



TEILZEITMANN

Ganze Männer machen Teilzeitkarriere

Fachleute im TEILZEITMANN-Interview (7) Dr. Gudrun Sander, Director for Diversity und [Women Back to Business](#), Universität St. Gallen

«Die Karrierewege müssen flexibler werden»

Die Diversity-Spezialistin Gudrun Sander ist mit einem Teilzeitmann verheiratet. Die grössten Hindernisse gegenüber Teilzeit seien in den Köpfen, sagt Sander. Sie plädiert für mehr Flexibilität, damit Teilzeitmänner nicht mehr die Ausnahme sind.

DER TEILZEITMANN: Welche persönliche Erfahrungen haben Sie mit Teilzeit?

Gudrun Sander: Sehr positive. Mein Mann und ich reduzierten beide das Arbeitspensum, als wir Kinder bekamen. Unser Modell war über viele Jahre so ausgelegt, dass wir mehr Ferien machten. Das hat sehr gut funktioniert, weil wir beide in zyklischen Branchen arbeiten. Im Sommer sind unsere Kundinnen und Kunden auch nicht da, also können wir problemlos vier Wochen Sommerferien machen. Von meinem Mann her kann ich sagen: Die Kunden gewöhnen sich daran. Die wissen mittlerweile genau, dass sie ihn für Termine in den Schulferien nicht anfragen brauchen.

Sie haben das Modell immer beibehalten?

Jein, es hat sich je nach Alter der Kinder immer etwas angepasst. Die Herbstferien sind jetzt auf zwei Wochen zusammen geschrumpft.

Und Sie arbeiten wieder mehr?

Ja. Es ist immer noch ein Patchwork. De Facto bin ich heute an der Universität St. Gallen 75 % angestellt, aber in drei verschiedenen Bereichen. Und daneben arbeite ich noch in der eigenen Firma.

Was ist anders, seit Sie wieder Vollzeit arbeiten?

Rein vom zeitlichen Engagement her ist es kein Wahnsinnsunterschied. Als ich ein kleineres Pensum hatte, habe ich ja auch immer sehr flexibel gearbeitet, ohne klar abgegrenzte Arbeitszeiten. Zunehmend spüre ich aber, dass eine gewisse örtliche Nähe von Vorteil sein kann, vor allem in Führungszusammenhängen. Einerseits brauche ich Gefässe für Teambesprechungen mit meinen Mitarbeitenden. Andererseits laufe ich zum Beispiel meinen zwei direkten Chefs nicht jeden Tag über den Weg. Das ist eine erhöhte Anforderung an die Kommunikation, dass die mich nicht aus den Augen verlieren.

Nur einer von zehn Männern in der Schweiz arbeitet Teilzeit. Warum tun sich die Männer so schwer, aus ihrer Ernährer-Rolle auszubrechen?

Das erstaunt mich immer wieder. Diese Rollenbilder – Mann Ernährer, Frau erzieht Kinder und macht den Haushalt – scheinen fast in der DNA der Deutschschweizer zu sein. Männer tun sich deswegen so schwer, weil sie Konsequenzen für ihre Karriere befürchten – und das zu recht. Im Unternehmen geht es oft darum, zu signalisieren: «Das ist das einzige Spiel, für das es sich lohnt, sich einzusetzen.» Frauen signalisieren in diesem Spiel oft: Ich habe noch andere Dinge, für die es sich lohnt, mich einzusetzen, nämlich Familie oder Bildung. Im Unternehmenskontext wird das aber immer interpretiert als «zu wenig Engagement». Und jeder Mann, der sagt: Ich will einen Teil meiner Zeit für Familie, Weiterbildung, Politik oder Sport einsetzen, sendet auch dieses Signal aus: Es gibt noch andere Spiele auf dieser Welt, die es sich lohnt zu spielen.

«Es gibt noch andere Spiele» - ein kritisches Signal

Arbeiten deswegen viel mehr Frauen Teilzeit?

