

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie**

# «Die Rückkehrquote ist über 90%»

Damit das Know-how hoch qualifizierter Fachkräfte nicht verloren geht, ist es unabdingbar, dass sich Unternehmen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie einsetzen – Vereinbarkeit als Imagebooster sozusagen. Im Gespräch mit Christian Schmid, Leiter HR bei der Thurgauer Kantonalbank (TKB), teilen wir unsere Erfahrungen und zeigen, wie ein KMU erste Schritte in Richtung einer verbesserten Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit machen kann.

*Interview geführt von Dr. Barbara Künzle*

**Christian, wo steht die TKB bezüglich Vereinbarkeit von Beruf und Familie?**

Das ist eine Grundhaltung von uns. Wir möchten beim Thema Chancengleichheit einen Schritt vorwärts machen und mehr Diversität in der Führung etablieren. Deshalb haben wir das Thema auch auf strategischer Ebene verankert. Das klare Bekenntnis aus der Geschäftsleitung und dem Bankrat sowie die Verankerung in der HR-Strategie bilden die nötige Basis, damit die Folgemaassnahmen auf Resonanz stossen.

**Gemäss unserer Studie wünschen sich Arbeitnehmende mehr Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeit, das Arbeitspensum oder den Arbeitsort. Welche Möglichkeiten bietet die TKB ihren Mitarbeitenden?**

Wir bieten klassische Massnahmen wie Teilzeitarbeit, Gleitzeitmodelle und Homeoffice an. Mit unserer Desktop-Strategie konnten unsere Mitarbeitenden schon vor der Pandemie ortsunabhängig arbeiten. Während der Pandemie zeigte sich, dass selbst Personen von zu Hause aus erfolgreich arbeiten konnten, bei denen wir dies aufgrund ihrer Tätigkeit nicht für möglich gehalten haben. Diese Erkenntnis und die Einführung von Laptops und Skype for Business haben uns geholfen, die Arbeit weiter zu flexibilisieren. Relativ neu bei uns ist das Thema Jobsharing. Hinsichtlich einer familienfreundlichen Meetingkultur, also des Vermeidens von Terminen zu Randzeiten, oder beim Angebot hybrider Meetingformen mit virtuellen und im Büro anwesenden Teilnehmenden sehe ich bei uns hingegen noch Entwicklungspotenzial (siehe Abbildungen 2 und 3).

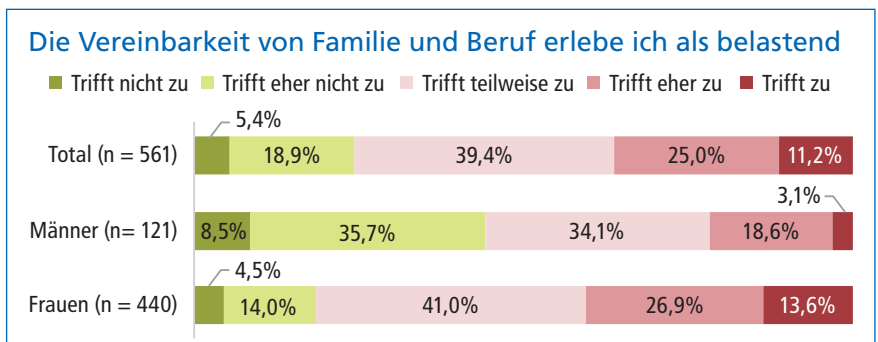


Abbildung 1 (Quelle: Avenir Studie 2020)

**Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist insbesondere für Frauen belastend. Zudem zeigt sich, dass die persönliche Karriere durch Vereinbarkeit erheblich erschwert wird. Was macht die TKB bezüglich der beruflichen Perspektiven von Teilzeitmitarbeitenden?**

Wir haben mit einem Minimumpensum von 60% für Führungsrollen gute Rahmenbedingungen geschaffen, um auch in Teilzeit eine verantwortungsvolle Aufgabe zu übernehmen. Dank den individuellen Lösungen haben wir eine Rückkehrquote nach der Mutterschaft von über 90% erreicht, und die meisten von ihnen können, auch nach einer längeren Pause, wieder ihre ursprüngliche Tätigkeit auf-

nehmen. Eine Fortführung der Karriere mit gezielten Weiterbildungen ist ebenfalls möglich (siehe Abbildung 3).

**Du sprichst wichtige Angebote an, die für eine bessere Vereinbarkeit zentral sind. Klassische Massnahmen bietet gemäss unserer Umfrage die Mehrheit der Unternehmen an. Gewünscht wären jedoch vermehrt Job- und Topsharing-Modelle. Vor allem Letztere könnten einen wichtigen Beitrag leisten, dass sich auch Mütter für eine Führungsfunktion entscheiden.**

Wir bieten die Möglichkeit des Topsharings bereits an. Dies macht allerdings nur Sinn, wenn zwei Bewerbende einen guten Draht zueinander haben. Dann liegt die Verantwortung zur gegenseitigen Absprache und Koordination bei ihnen, da es sich explizit nicht um zwei reguläre Teilzeitstellen handelt und somit keine Führungsperson die Koordination übernimmt. Ausserdem ist es sinnvoll, Erreichbarkeiten und Zuständigkeiten klar zu definieren und zu kommunizieren. So kann sich das Umfeld darauf einstellen und weiss, mit welchen Fragen es sich zu welcher Zeit an wen wenden kann.

