verstärken, konkrete Erfahrungen sammeln

Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die Zusammenarbeit im Team in verschiedenen Hinsichten eine positive Wirkung hat. Auf der inhaltlichen Ebene stellt der Austausch sowohl zwischen den fachlichen Disziplinen als auch in Bezug auf das Erfahrungswissen eine Erhöhung der Arbeitsqualität dar. Organisatorisch können durch die gemeinsame Arbeit im Projekt und mit einer transparenten Dokumentation und einem guten Informationsfluss die Stellvertretung optimal sichergestellt und Arbeitszeiten gegenseitig abgedeckt werden. Zudem hat gerade die gegenseitige Unterstützung im Team – belegt in den dokumentierten kollektiven Modellen von Teams mit mehreren Mitgliedern und im Jobsharing – einen entlastenden Effekt für die Mitarbeitenden mit Teilzeitpensen. Das sind gute Gründe, die Kultur der Zusammenarbeit im Team zu verstärken. Zudem dokumentieren die Interviewergebnisse, dass Ingenieurinnen und Ingenieure an verschiedenen Standorte bzw. Baustellen arbeiten und oft für die Arbeit mobil im Einsatz sind. Es hat für die Arbeitgeberseite und aus der Mitarbeitendenperspektive Vorteile, wenn standortübergreifend oder im Home Office Möglichkeiten der Zusammenarbeit angeboten werden, wenn man aus familiären Gründen beispielsweise an einem Standort bleiben möchte.

In Zusammenhang mit der Einführung flexibler Arbeitsmodelle wurde darüber hinaus die Wichtigkeit einer Vertrauenskultur, welche für die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden mehr Raum zulässt, aufgezeigt. Die vielen Vorteile von flexiblen Arbeitslösungen

können nur genutzt werden, wenn von beiden Seiten eine Bereitschaft für Flexibilität eingebracht wird. Ein dynamischer Prozess von Geben und Nehmen wurde konstatiert, in welchem gegenseitiges Verständnis und Engagement für beide Seiten selbstverständlich sind. Unternehmen können dann beispielsweise Spitzenzeiten besser abdecken und Mitarbeitende mit Schulkindern Überstunden während den Schulferien kompensieren. Es braucht vom Vorgesetzten Verständnis, wenn zum Beispiel ein Kind krank ist und die Arbeitsplanung umgestellt werden muss. Dies setzt ein „*Umdenken in den Führungsetagen*“ und „*Mut, Unkonventionelles zu machen*“ voraus.

Vor allem ist es unabdingbar, flexible Arbeitsmodelle auszuprobieren und konkrete Erfahrungen im Unternehmen zu sammeln. Im Rahmen von Pilotprojekten oder einzelnen Fällen können Vorstellungen und Möglichkeiten ausdiskutiert und Rahmenbedingungen und Grenzen festgelegt werden. Es braucht mehr Vorbilder, mehr Frauen und Männer, die mit flexiblen Arbeitsmodellen anspruchsvolle Erwerbstätigkeiten und Führungsverantwortung mit Familienaufgaben oder anderen wichtigen Lebensbereichen vereinbaren können. Die Unternehmen können Möglichkeiten dafür bieten und von den aufgezeigten Vorteilen profitieren.

4.3 Empfehlungen

Die empirischen Erkenntnisse und die Schlussfolgerungen zeigen klar Handlungsbedarf auf. Weil die Einführung flexibler Arbeitsmodelle in einem traditionellen Branchenumfeld eine organisatorische Innovation darstellt, können übergreifende Organisationen wie der Branchenverband usic, aber auch Berufsverbände eine Schlüsselrolle spielen. In diesem Sinne werden Empfehlungen zunächst für die usic erläutert, bevor auf die Massnahmen für die Unternehmen, insbesondere die Mitgliederfirmen der usic, sowie für Ingenieurinnen und Ingenieure, die an der Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle interessiert sind, eingegangen wird.

