

Marion Lautner, HR-Leiterin Pro Helvetia

## «Teilzeitarbeit wird künftig eine noch wichtigere Rolle spielen»

Pro Helvetia fördert die Schweizer Kunst und Kultur im In- und Ausland. Inwiefern die Stiftung auch die Kunst der Teilzeitarbeit beherrscht, erläutert Marion Lautner im Gespräch.

Als HR-Leiterin ist sie überzeugt, dass diese Arbeitsform – verbunden mit einer Unternehmenskultur des Gebens und Nehmens – Zukunft hat.

TEXT  
ANDREA RUPRECHT

FOTOS  
SIMONE GLOOR

### Erzählen Sie etwas über Pro Helvetia, was im Internet nicht zu finden ist – was ist das Besondere daran, für Pro Helvetia zu arbeiten?

MARION LAUTNER: Pro Helvetia ist eine unabhängige Stiftung, die vollumfänglich durch den Bund finanziert wird. Die Mitarbeitenden gelten offiziell nicht als Beamte, der Tätigkeitsbereich kann jedoch damit verglichen werden. Alle vier Jahre verfassen wir die nationale Botschaft zur Förderung der Kultur, in der die strategische Ausrichtung der Schweizer Kulturpolitik formuliert ist. Umgekehrt spricht der Bund uns die Gelder zu, mit denen wir die Projekte der Kultur und Kunst fördern. Im Alltag arbeiten wir unabhängig und treffen unsere Entscheidungen selbstständig. Entgegen den Klischees über die Arbeitsweise von

selbst. Berührungspunkte oder persönliche Kontakte mit dem EDI und dem Bundesrat hat vor allem die Direktion.

### Wie wird Teilzeitarbeit bei Pro Helvetia gelebt, und wie gelingt es Ihnen, Teilzeitstellen zu besetzen?

Im Gesamtarbeitsvertrag ist verankert, dass Teilzeitarbeit möglich ist. Rund zwei Drittel der Belegschaft – oder 80 Prozent der Frauen und 50 Prozent der Männer – arbeiten bei uns Teilzeit. Teilzeitarbeit ist in unserem Betrieb somit von zentraler Bedeutung. Aufgrund unserer zum Teil hochspezialisierten Disziplinen ist die Teilzeitarbeit vielfach vorgegeben, da die zur Verfügung stehenden Ressourcen des Fachgebiets beschränkt sind. Meine Erfahrung ist, dass Teilzeitstellen gut zu besetzen sind. Mittelfristig ist es auf Wunsch der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters meist möglich, das Arbeitspensum aufzustocken – sei es durch Kombination mit einer anderen Stelle oder durch Mutationen in der Teamkonstellation.

### Welche Trends beobachten Sie in Bezug auf die Teilzeitarbeit?

Mir fällt auf, dass die Work-Life-Balance immer mehr in den Fokus rückt. Sehr viele Menschen stellen sich die Frage, weshalb sie 100 Prozent arbeiten sollen, wenn 80 Prozent zum Leben reichen und dafür mehr Zeit für Hobbys oder private Projekte bleibt. Seit längerem beobachte ich, dass sich Teilzeitmitarbeitende fokussierter und engagierter bei der Arbeit einbringen und dadurch eine erhöhte Arbeitsleistung sowie Identifikation mit der Organisation zeigen. Durch den Ausgleich mit der Freizeit oder privaten Aktivitäten entsteht positive Energie, die sich auch auf die Arbeit auswirkt. Vielfach erlebe ich Teilzeitmitarbeitende zudem als entspannter und zufriedener. Bei Männern stelle ich fest, dass sie heute häufig aus familiären Gründen Teilzeit arbeiten möchten, was vor 20 Jahren noch seltener war. Auch sie wollen ihren Betreuungsanteil leisten und für die Kinder da sein. Gerade letzthin haben wir einen IT-Fachmann rekrutiert, der als angehender Vater gezielt eine 80-Prozent-Stelle suchte. Bei Pro Helvetia konnten wir ihm das selbstverständlich anbieten, ebenso den von ihm gewünschten unbezahlten Urlaub nach der Geburt des Kindes.