Ja, es ist eine Frage der gesellschaftlichen Rollenerwartungen. Dieses fest eingeschriebene Ernährerbild der Männer und dieses Vereinbarkeitsbild, das den Frauen zugeschoben wird. Ihnen wird der Wunsch nach Teilzeit ja sofort gewährt, mit der Begründung, sie hat ja Familie, klar, sie darf. Beim Mann ist es eben nicht legitim. Aber beide haben die gleichen Konsequenzen, wenn sie das machen: Sie werden als nicht engagiert genug eingestuft und haben entsprechende Nachteile in der Karriere.

Das ist den Männern bewusst.

Das ist den Männern sehr bewusst und es hindert sie oft daran, diesen Schritt zu machen. Aber wer's ausprobiert hat, will häufig nicht mehr zurück.

Das Wunschpensum kann aber je nach Lebensphase ändern.

Unbedingt. Die Karrierewege müssen folglich auch insgesamt flexibler werden. Es gibt Lebensphasen, wo man voll powert, vielleicht nach der Ausbildung. In einer Phase mit kleinen Kindern oder anderen gesellschaftlichen, politischen oder sportlichen Engagements sollten Männer wie Frauen die Möglichkeit haben, zu reduzieren und vielleicht in eine Fachkarriere zu wechseln. Wenn die Kinder grösser sind, kann das Pensum wieder erhöht werden. Und später, Richtung Pensionierung, wird das Pensum vielleicht nochmals reduziert.

Wo sehen Sie die Vorteile einer solchen Flexibilisierung?

Für die Mitarbeitenden liegt das Potenzial in einer lebensphasengerechten Arbeitszeit: Die «rush hour of life» wird entspannt, die Arbeitsmarktattraktivität bleibt erhalten und natürlich die geteilte Verantwortung für die Familie und das Einkommen. Für die Firmen liegen die Vorteile in einem besseren Wissensmanagement, einer besseren Ausschöpfung der Potenziale der Mitarbeitenden, weniger Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten, weniger Fehlbesetzungskosten, einer höheren Loyalität der Mitarbeitenden und damit verbunden häufig auch eine höhere Motivation.

Inwiefern ist ein Teilzeitmann ein Erfolgsfaktor für die Karriere seiner Partnerin?

Das ist das A und O. Weil es den Freiraum in Bezug auf Erwerbstätigkeit bei den Frauen erhöht. Die kommen dann auch auf ein vernünftigeres Pensum und geraten nicht auf diese «Mammi-Tracks».

Sind Teilzeitmänner und Frauen nicht auch Konkurrenten um die wenigen qualifizierten Teilzeit-Jobs auf dem Arbeitsmarkt?

Qualifizierte Teilzeitstellen sind mehr ein Konstruktionsproblem. Es gibt genügend qualifizierte Vollzeitstellen, die in qualifizierte Teilzeitstellen genauso gut machbar sind. Das ist eine Frage von Arbeitsorganisation. Die Barrieren sind meistens in den Köpfen nicht in den Arbeitsprozessen.

«Die Barrieren sind in den Köpfen»

Welches sind die grössten Hindernisse in der Arbeitsorganisation?

Wenn ich einen Bereich leite mit 10 Mitarbeitenden, welche alle Vollzeit arbeiten, habe ich meine Arbeit so organisiert. Jetzt möchte ein Mitarbeiter auf 80 % reduzieren. Was passiert dann mit den verbleibenden 20 %? Ich verliere als Abteilungsleiter 20 % Arbeitskraft, weil es sehr selten möglich sein wird, die 20 % einer anderen Person zu geben. Deshalb werde ich mir das als Vorgesetzter gut überlegen, ob ich dem Wunsch zustimmen will, zumal die Leistungsverdichtung in fast allen Firmen ein Thema ist: Die Arbeiten sind so effizient organisiert, dass kaum „Puffer“ enthalten sind. Das muss dann schon ein wertvoller Mitarbeiter sein. Die Personalplanungsprozesse sind häufig starr. Daran scheitert es sehr oft. Und dann muss tatsächlich die Arbeit umorganisiert werden. Das ist einfach ein Zusatzaufwand – wieso soll ich mir das als Managerin antun?

Gerade mittlere Kader würden vielleicht selber auch gern reduzieren.

