

## Führen in Teilzeit: Wie kann das gelingen?



Führungsaufgaben in Teilzeit zu ermöglichen und auszuüben braucht Courage und die Bereitschaft, sich als Organisation und als MitarbeiterIn damit auseinanderzusetzen und zu entwickeln.

Die Skepsis gegenüber Teilzeit in der Führungsetage hält sich hartnäckig. Viele EntscheidungsträgerInnen in Organisationen sind überzeugt: «Um diese Kaderposition auszuüben, braucht es die grösstmögliche Präsenz im Unternehmen und ein Engagement, das über das volle Pensum hinausgeht. Das ist in Teilzeit nicht realistisch».

Ist demnach Führungsarbeit in einem Teilpensum nur schöne Theorie und in der Praxis eine Illusion? Gesellschaftlicher, ökonomischer und technologischer Wandel stellen neue Anforderungen an Unternehmensleitungen. In letzter Zeit gewinnen neue Managementansätze, die den Angestellten mehr Eigenverantwortung und Gestaltungsspielraum gewähren, an Bedeutung. So führt beispielsweise die Veränderung der Rollenbilder von Männern und Frauen dazu, dass sich für attraktive Arbeitgebende nicht mehr die Frage stellt nach dem «OB» sondern vielmehr nach dem «WIE» sie auf die veränderten Bedürfnisse und Rahmenbedingungen reagieren. Viele Expertinnen und Experten sind sich darin einig, dass Führung in Teilzeit machbar ist. Voraussetzung dafür sind das Zusammenspiel einer kooperativen Unternehmenskultur, vorausschauender Planung, der sorgfältigen Analyse von Funktion und Aufgabe sowie der Motivation und Flexibilität von Führungspersonen in Teilzeit.

Viele reden darüber, einige setzen es um: In dieser Ausgabe des UND aktuell hören wir von zwei Expertinnen und vier Führungspersonen, was es dazu braucht und wo die Vorteile und Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende liegen.

Und nicht zuletzt: Die Fachstelle UND macht sich ebenso auf den Weg im Thema und wird seit Mitte dieses Jahres durch ein Leitungsteam von drei Teilzeit-Führungspersonen im Top-sharing geleitet. Wir wünschen Ihnen anregende Lektüre!

# Führung in Teilzeit braucht Unterstützung der Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen

Für Margret Bürgisser haben Frauen und Männer, die eine Führungsaufgabe in Teilzeit anstreben und gleichzeitig gemeinsam Familienaufgaben übernehmen wollen, (mindestens) drei Punkte zu beachten: im Job verlässliche Arbeit zu leisten, das Kindeswohl im Auge zu behalten und Prioritäten zu setzen. UND hat mit der Soziologin gesprochen.



Margret Bürgisser

## Wie viele Führungskräfte arbeiten in Teilzeit?

Der Familienbericht des Bundesrates vom April dieses Jahres besagt, dass sich viele Väter und Mütter, vor allem mit Tertiärausbildung, wünschen, sie könnten beide Teilzeitarbeit arbeiten. Doch effektiv wird ein Modell, bei dem beide Partner Teilzeit arbeiten, nur von 6 bis 8 Prozent der Paare mit Kindern praktiziert.

## Wie gut ist Führung in Teilzeit akzeptiert?

Allgemein lässt sich sagen, dass Teilzeit in Berufen und Branchen mit hohem Männeranteil (Baugewerbe, technische Berufe) weniger akzeptiert und verbreitet ist als in solchen mit hohem Frauenanteil (z.B. Pflegeberufe, Lehrberufe). Auch Banken und Versicherungen öffnen sich erst seit kurzem für Teilzeitarbeit in Führungspositionen. Teilzeit ist heute, unter günstigen Umständen, bis auf Direktionsstufe möglich. Im obersten Kader findet man allerdings kaum Teilzeitarbeitende.

## Wo sind die Grenzen für Führung in Teilzeit?

Teilzeit bei Führungsaufgaben ist zwar möglich, aber an Voraussetzungen geknüpft. In meiner neuen Studie über Rollenteilung\* haben mir Führungskräfte in sozialen und pädagogischen Institutionen erzählt, allzu kleine Pensen würden den betrieblichen Ablauf belasten und seien für Kunden wie Mitarbeitende mühsam. Das sagten mir Personen, die selbst auch Teilzeit arbeiten. Sie finden sehr kleine Pensen aus betrieblicher Sicht unvorteilhaft. Es braucht für Teilzeitarbeit in jedem Fall die Unterstützung der/des unmittelbaren Vorgesetzten und auch jene der KollegInnen.

