Flexible Arbeitsmodelle für Frauen

Das Dreiphasenmodell von Ausbildung – Erwerbstätigkeit (Männer)/Kindererziehung (Frauen) – Pensionierung reicht heute nicht mehr aus, denn es blendet grössere Umbrüche wie Berufswechsel, Zweitausbildungen oder Phasen intensiven sozialen Engagements aus. Geändert hat sich auch, dass Frauen Karriere machen und dabei nicht auf Familie verzichten wollen. Das ruft nach flexiblen Arbeitsmodellen für Frauen mit Karriereambitionen.

Text: Gudrun Sander **Bild:** zVg

Leider halten Strukturen und Kulturen in Unternehmen nicht mit diesen Veränderungen Schritt. Sie sind oft noch vom Ernährermodell geprägt: Der Mann ist Haupternährer der Familie, hat eine Vollzeitanstellung und verdient entsprechend. Die Frau ist für die Haus- und Erziehungsarbeit zuständig, sie arbeitet folglich häufig Teilzeit und «verdient dazu». In vielen Unternehmen herrschen deshalb (unbewusst) folgende Grundannahmen: Kindererziehung ist Sache der Frau. Deswegen muss nur der Mann so viel verdienen, dass er eine Familie ernähren kann. Eine Leitungsfunktion einnehmen kann nur, wer eine Vollzeitanstellung hat und vor Ort präsent ist. Wer führt, macht alles selbst, ohne die Führungsperson geht gar nichts. Karriere macht man bis 40 oder nicht mehr. Dass bei solchen Grundannahmen eine Frau weniger für eine Karriere infrage kommt, liegt auf der Hand.

Lebensphasengerechtes Arbeiten ist gefragt

Dabei entsprechen heute Modelle, die ein lebensphasengerechtes Arbeiten ermöglichen, viel eher den Realitäten und Bedürfnissen von Arbeitnehmenden – und letztlich auch von Unternehmen. Denn sie können in Zeiten von Fachkräftemangel als attraktive Arbeitgeber punkten. Gefragt ist vor allem Flexibilität – und zwar auf beiden Seiten. Lebensphasengerechtes Arbeiten entzerrt die «Rush Hours of Life».

Junge Menschen haben oft Lust auf Vollzeitjobs. Kinder, Weiterbildungen, politisches Engagement oder die Pflege von Eltern bringen Lebensphasen mit sich, in denen sowohl Männer als auch Frauen ihr Arbeitspensum reduzieren möchten. Es gibt genügend qualifizierte Vollzeitstellen, die genauso gut qualifizierte Teilzeitstellen sein könnten. Auch der Wechsel aus einer Führungsposition in eine Fachfunktion sollte möglich sein, ohne sich Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft zu nehmen. Um die 40 sind viele bereit, (nochmals) durchzustarten, um dann zwischen 55 und 65 Jahren ihr Arbeitspensum sukzessive zu reduzieren und gleitend in den wohlverdienten Ruhestand überzutreten.

Weg von der Präsenz vor Ort

Aber es braucht mehr als Flexibilität: Lohngleichheit von Männern und Frauen verhindert, dass strukturell vorgebahnt ist, wer die Carearbeit übernimmt und wer im Berufsleben bleibt (weil er die besseren Karrierechancen hat). Höhere Leitungsfunktionen lassen sich auch mit einem 80-%-Pensum bewältigen, wenn die Aufgabenverteilung angepasst wird. Und das Führungsverständnis muss sich ändern: Weg von der Präsenz vor Ort zur guten Erreichbarkeit und klaren Ergebnissen. Moderne Kommunikationsmittel ermöglichen das. Gleichzeitig werden die Delegation von Aufgaben und das Empowerment der Mitarbeitenden auch aufgrund der zunehmenden Spezialisierung immer wichtiger.

Bis lebensphasengerechtes Arbeiten in allen Unternehmen Realität ist, sollten Frauen mit Karriereambitionen darauf achten, flexible Arbeitgeber zu wählen. Zu empfehlen sind höhere Pensen ab 70 %. Wichtig ist auch, sich nicht in weniger prestigeträchtige Jobs abdrängen zu lassen. Und verabschieden Sie sich vom schlechten Gewissen, weil Sie nicht gleichzeitig die erfolgreiche Karrierefrau, die perfekte Mutter und die tollste Partnerin sind!

Gudrun Sander
Dr. Gudrun Sander ist Direktorin für Diversity and Management Programme an der Executive School ES-HSG, Programmverantwortliche für das Diplomprogramm «Women Back to Business», Direktorin des Competence Centers for Diversity and Inclusion am FIM-HSG sowie Lehrbeauftragte für Betriebswirtschaftslehre und Diversity-Management an der Universität St.Gallen. Weiters ist sie Geschäftsführerin des Vereins Gleichstellungs-Controlling. Sie ist mit einem Teilzeitmann verheiratet und Mutter von zwei Töchtern und einem Sohn.

Gudrun Sander:

«Das Führungsverständnis muss sich ändern: Weg von der Präsenz vor Ort zur guten Erreichbarkeit und klaren Ergebnissen.»