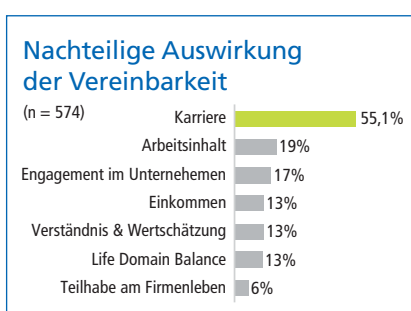


Abbildung 2 (Quelle: Avenir Studie 2020)



### Vorhandenes Angebot betrieblicher Massnahmen zur Unterstützung von Vereinbarkeit

(n = 574)

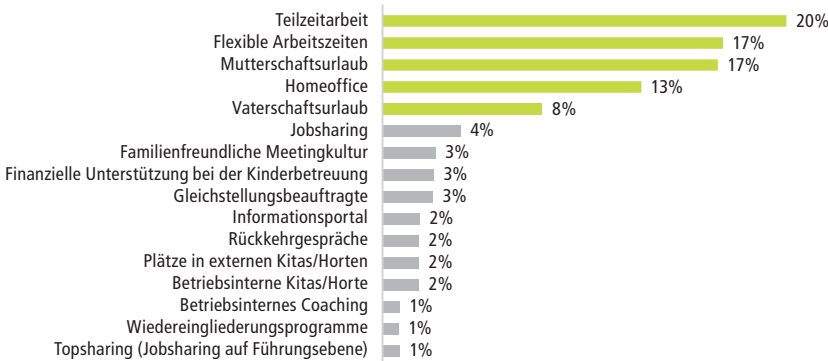


Abbildung 3 (Quelle: Avenir Studie 2020)

Vereinbarkeit von Beruf und Familie verlangt Flexibilität von beiden Seiten. Es ist neben den betrieblichen Rahmenbedingungen auch wichtig, dass MitarbeiterInnen, die Beruf und Familie vereinbaren möchten, ihre Betreuungssituation gut organisieren und eine gewisse Flexibilität bezüglich Arbeitszeiten mitbringen. Zur Förderung von Teilzeitarbeitenden könnten wir in der TKB vermehrt geeignete Rollenvorbilder sichtbar machen, welche über die Herausforderungen von Vereinbarkeit sprechen und darlegen, wie diese trotz viel Verantwortung im Beruf gelingen kann. Insgesamt können wir einen Wertewandel feststellen, und immer mehr Männer, auch aus der Führungsebene, möchten gerne Teilzeit arbeiten. Um das Verständnis bei Vorgesetzten weiter zu fördern, könnte auch hier vermehrt auf Rollenvorbilder zurückgegriffen werden.

**Mehrfach gewünscht wurde von unseren StudienteilnehmerInnen die «gelebte Vereinbarkeit». Was würdest du anderen Unternehmen**

### empfehlen, welche beim Thema Vereinbarkeit noch am Anfang stehen?

Sobald man analysiert, welche Tätigkeiten für die erfolgreiche Ausführung zwingend orts- und zeitgebunden sind, wird man feststellen, dass es auch Beiträge gibt, bei denen dies nicht der Fall ist. Somit können diese flexibler erledigt werden. Gewisse Rituale und Gewohnheiten, wie der gemeinsame Morgenkaffee oder das Meeting an Randzeiten, kann man hinterfragen und anpassen. Ausserdem ist es wichtig, dass die Geschäftsleitung das Thema aufgreift, mit gutem Beispiel vorangeht und nicht E-Mails um 1 Uhr nachts versendet. Arbeitnehmende in Unternehmen mit traditionellen Strukturen möchte ich ermutigen, bei Widerstand ihre Vorgesetzten immer wieder mit Mut, Geduld und Beharrlichkeit auf die Vorteile flexibler Modelle hinzuweisen. Muss die Geschäftsleitung erst noch ins Boot geholt werden, kann sicher das Argument helfen, dass Vereinbarkeit ein entscheidender Wettbewerbsvorteil in der Gewinnung von Talenten ist. Wenn beide Seiten ihren Beitrag leisten, kann

### ZUR PERSON



**Christian Schmid** ist seit Januar 2021 Leiter HR der Thurgauer Kantonalbank. Der studierte Sozial- und Wirtschaftspsychologe arbeitet seit 9 Jahren für die TKB. Er leitete bis Ende des letzten Jahres das HR Services Team und war für strategische HR-Projekte verantwortlich.

Vereinbarkeit in Zukunft noch viel besser gelebt und umgesetzt werden. Hiervon profitieren Unternehmen und Arbeitnehmende gleichermaßen.

### RATGEBER ZUM THEMA

Vor Kurzem hat Avenir zum Thema Familie und Beruf das Büchlein «10 goldene Regeln der Vereinbarkeit» herausgegeben. Weitere Infos unter: [www.avenirgroup.ch](http://www.avenirgroup.ch)



**Dr. Barbara Künzle** ist Partnerin bei Avenir und leitet das Geschäftsfeld Assessment. Sie berät Unternehmen zu Diversity und hat einen Vereinbarkeitscheck für Firmen entwickelt. Zudem coacht sie Frauen zu Fragen rund um Führung, Karriere und Vereinbarkeit.



**Starten Sie Ihre Karriere als Begleitperson und fördern Sie Gesundheit und Widerstandskraft.**



Ihre Nummer 1 für Weiterbildungen zum

**Coach, betriebl. MentorIn, SupervisorIn & ResilienztrainerIn.**

Betriebl. Mentor/in mit eidg. Fachausweis

Ausbildungsorte: Basel, Bern, Luzern, Olten, Zürich und Zürich Glattbrugg



CZO Coachingzentrum Olten GmbH  
Konradstrasse 30 | 4600 Olten  
[www.coachingzentrum.ch](http://www.coachingzentrum.ch)