4.3.1 Anregungen für die usic

Ein Branchenverband wie die usic spielt insbesondere eine vorbereitende Rolle für die Einführung flexibler Arbeitsmodelle. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung den Mitgliedern und der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen stellt einen wesentlichen Schritt dar, weil die erfassten Erfahrungen aus Unternehmen in der Branche als Basis für weitere Aktivitäten dienen können. Die befragten Personen haben betont, wie wichtig es ist, positive Beispiele und Vorbilder aufzuzeigen, und die hier untersuchten und weitere Beispiele können nun veröffentlicht werden. Der Verband kann darüber hinaus konkrete Hilfestellungen wie Leitlinien

oder Checklisten ausarbeiten. Beispiele von Verbänden wie die *economiesuisse*, der Kaufmännischer Verband Zürich und der schweizerischer Arbeitsgeberverband sind in der Literaturliste aufgeführt (s. *economiesuisse*, 2012; Home Office Day, 2011; Böhringer, 2001; Milakovic, 2011; vgl. auch SECO, 2007 & 2010; Kanton Basel-Stadt, 2011). Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wäre es von grosser Bedeutung, mehr Flexibilität in den Arbeitsbedingungen als strategisch wichtig für die Attraktivität am Arbeitsmarkt zu propagieren.

Ein Verband mit Mitgliederfirmen hat insbesondere Potential, den Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen zu fördern. Dies kann in Form von Informationsveranstaltungen wie Podiumsgespräche oder interaktive Workshops sein. Wichtig dabei wäre die Möglichkeit, Fragen zu stellen an Personen, die bereits über konkrete Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen verfügen. Anlässe anzubieten, die den Erfahrungsaustausch von Unternehmen und von interessierten Ingenieurinnen und Ingenieuren ermöglichen, würde den Dialog zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden fördern.

Weil Frauen als Trägerinnen innovativer Arbeitsmodelle angesehen werden, ist es überlegenswert für die *usic*, zu eruieren, wie sie sich für mehr Frauen im Ingenieurberuf einsetzen könnte. Kooperationen könnten sich ergeben durch das Vernetzen mit anderen Organisationen wie die Schweizerische Vereinigung der Ingenieurinnen SVIN, die FachFrauen Umwelt FFU oder Frauen in SIA. Eine weitere Möglichkeit wäre, sich an einem Forum zu beteiligen, das flexible Arbeitsmodelle aktiv unterstützt. Ein Beispiel dieser Art wird von den FachFrauen Umwelt in Form eines Jobsharing-Pools für ihre Mitglieder realisiert (Abt & Gloor, 2012; vgl. UND, 2007).

4.3.2 Anregungen für die Unternehmen

Die oben diskutierte Verstärkung der gegenseitigen Unterstützung im Team und der Vertrauenskultur dienen nicht nur der Einführung flexibler Arbeitsmodelle, sondern könnten als vorbereitende Schritte in einem mittelfristigen Kulturveränderungsprozess aufgefasst werden. Das angesprochene Umdenken in den Führungsetagen bedingt aber eine aktive Auseinandersetzung mit der Führungskultur und den Wertvorstellungen im Unternehmen. Hierzu können Workshops mit Führungskräften, Schlüsselpersonen und Mitarbeitenden, vorzugsweise extern begleitet, eingesetzt werden. Wichtig wäre hier, bereits auf die Bedürfnisse und Vorstellungen der Mitarbeitenden zu hören und eine aktive und offene Diskussion zu fördern.

Eine weitere Empfehlung für die Unternehmen bezieht sich auf die Einstellung; die Beispiele zeigen auf, dass die Arbeitgeberseite nicht zu kurz kommt. Die Wahrnehmung soll vor allem auf die vielen Vorteile (anstatt die alten Vorurteile) gerichtet werden; die Sicherheit und Kontinuität wären viel höher, wenn zum Beispiel eine Bauführung im Jobsharing realisiert würde. Oder Teilzeitarbeit beispielsweise bedeutet sehr engagierte Mitarbeitende und effiziente Arbeitsprozesse. Da es schwierig ist, kompetentes Personal einzustellen und zu behalten, bieten flexible Arbeitsmodelle eine attraktive Option ohne hohe Lohnkosten für das Unternehmen.