## Was ist der Reiz für Paare, Teilzeit zu arbeiten?

Sie haben generell mehr Zeit für anderes, z.B. für die Familie. Wenn das Geld trotz Teilzeit für die Existenzsicherung reicht, erachten viele das Modell als Chance. Gleichzeitig ist damit auch ein gewisser Verzicht verbunden, denn weniger Geld bedeutet weniger Ersparnis, weniger teure Ferien, weniger Luxus. Aber viele ziehen eine gute Lebensqualität einem hohen Verdienst vor.

## Inwiefern profitieren auch Arbeitgebende und Gesellschaft?

Ich gehe davon aus, dass Teilzeitarbeitende, sofern ihre Arbeitsform vom Unternehmen akzeptiert ist, besonders einsatzfreudig und loyal sind. Gerade Mütter, die dank einem Teilzeitjob mit kleinen Kindern im Unternehmen bleiben können, sind motivierte Mitarbeiterinnen. Das schließt aber nicht aus, dass sie gelegentlich ausfallen, z.B. wenn Angehörige krank werden. Die Gesellschaft profitiert zweifellos auch, denn ohne Teilzeitjobs wären viel weniger Frauen erwerbstätig, und es gäbe auf dem Arbeitsmarkt noch mehr Engpässe.

## Woran liegt es, dass eine partnerschaftliche Teilung von Erwerbs- und Familienarbeit nicht möglich wird?

Es fehlen attraktive Teilzeitstellen. Bei Leuten mit Interesse an partnerschaftlicher Rollenteilung handelt es sich oft um gut gebildete Personen. Sie möchten eine attraktive Tätigkeit ausüben und sich im Beruf entwickeln können. Sie möchten im Unternehmen trotz des reduzierten Pensums wertgeschätzt werden und die Möglichkeit haben, eine gewisse Karriere zu machen. Das setzt das Verständnis der Vorgesetzten voraus.

Es scheitert unter anderem aber auch an der Einstellung von Männern und Frauen. Viele Männer wagen nicht, nach Teilzeit zu

fragen, aus Angst, nicht mehr ernst genommen zu werden. Und die Frauen haben Mühe, dem Partner im Haus Platz zu machen und ihm einen Teil der Kinderbetreuung zu übergeben, ihn als gleichwertigen Miterzieher zu respektieren.

### Was können Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber dazu beitragen, dass sich etwas ändert?

Unternehmen sollten generell familien- und vereinbarkeitsfreundlicher werden. Sie sollten sich diese Ziele nicht nur in die Leitbilder schreiben, sondern sie in der Praxis auch umsetzen. Es gibt ein ganzes Bündel von Massnahmen, die Verbesserungen bewirken können und die für Unternehmen durchaus vorteilhaft sind. Die Mitarbeitenden müssen den Mut haben, Vorgesetzten ihre Wünsche kundzutun und sie überzeugen, dass sie auch mit Teilzeitarbeit vollwertige Arbeit leisten.

### Was ist auf der gesellschaftspolitischen Ebene nötig?

Gesellschaftspolitisch muss das egalitär-partnerschaftliche Rollenmodell stärker gefördert werden, gerade, weil es dem Wunsch junger Menschen entspricht. Staatliche Unterstützung sollte nicht nur in unternehmensbezogene Projekte, sondern auch in die Beratung von Privatpersonen fließen. Da geht der Trend meines Erachtens in die falsche Richtung. Die Gleichstellungspolitik ordnet sich zunehmend der Wirtschaftspolitik unter. Zu begrüssen wäre auch ein Vaterschaftsurlaub oder ein «Elterngeld» nach deutschem Vorbild. Solange es in der Schweiz kein Familienministerium gibt, steht die Familienpolitik allerdings auf schwachen Beinen.

Margret Bürgisser, Dr. phil., ist Soziologin und Inhaberin des Instituts für Sozialforschung, Analyse und Beratung ISAB ([www.isab.ch](http://www.isab.ch))

\*Buch-Tipp: «Partnerschaftliche Rollenteilung - ein Erfolgsmodell» von Margret Bürgisser, hep-Verlag 2017, 344 Seiten, CHF 42.00

## Zeitgemässe Führungskultur fördert auch Jobsharing

Nathalie Amstutz ist Dozentin für Diversity Management an der Fachhochschule für Wirtschaft in Olten. Sie leitet das CAS Diversity- und Gleichstellungskompetenz, ein Studiengang, der in Kooperation mit dem Zentrum Gender Studies der Universität Basel und der ZHAW angeboten wird. UND hat sie zum Thema Führung und Teilzeit befragt.