«Es ist ein Geben und Nehmen, wenn Teilzeitarbeit funktionieren soll.»



Beamten spüre ich bei allen Mitarbeitenden eine enorme Leidenschaft für die Kultur, viel Herzblut und Engagement. Um ein anderes Beispiel zu nennen: Ich arbeite als HR-Leiterin mit den an den Bund angelehnten Lohnklassen und übermittle Kennzahlen ans Departement des Innern (EDI). Die HR-Strategie und die HR-Prozesse gestalten wir

## «Als grösste Herausforderung sehe ich die Kommunikation.»



Marion Lautner, 51, verfügt über langjährige Erfahrung im Personalbereich. Seit Ende 2018 arbeitet sie als HR-Leiterin bei Pro Helvetia. Sie lebt mit ihrer Familie in Zürich.

50

### Manchmal ist das Vorurteil zu hören, bei Teilzeitarbeit passe nur der Lohn zum Pensum. Wie stellen Sie sicher, dass auch das Arbeitsvolumen zum Beschäftigungsgrad passt?

Wie bereits erwähnt, haben wir zum Teil sehr spezialisierte Arbeitsstellen, wo von vornherein klar ist, dass der benötigte Beschäftigungsgrad einem Teilzeitpensum entspricht. Dies lässt sich gut an der Anzahl der eingehenden Gesuche messen und lässt Vergleiche unter den Abteilungen zu. So merkt man schnell, wenn Stress und Überstunden bei einer Abteilung steigen. Zusätzlich kriegt man es bei uns als kleiner Organisation schnell mit, wenn Mitarbeitende unter erhöhtem Arbeitsaufkommen ächzen. Wir beobachten sorgfältig, ob das Arbeitsvolumen zeitbedingt, beispielsweise wegen eines Festivals, oder dauerhaft steigt, weil zum Beispiel in der betroffenen Sparte mehr Gesuche eingereicht werden. Bei dauerhafter Mehrbelastung suchen wir nach einer Lösung, sei es durch Hilfe aus einer anderen Abteilung oder durch Anpassung des Beschäftigungsgrades der Betroffenen. Ebenso sind wir uns bewusst, wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter besonders speditiv ist und einen hohen Output hat. Bei einem allfälligen Weggang solcher Personen müssen bei einer Neubesetzung vorausschauend zusätzliche Stellenprozente geplant und budgetiert werden.

### Was sind die Herausforderungen im Umgang mit Teilzeitmitarbeitenden?

Als grösste Herausforderung sehe ich in der Zusammenarbeit immer die Kommunikation – unabhängig, ob Mitarbeitende Vollzeit oder Teilzeit arbeiten. Wie kann ich sicherstellen, dass alle Mitarbeitenden jene Informationen haben, die sie brauchen, und alle auf dem gleichen Informationsstand sind? In meinem Team zum Beispiel sind vier Personen mit 40-, 50-, 80- und 90-Prozent-Pensum. Es ist eine Kunst, alle auf dem gleichen Wissensstand zu halten. Dies ist bei uns nicht nur den Teilzeitpensum geschuldet, sondern auch der Möglichkeit, bis zu 50 Prozent des Pensums im Home-Office zu arbeiten. Seit Einführung dieser Regelung gilt bei Pro Helvetia, dass alle Mitarbeitenden und Teams im Minimum einen Tag pro Woche vor Ort arbeiten. Für die Teambildung oder den informellen Austausch erachte ich physische Sitzungen und persönliche Gespräche als essenziell.

### Wie thematisieren Sie bei der Anstellung Mehrfachbeschäftigung und Auswirkungen der Teilzeitarbeit auf die Sozialversicherungen?