Sie sind auch oft guten Willens. Aber mit mehr Teilzeitern wird die Führungsspanne grösser. Sie müssen vielleicht eine Zwischenhierarchie einziehen - völlig gegen den Trend von möglichst flachen Hierarchien. Aber 15 Leute direkt führen, das wird schwierig. Das sind völlig unemotionale, technische Organisationsfragen, die gelöst werden müssen. Geschäftsleitungsmitglieder sagen unisono: Wir haben einen hohen Spielraum in Bezug auf Flexibilität der Arbeitszeiten unserer Mitarbeitenden. Aber: Es geht nur, so lange es Ausnahmen sind. Alles andere würde eine völlige Umorganisation der Arbeit bedeuten.

Ist eine solche Veränderung zu erwarten?

Dort, wo der Leidensdruck gross genug ist, etwa weil man keine Ingenieure und Ingenieurinnen findet, da passiert's. Und da merkt man auch: Es geht. Eine Projektleitungsfunktion ist vielleicht auch in einem 60 % Pensum möglich. Oder

zwei Führungspersonen teilen sich die Verantwortung für eine grössere Abteilung mit je einem 60 % Pensum. Aber der Druck muss wirklich gross sein.

«Wo der Druck genug gross ist, da geht's.»

Könnte sich der Aufwand für Unternehmen trotzdem lohnen?

Aus meiner Sicht lohnt sich das immer. Wenn die Mitarbeitenden ein gewisses Mass an Flexibilität mitbringen, bedeuten «mehr Köpfe» in sogenannten Teilzeit-Arrangements mehr Personen, die mitdenken, bessere Stellvertretungs- und Ferienabwesenheitsregelungen, mehr Mitarbeitende, die das Potential für die nächste Stufe haben können etc. Dem gegenüber steht ein höherer Koordinations- und Führungsaufwand. Kosten und Nutzen sind also in jedem Fall gut abzuwägen. Aus meiner persönlichen Erfahrung mit Teilzeit-Mitarbeitenden muss ich sagen, dass Arbeitspensen von 60 % bis 80 % mehr Vorteile für mich als Vorgesetzte bringen als Nachteile. Hingegen habe ich grosse Mühe mit Mini-Pensen von 20 oder 30 %. Das stresst mich mehr, als es mich entlastet. Auch für die Mitarbeitenden ist es häufig nicht sehr befriedigend. Abes es kommt immer auf den Arbeitskontext an.

Viele junge Väter zeigen guten Willen und arbeiten 80 %, verbringen einen Arbeitstag pro Woche mit den Kindern. Sie hatten dieses Modell auch ausprobiert, aber das war Ihnen damals zu wenig. Wieso?

Wenn es ohne Drittbetreuung gehen soll, dann bringt mir ein Tag nichts, weil dann alles an der Frau hängen bleibt. Das ist zwar nett, wenn ich einen Tag pro Woche irgendwo arbeiten kann, aber ich bin dann dort auch nicht integriert. 60 Prozent aufwärts würde ich jeder Frau empfehlen. Und wenn ein Paar das Verhältnis 60+60 hinkriegt, braucht es nur noch einen Tag Drittbetreuung – zumindest rein rechnerisch.

Dann hätten wir mehr Gleichstellung?

Ja. Die Machtverhältnisse in der Beziehung stimmen erst, wenn die Pensen und die Einkommen einigermaßen gleich sind. Dann heisst es nicht automatisch: Der mit dem geringeren Pensum geht jetzt zum Elternabend, zur Kinderärztin und schaut noch, dass Geschenke für die nächste Einladung da sind. Sondern dann wird's echt partnerschaftlich ausgehandelt: Wer hat Zeit? Und es gibt nicht einen Automatismus. Darum wäre mein Plädoyer: Teilzeit ist schön und gut, aber ähnliche Arbeitspensen – seien es 60, 80 oder 100 % sind eigentlich das, was wirklich hilft. Auch in den Firmen. Wenn Frauen und Männer ähnlich viel arbeiten - und nicht Männer mehrheitlich Vollzeit und Frauen mehrheitlich Teilzeit - haben wir auch nicht mehr diese unterschiedlichen Karrierewege.

Interview: Claudio Zemp