Nathalie Amstutz

### Frau Amstutz, gibt es Unterschiede in den Pensen bei Frauen und Männern in der Führung?

Die Pensen der Erwerbsarbeit unterscheiden sich stark nach Geschlecht: Teilzeit-Arbeit ist in der Schweiz bei Frauen sehr verbreitet, laut Bundesamt für Statistik arbeiten lediglich etwa 15% der Männer in Teilzeit. Dieser Anteil ist zwar gestiegen, aber nicht mit der Geschwindigkeit, die man vermuten würde. Studien zeigen, dass es grosse Unterschiede bezüglich Zeitkulturen in den Organisationen gibt. Ob Teilzeit verbreitet ist oder nur in Ausnahmefällen praktiziert wird, hat mit der Organisations- und Berufskultur zu tun. Ist Teilzeit üblich oder wird sie unbewusst als Desinteresse an der Firma gedeutet? Wird sie Frauen zugestanden und vor allem im Zusammenhang mit Mutterschaft fast erwartet oder sind Männer genauso damit angesprochen? Ein weiterer Unterschied besteht auch zwischen Organisationen, die Teilzeit auf allen Hierarchieebenen praktizieren, und denjenigen, wo Teilzeit und Führung

noch nicht anzutreffen ist. Aus der Geschlechterforschung wissen wir, dass die Zeitkulturen von Berufen die Wahl der Ausbildung von jugendlichen Frauen und Männern prägt: Bei jungen Frauen ist selbst bei der Wahl ihrer Ausbildung oft bereits die Teilzeitarbeit im Boot. Das ist eine Erklärung unter anderen für den geringen Anteil Frauen in den MINT-Ausbildungen.

### Was müssen die Unternehmen tun, damit mehr Teilzeit gearbeitet werden kann?

Einerseits ist wichtig festzuhalten, dass es auch unfreiwillige Teilzeit gibt. Nicht alle Personen, die in der Schweiz ein Teilzeitpensum haben, sind damit zufrieden. Es gibt auch aus Spargründen verordnete Teilzeit. Andererseits gibt es auch Jobs, die in Teilzeit ein zu geringes Einkommen bringen. Wollen Organisationen die Vereinbarkeit mit Teilzeit fördern, so ist das zu

berücksichtigen. Es braucht eine Offenheit für neue Arbeitszeitmodelle. Dabei muss die jeweilige Praxis im Unternehmen erst untersucht werden: Welche Modelle werden von wem genutzt und in welchen Funktionen? Diese Fragen sind mit der Arbeitsorganisation verbunden, der Möglichkeit der Telearbeit und der Überprüfung vom Umgang mit Überstunden.

### Welche Rahmenbedingungen braucht es?

Es bedeutet eine Auseinandersetzung mit dem Führungsverständnis der Organisation. Hier stellt sich die Frage nach dem Handlungsspielraum der Mitarbeitenden, nach der Verantwortung, die sie übernehmen können. Diese Gestaltungsfreiheit ist ein wesentlicher Faktor der Motivation der Mitarbeitenden.

### Was heisst das konkret?

Bezüglich Teilzeit in der Führung gibt es oft eine grosse Spanne zwischen der prinzipiellen Möglichkeit und der effektiven Umsetzung. Bei Jobsharing oder Teilzeit mit Führungsverantwortung zum Beispiel braucht es klare Zuständigkeiten und eine saubere Aufgabenteilung. Für die Teams bedeutet es, dass die zunehmende Autonomie und der Gestaltungsspielraum der Mitarbeitenden stärker gewichtet werden. Auch hier sind klare Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten wichtig. Es heisst aber auch, dass es in vielen Kontexten keine kontinuierliche Präsenz der Vorgesetzten braucht. Die Fragen, die sich hier stellen sind die folgenden: Welche Aufgaben können im Home-Office gemacht werden, und

welche müssen Face-to-face diskutiert werden? Ein branchenübergreifender Dialog könnte helfen, denn die Frage ist doch: Warum ist es in einer öffentlichen Verwaltung eher möglich, in Teilzeit in Führungsfunktionen zu arbeiten und in einem Unternehmen weniger? Hier könnte man voneinander lernen.

### Oft wird argumentiert, Führungspersonen hätten per se eine hohe Arbeitsbelastung, die nicht reduziert werden könne. Was tun?