Alle befragten Personen, die bereits in flexiblen Arbeitsmodellen arbeiten, wollten weiteren Unternehmen Mut machen, es „*einfach auszuprobieren*“. Als erster Schritt ist ein Austausch mit anderen Unternehmen empfehlenswert. Es kann sein, dass im Unternehmen einige Personen bereits im informellen Rahmen in sehr engen Teams oder im Jobsharing in ähnlichen Konstellationen arbeiten; der Schritt zur konkreten Umsetzung einer Teilzeitarbeit oder eines Jobsharings wäre dann relativ klein. Wenn Mitarbeitende – Männer oder Frauen – die Initiative ergreifen und ein innovatives Arbeitsmodell mit Teilzeitpensum, Home Office oder Jobsharing vorschlagen, soll eine Lösung unterstützt und konkretisiert werden. Nicht alle Mitarbeitenden wollen mit Teilzeitpensum arbeiten, aber für diejenigen Frauen und Männer, die dies wünschen, sollen die Unternehmen offen sein. Der ‚Bottom-up‘ Ansatz ist am einfachsten zu realisieren. Pilotversuche und klare Grenzen können definiert und nach einer ausreichenden Einführungszeit evaluiert werden. Für die Rekrutierung geben Stellenausschreibungen, welche flexible Arbeitsmodelle explizit nennen – die Möglichkeit eines Teilzeitpensum oder Jobsharings – ein deutliches Signal. Darüber hinaus wäre es wichtig, den Frauenanteil auf allen Stufen, insbesondere in Führungspositionen, zu erhöhen. Dadurch kann die Katalysatorwirkung für die Einführung flexibler Arbeitsmodelle genutzt werden.

Zusammengefasst, die Zielvorstellung ist es, „*Arbeitsbedingungen, die Lust machen zu arbeiten*“ anzubieten; die Zusammenarbeit im Team, ein Vertrauensverhältnis und eine Wertschätzung der Mitarbeitenden, eine offene Kommunikation und die Förderung der Work-Life-Balance.

4.3.3 Anregungen für die Arbeitnehmenden

Alle der interviewten Personen betonten, wie wichtig es für Frauen und Männer ist, ihre eigenen Idealvorstellungen dem Arbeitgebenden zu kommunizieren. Es ist empfehlenswert, sich mit Argumenten vorzubereiten und sich allenfalls auf andere Beispiele zu berufen. Es

braucht Mut, neuartige Lösungen zu gestalten, aber die hier dokumentierten Beispiele zeigen, dass es sich lohnen kann. Auch wenn man im Bewerbungsprozess steht, kann man im Gespräch fragen, ob ein Teilzeitpensum oder teilweise Home Office möglich wäre. Der gegenwärtige Fachkräftemangel bildet eine günstige Ausgangslage für Verhandlungen und das Fragen leistet einen Beitrag im Sinne der allgemeinen Sensibilisierung.

Gleichzeitig muss man sich auch als Arbeitnehmende bewusst sein, dass ein hoher Grad an Professionalität für die Aufgabenerfüllung mit einem Teilzeitpensum erwartet wird. Das Wahrnehmen der Verantwortung für den eigenen Beitrag in der Auftragsabwicklung ist wichtig; die rechtzeitige Fertigstellung der Teilaufgaben oder allenfalls Eigeninitiative in der Lösungsfindung bei Problemen werden gerade in flexiblen Arbeitsmodellen betont. Die untersuchten Fälle mit kollektiver Einbettung von zwei Personen in Jobsharing oder mehreren Personen in Teams zeigten ein grosses Potential um die Anforderungen sowohl der Arbeitgeberseite als auch von der Arbeitnehmerseite zu vereinbaren. Daraus leitet sich hier die Empfehlung ab, den Wissenstransfer und den Austausch im Team zu pflegen und bei Bedarf sich selbstverantwortlich für gegenseitige Unterstützung abzusprechen. Dies kann für die Vorgesetzten und die beteiligten Teammitglieder entlastend wirken.

Die als Vorteil genannte Effizienzsteigerung kann allenfalls zu einer Intensivierung während der Arbeitszeit führen; auf Erholungsphasen soll deshalb auch geachtet werden. Der Auftritt gegenüber Kunden führte zudem in den dokumentierten Beispielen zu Telefonaten oder das Bearbeiten von Nachrichten ausserhalb der Arbeitszeit. Das Gleichgewicht von Geben und Nehmen der Flexibilität muss immer wieder ausbalanciert werden. Deshalb ist es wichtig Grenzen der Flexibilität auszuhandeln und festzulegen.