Wir hatten bisher keine Hinweise, dass Bewerbende ein Bedürfnis hätten, über die Auswirkungen auf die Sozialversicherungen informiert zu werden. Wer sich auf eine Teilzeitstelle bewirbt, klärt gewöhnlich eigenständig ab, was das finanziell oder auf die Versicherungen bezogen für ihn oder sie bedeutet. Nebenbeschäftigungen hingegen schenken wir aus Gründen einer möglichen Verletzung der Treuepflicht eine erhöhte Aufmerksamkeit. So sind zum Beispiel selbstständige Nebentätigkeiten im kulturellen oder künstlerischen Bereich nicht realisierbar, weil sie sich überschneiden könnten mit dem, was wir

fördern. Wir müssen sicherstellen, dass diesbezüglich Transparenz besteht und jeglicher Interessenkonflikt vermieden wird. Deshalb deklarieren alle Mitarbeitenden fortlaufend ihre Nebenbeschäftigungen.

### Bestehen Vorurteile seitens der Vollzeitangestellten oder Vorgesetzten gegenüber Kolleginnen und Kollegen mit Teilzeitpensum? Ein ehemaliger Vorgesetzter sagte jeweils, er sei gegen Arbeitspensum von 20 oder 40 Prozent, da sie kaum Output brächten ...

Je nach Arbeitsstelle und Person können auch kleine Beschäftigungsgrade gut funktionieren. Zum Beispiel habe ich eine Mitarbeiterin in der Lohnbuchhaltung, die zwei Tage pro Woche arbeitet. Das Jobprofil ist auf diese 40 Prozent ausgerichtet. Ich empfinde ihre Arbeitsleistung als hoch, unter anderem weil wir kurze Kommunikationswege haben und dadurch mit einer halben Stunde Sitzung pro Woche auskommen. Wenn jedoch bei einem 40-Prozent-Pensum wöchentlich eine Sitzung von einem halben Tag dazukommt, ist dieser Anteil an der Gesamtzeit sehr hoch, und man kann sich fragen, wie effizient das ist. Ich denke, jeder Beschäftigungsgrad ist situativ zu prüfen. Generell kann ich sagen, dass ab einem Pensum von 50 Prozent die Produktivität steigt. Ansonsten kenne ich bei uns wenige Vorurteile, da wir auf Teilzeitmitarbeitende angewiesen, mit dieser Arbeitsform sehr vertraut und divers aufgestellt sind. Ab und an kommt es vor, dass eine höher gewichtete Position die Ansicht vertritt, Produktivität entstehe erst ab 80 Prozent.

### Wie schätzen Sie den Einfluss der Teilzeitangestellten auf die Organisation ein?

Für mich sind Teilzeit- und Vollzeitmitarbeitende gleichwertig – bei uns gehören sie zum Alltag. Unsere Arbeitsweise und die Prozesse sind darauf abgestimmt. Wir sprechen uns sowohl in den Teams als auch in der Organisation ab, damit produktive Lösungen entstehen. Beispielsweise finden bei uns abteilungsübergreifende Anlässe immer dienstags statt, da dann die meisten Leute anwesend sind. Ich erlebe bei allen eine hohe Flexibilität. Viele Mitarbeitende können es sich einrichten, ausnahmsweise an einem arbeitsfreien Tag zu arbeiten, wenn sie es als wichtig erachten und im Gegenzug bei Bedarf auch auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Es ist immer ein Geben und Nehmen, wenn Teilzeitarbeit funktionieren soll.

### Wie würde das Unternehmen ohne die Teilzeitmitarbeitenden funktionieren?

Das stelle ich mir schwierig vor. Durch unsere Spezialisierung in den einzelnen Sparten müssen die Mitarbeitenden die Szene kennen, um die Gesuche professionell prüfen zu können. Nehmen wir die Abteilung Musik: Wer sich in der Pop-Szene auskennt, ist nicht unbedingt im Jazz beheimatet.