Das spricht sehr für die Jobsharing-Lösung. Natürlich kann man eine 120 Prozent-Belastung nicht auf 80 reduzieren. Teilzeit, aber auch Führung und Teilzeit heisst, dass das Aufgabenportfolio sorgfältig angeschaut wird. Was kann delegiert werden? Was wird im Jobsharing wie aufgeteilt? Wer übernimmt welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten? Das ist eine Chance, die Aufgaben und Zuständigkeiten zu klären. Ausserdem erhalten Organisationen über Jobsharing die doppelte Kompetenz, nämlich von beiden PartnerInnen des Tandems. Diese können sich nicht nur während Ferien und anderen Abwesenheiten vertreten, sondern entwickeln durch ihren gemeinsamen Austausch auch fundierte Lösungen.

## «Ich mag die Abwechslung von Beruf und Familie.»

Sabine Dumas ist Betriebsökonomin in Facility Management. Zusammen mit ihrer Jobsharing-Partnerin leitet sie die Logistik in einem Kompetenzzentrum. Beide Frauen arbeiten je 60 Prozent. An einem Tag in der Woche sind sie gleichzeitig im Betrieb. Dann werden Informationen ausgetauscht, Entscheide besprochen, mit Vorgesetzten Einschätzungen überprüft. Früher fühlte sich die Führungsfrau oft einsam in ihrer Funktion. Im Jobsharing aber ist sie in ihren Entscheidungen nicht mehr alleine. «Unser Betrieb ist gut organisiert. Wir sind nicht die einzigen im Kader, die Teilzeit arbeiten», erzählt Dumas. Ihre Arbeitgeberin befindet sich im Zertifizierungsprozess der Fachstelle UND. Sie setzt sich aktiv für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein.

Auch zu Hause herrscht Arbeitsteilung. Ein Kind ist zwei Jahre alt, das grössere sechs und geht bereits zur Schule. Dumas Mann arbeitet auch Teilzeit. Für sie ist klar: «Ich möchte unbedingt auch ausser Haus Verantwortung übernehmen. Ich mag die Abwechslung».



Sabine Dumas

## Es braucht viel Toleranz

Stefan Feldmann arbeitet 80 Prozent. Er ist Sozialarbeiter, arbeitet mit jungen Erwachsenen und ist Vater von zwei Kindern. In seiner Familie ist es die Frau, die einer Führungsaufgabe nachgeht. «Ich profitiere von unserem Arbeitsmodell. Ich sehe die Kinder aufwachsen und habe eine gute Work-Life-Balance. Auch der Betrieb profitiert: Wenn ich arbeite, bin ich voller Elan. Es ist ein Geben und Nehmen», sagt er.

Auch für die Kinder habe die Situation Vorteile, denn sie hätten zwei Ansprechpersonen, eine Mutter und einen Vater. Schlussendlich profitiere auch die Gesellschaft, meint Feldmann, so würden sich teure Ausbildungen für Frauen lohnen, und das weibliche Gedankengut fände Eingang in die Wirtschaft. Doch leicht sei es nicht: «Wir sind zu Hause ein kleiner Logistikbetrieb, wir müssen uns ständig informieren, damit nichts unter den Tisch fällt». Es brauche auch viel Toleranz von den Partnern: «Wir müssen beide unsere jeweiligen Arbeitsweisen im Haushalt akzeptieren».



Stefan Feldmann

## Die vielen Aufgaben sind eine Herausforderung

Johan Verbiest leitet ein interdisziplinäres Team in einer Planungsfirma und ist 85 Prozent angestellt. Er ist Vater von zwei Kindern, acht und fünf Jahre alt. Seine Frau arbeitet 60 Prozent in leitender Funktion in der Forschung. «In unserer Beziehung kam der Wunsch nach einer Rollenteilung von beiden Seiten», sagt er. «Ich vermute, dass sich Arbeit grundsätzlich verändern wird, weil man heute überall arbeiten kann». Vorgesetzte delegierten heute vermehrt die Verantwortung an die Mitarbeitenden und setzten mehr auf Eigenverantwortung. Dies wiederum habe zur Folge, dass die Mitarbeitenden gute Arbeit leisten würden. «Als Teilzeitmann finde ich es gut, wenn sich beide, Frauen und Männer, beruflich weiterentwickeln können. Beide sollen erleben, was es heisst, einen Haushalt zu führen», sagt der Familienvater. Insgesamt trage dieses Modell zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance bei. «Wobei ich schon zugeben muss, dass all diese Aufgaben – Arbeit, Zuhause, Kinder – eine grosse Herausforderung sind», bemerkt er abschliessend.