Es hat sich gezeigt, dass mehr Ingenieure allgemein und speziell mehr Frauen in Ingenieurberufen erwünscht sind. Ingenieurinnen und Ingenieure können einen aktiven Beitrag dazu leisten, indem sie den eigenen Kindern oder Kindern von Freunden die Berufsmöglichkeiten im Ingenieurwesen zeigen und mit ihnen darüber diskutieren. In den Berufsverbänden gibt es zudem Möglichkeiten, sich bei den Aktivitäten für die Nachwuchsförderung, insbesondere von Mädchen und jungen Frauen, zu beteiligen.

Es braucht auch weibliche und männliche Vorbilder, vor allem in Führungspositionen, die vorleben, dass sie Erwerbstätigkeit und Familienleben vereinbaren können. Persönliche Erfahrungen sollen kommuniziert werden. Hierbei ist es wichtig, dass die Männer „mitziehen“

und auch später, wenn sie in Führungspositionen kommen, die Möglichkeiten von flexiblen Arbeitsmodellen für andere Personen unterstützen.

Wichtig ist darüber hinaus, sich den Werten der eigenen Tätigkeit bewusst zu sein. Durch den Aufbau und Erhalt der Infrastruktur leisten Ingenieurinnen und Ingenieure einen Hauptbeitrag an die Gesellschaft. Die Innovationskraft, die inhärent im Ingenieurwesen liegt, kann verstärkt werden, wenn sie bewusst wahrgenommen wird. Eine der befragten Personen drückte es folgendermassen aus: „*Es wagen, die Dinge anders zu machen*“.

5. Literaturliste

- Abt, G. & Gloor, S. (2012). Jobsharing – Topsharing. Liestal: FachFrauen Umwelt.
- Baillod, J. (2002). Formen von Teilzeitarbeit. In J. Baillod (Hrsg.). Chance Teilzeitarbeit. Argumente und Materialien für Verantwortliche. Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, S. 9-33.
- Böhringer, P. (2001). Die neue Arbeitswelt. Flexibilisierung der Erwerbsarbeit und atypische Arbeitsverhältnisse. Zürich: Kaufmännischer Verband Zürich.
- economiesuisse. (2012). Home Office: mehr Effizienz dank moderner Arbeitsformen. economiesuisse, Verband der Schweizer Unternehmen. Dossierpolitik, 8, S. 1-8.
- Home Office Day (2011). Checklisten für Unternehmen und Mitarbeitende. (Online 20.8.2012): <http://www.homeofficeday.ch/Checklist.aspx>
- Kanton Basel-Stadt (Juli, 2011). Merkblatt „Job-Sharing im Kader bei BASEL-STADT; Hinweise und Checkliste zur Gestaltung von Job-Sharing“. Finanzdepartement des Kanton Basel-Stadt.
- Kissling, I., Meissner, J. Seyler, C. , Henzen, C., Gentile, G-C. (2012). Ressourcenimpact neuer Arbeitsformen. Ernst Basler + Partner & Hochschule Luzern. Bundesamt für Energie BFE. Bern.
- Kuark, J.K. (2003). Das Modell *TopSharing*: Gemeinsame an der Spitze. Verein Netzwerk Arbeitsgesellschaft. Zürich: NAG. www.topsharing.ch
- Kuark, J.K. (2012). Projektbericht Phase 1: Orientierung. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen moderne Laufbahnen. Unveröffentlichter Forschungsbericht für die Schweizerische Vereinigung Beratender Ingenieurunternehmungen usic am 5. November 2012. Bern: usic.
- Milakovic, D. (2011). Flexibler arbeiten mit Home Office. Schweizer Arbeitgeber, 4/2011, S. 26-27.
- Pro Familia Schweiz. (2011). Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Departement des Innern des Kantons St. Gallen. Bern.
- SECO (2007). KMU-Handbuch Beruf und Familie. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Bern: SECO.

SECO (2010). Frauen in Führungspositionen: so gelingt's. Staatssekretariat für Wirtschaft. Bern: SECO.

Ulich, E. (1994). Arbeitspsychologie. 3. überarbeitete Auflage. Zürich: vdf.

UND (2007). Workshop Vaterforum. Fachtagung „Familienfreundlichkeit als Erfolgsfaktor“ am 15.2.2007. Basel: Familienfreundliche Wirtschaftsregion.