### Inwiefern besteht die Möglichkeit, Teilzeit mit Jobsharing oder -splitting zu kombinieren?

Jobsharing ist bei Pro Helvetia Alltag: Wir haben viele Vollzeitstellen auf mehrere Teilzeitstellen aufgeteilt. Im Job-

splitting haben wir letzthin eine Leitungsstelle ausgeschrieben. Obwohl es anfangs aussah, dass die beiden Kandidatinnen zusammenfinden, ist der Versuch in der Endphase gescheitert. Ich erachte es als sehr anspruchsvoll, im Jobsplitting zu arbeiten. Dauernde Absprachen sind erforderlich, und auch das Unternehmen ist gefordert. Es gilt, im Voraus Fragen zu klären wie: Was geschieht, wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert oder nur eine Person kündigt? Weiter ist meiner Ansicht nach zumindest anfangs eine Begleitung mit Supervision notwendig, um die Zusammenarbeit der beiden untereinander und mit dem Team aufzugleisen. Das Unternehmen muss bereit sein, in die Arbeitsform zu investieren. Für die Absprachen beispielsweise braucht es Zeit, und dieser Aufwand muss eingerechnet werden. Bei einer ursprünglich auf 100 Prozent ausgelegten Stelle reichen wahrscheinlich zweimal 50 Prozent im Jobsplitting nicht aus. Realistischer sehe ich zweimal 60 Prozent, damit die beiden einen Tag gemeinsam arbeiten und sich absprechen können.

### Wie gelingt es Pro Helvetia, Teilzeitangestellte zu binden?

Ich erlebe Teilzeitmitarbeitende als loyaler, da sie es wertschätzen, ihre gewählte Arbeitsform leben zu können. Bei Arbeitspensum unter 80 Prozent ist es für Jobsuchende heute noch eine Herausforderung, passende Stellen zu finden. Bei uns haben wir zudem die Besonderheit, dass die Arbeit bei Pro Helvetia für viele eine der spannendsten in der Kulturförderung ist, die sie finden können. Weitere Karriereschritte der Mitarbeitenden sind bei uns deshalb

vielfach schwierig. Wenn jemand sich anderswo weiterentwickeln kann, so gönne ich das diesen Personen jeweils von Herzen.

### Zum Abschluss ist es spannend zu erfahren, wie Sie selbst arbeiten und wie es Ihnen damit geht. Was sind Ihre ganz persönlichen Erfahrungen mit Teilzeit?

Begonnen habe ich meine Karriere wie viele mit einem 100-Prozent-Pensum. Nach der Geburt der Kinder habe ich lange 60 Prozent gearbeitet. Als die Kleinste in den Kindergarten kam, erhöhte ich auf 70 Prozent. Heute arbeite ich 80 Prozent. Zurück zu 100 Prozent ist für mich unvorstellbar. Den freien Tag nach meinen Bedürfnissen gestalten zu können, macht mich zufrieden und ist mir eine Energiequelle. Mit Teilzeitarbeit verknüpfe ich nur positive Erfahrungen. Als ich damals in der Finanzbranche mit 60 Prozent in leitender Position wieder zu arbeiten begann, war das Team skeptisch. Dank bereits existierendem Blackberry konnte ich auch in der arbeitsfreien Zeit präsent sein, sodass meine Arbeitsform nach drei Monaten akzeptiert war. Unabhängig vom Beschäftigungsgrad geht es schlussendlich um das Engagement bei der Arbeit. Vielfach sind Teilzeitmitarbeitende dankbar für dieses Arbeitsmodell, mit dem sie mehrere Lebensaspekte unter einen Hut bringen können. Meines Erachtens wird Teilzeitarbeit künftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen. Durch die Veränderung der Demografie, den wirtschaftlichen Druck und den Fachkräftemangel müssen die Unternehmen flexibler werden. Nur so werden sie freie Stellen besetzen können. ●