Johan Verbiest

## Auch Arbeitgebende profitieren

In Reto Mansers Arbeitsumfeld ist Teilzeitarbeit akzeptiert. «Man muss Kompromisse eingehen und flexibel sein, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer», sagt der Umweltingenieur. Reto Manser ist Abteilungsleiter und arbeitet 80 Prozent. Dank flexiblen Arbeitszeiten bringt der zweifache Vater die Kinder oft in den Kindergarten, in die Schule oder holt sie vom Hort ab. Am «kinderfreien» Vormittag des freien Freitages kümmert er sich um den Haushalt und bearbeitet auch mal Mails. Er ist überzeugt, dass auch die Arbeitgebenden von Teilzeitarbeit profitieren. «Die jüngere Generation möchte mehr Teilzeit arbeiten, und das gibt einen gewissen Druck auf die Arbeitgeber, mehr Teilzeitstellen anzubieten», sagt Manser. Schlussendlich ginge es doch darum, dass die Arbeitgebenden motivierte Arbeitskräfte finden würden. Mansers Teilzeitmodell ist im Zusammenspiel mit seiner Partnerin etabliert: «Wir wollen beide die Erwerbs- und Familienarbeit partnerschaftlich teilen, wir können es uns nicht anders vorstellen».



Reto Manser

# UND in eigener Sache

Seit dem 1. September 2017 wird die Fachstelle UND von einem Dreierteam im Topsharing geleitet. Dem Leitungsteam gehören Lucie Renner, Stephan Berger und Sandra Zurbuchen an.

Wir freuen uns, per 1. November 2017, Fabian Leuthold wieder im Team der Fachstelle UND zu begrüssen. Er wird die Fachstelle zu einem Pensum von 50% als Berater mit besonderen Aufgaben unterstützen.

Die Fachstelle UND macht sich auf den Weg und bezieht am 1. Januar 2018 ihre neuen Büroräumlichkeiten an zentraler Lage an der Schipfe 7 in Zürich.

## Unterstützen Sie den Verein UND

Der Verein UND sorgt als Trägerschaft der Fachstelle für eine gute Verankerung und Vernetzung. Mit einer Mitgliedschaft als Privatperson oder als Organisation haben Sie die Möglichkeit, dass Anliegen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen. Informationen und Anmeldungen unter [www.fachstelle-und.ch](http://www.fachstelle-und.ch). Spenden auf PC 60-32402-9

UND-aktuell 2/17 wurde ermöglicht durch finanzielle Unterstützung von:

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

**MIGROS**

[www.helvetia.ch](http://www.helvetia.ch)

**helvetia** 

# Tipps zur Lektüre

- «Chance Teilzeitarbeit»  
von Jürg Baillod, vdf Hochschulverlag AG 2002  
ISBN 3 7281 2809 0
- «Führen in Teilzeit: Voraussetzungen, Herausforderungen und Praxisbeispiele»  
von Brigitte Aberell, Verlag Springer Gabler 2015  
ISBN 978-3658061623
- «Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle»  
von Roland Winiger, Verlag Praxium 2011  
ISBN 978-3952359655
- «Life Domain Balance»  
Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität,  
von Eberhard Ulich und Bettina S. Wiese, Gabler Verlag 2011,  
ISBN 978-3-8349-1403-3
- «Das Modell TopSharing»  
von Julia K. Kuark  
Link für Bestellung: <http://www.topsharing.ch/form1.php>
- Studie des deutschen Forschungsinstitutes zur Zukunft der Arbeit (englisch):  
«Part-time Work, Wages and Productivity: Evidence from Belgian Matched Panel Data», 2013  
<http://ftp.iza.org/dp7789.pdf>

## Impressum

UND aktuell erscheint 2x pro Jahr  
Koordination und Redaktion: Barbara Heuberger, Sabrina Sternke und Sandra Zurbuchen  
Gestaltung: Driven GmbH – Communications and Design  
Druck: Printex AG, Dagmersellen  
Auflage: 3'200 Exemplare, 19. Jahrgang, Nummer 02  
Datum: November 2017

Die Fachstelle UND ist zu erreichen unter:

Fachstelle UND  
Limmatstrasse 73  
8005 Zürich

neu ab 01.01.2018  
Schipfe 7  
8001 Zürich

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