

Teilzeit für Männer: Bereitschaft und Umsetzung klaffen weit auseinander

Nicht immer stimmen Wollen und Tun überein. Zumindest was den Wunsch nach Teilzeitarbeit betrifft, sind Männer oft zu wenig «tatkräftig». Auch das bestehende System, Vorurteile und Präsenzdenken verhindern Teilzeitarbeit gerade in den höheren Etagen. Doch die Zeit arbeitet für die jüngere Generation mit einem neuen Familien- und Vaterbild.



Foto: istockphoto.com

Die Anzahl Teilzeit arbeitender Männer ist gemäss Bundesamt für Statistik seit 1991 von 77 000 (Teilzeit von 50 bis 89 Prozent) auf 186 000 im Jahr 2010 gestiegen. Wie viele davon die Arbeitszeit aus familiären Gründen reduzierten, bleibt jedoch offen. Dennoch: Junge Männer interessieren sich heute klar mehr für Teilzeitarbeit. «Die sogenannte Generation Y reduziert ihr Pensum gerne zu Gunsten der Familie», sagt Matthias Möllene, Promoter für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Unternehmen. «Von der mittleren

«Männer sind jeweils richtig erleichtert, wenn sie erfahren, dass andere genau dieselben Anliegen haben.»

Daniel Huber, Geschäftsführer Fachstelle UND

Generation jedoch, so zwischen 30 und 50 Jahren, höre ich oft, Teilzeit sei toll, aber für sie gehe es gerade nicht.»

Eine veränderte Haltung zur Teilzeit stellt auch Daniel Huber fest. Er ist seit 13 Jahren Geschäftsführer der Fachstelle UND, die sich

um Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen kümmert: «Früher wollten die Frauen ihre Männer dazu bewegen, Teilzeit zu arbeiten. Heute sind ein Drittel unserer Kundenschaft Männer, die ihr Pensum reduzieren wollen und nicht wissen, wie sie es ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber sagen sollen.» Huber stellt fest, dass Männer mit Teilzeitwunsch dies im Betrieb oft zu wenig einfordern. «Die Motivation zur Stellenreduktion muss für den Mann selber klar sein, er muss wirklich wollen und den Gewinn darin sehen», sagt der Fachmann. Nur so könne er überzeugend argumentieren und darlegen, wie die Arbeit neu zu organisieren ist, damit es für beide Seiten stimmt. Weiter müssen die Anstellungsbedingungen definiert und klar geregelt werden. «Leider wird das häufig vernachlässigt», weiss Huber. Nicht selten werde nur die Arbeitszeit reduziert, die Arbeit bleibe mehr oder weniger die gleiche – was über kurz oder lang zum Scheitern verurteilt ist. «Es heisst dann, Teilzeit funktioniere nicht, und die Männer stocken ihr Pensum wieder auf», sagt Huber. UND hat daher Checklisten entwickelt, die zeigen, welche Punkte für eine gelungene Teilzeitarbeit berücksichtigt werden müssen. Ebenso stellt Huber fest, dass die Männer in den Unternehmen generell wenig

Privates austauschen, geschweige denn über Teilzeitwünsche reden. «Sie sind jeweils richtig erleichtert, wenn sie erfahren, dass andere genau dieselben Anliegen haben und man gemeinsam darüber reden und Lösungen suchen kann.»

Je höher die Karrierestufen, desto weniger Teilzeit

Wie eine kürzlich erschienene Studie des Schweizerischen Nationalfonds zeigt, ist das Bild von Vaterschaft im Umbruch: Alle dort interviewten Männer lehnen die Figur des «abwesenden Ernährervaters» ab und wollen genügend Zeit für die Familie haben und ihren Kindern ein präsenter, fürsorglicher Vater sein. Die Bereitschaft dafür, ein anderes Arbeitsmodell zu finden, ist da – «in der Umsetzung ist bis jetzt noch nicht so viel gelaufen, das braucht noch etwas Zeit», sagt Huber. Auch Möllene spricht von Lippenbekenntnissen und mangelnder Umsetzung, denn «Teilzeitarbeit gilt immer noch als Karrierekiller».

Das dürfte wohl einer der Gründe sein, warum Teilzeit auf höheren Etagen wenig bis gar nicht verbreitet ist. Auf die Frage, wie viele Männer auf der obersten Geschäftsleitungsebene Teilzeit arbeiten, antworten einige der

grossen Unternehmen wie Swisscom, UBS, ABB Schweiz, Migros-Genossenschafts-Bund einstimmig: keine. Auch der Executive Searcher Guido Schilling erklärt, dass er in den letzten zehn Jahren nie eine Teilzeitstelle zu besetzen hatte und auch nie danach gefragt wurde. Dasselbe sagt ein anderer Executive

«Heutzutage muss man zuerst noch beweisen, dass der GL-Job auch mit anderen Tätigkeiten kombinierbar ist.»

Matthias Mölloney, Promotor für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Searcher, der anonym bleiben will, und doppelt nach: «Vom Rekrutieren her ist man nicht offen für Teilzeit. Ich würde auch nie danach fragen, sonst würde ich mich disqualifizieren. Die Unternehmen brauchen jemanden, der durchgehend präsent ist.» Dass er selber, Vater von zwei kleinen Kindern auch «nur» 90 Prozent arbeitet, legt er gegenüber seinen Kunden nicht offen. «Als Berater muss man immer verfügbar sein. Ich kann nicht sagen,

heute Nachmittag bin ich bei den Kindern, das würde auf Unverständnis stossen.»

Ist das wirklich so? Zwar fehle heute noch die allgemeine Akzeptanz von Teilzeit auf Führungsebene, sagt Mölloney. Aber: «Eine Führungskraft ist nie immer verfügbar. Ob ein Chef auf einer Halbleiterkonferenz in Japan ist und nur in Notfällen zu erreichen oder ob er seine Kinder betreut und nur in Notfällen erreicht werden kann, ist für den Mitarbeiter egal.» Und ein Chef, der sich um seine Kinder kümmert, bedeute heute keinen Statusverlust mehr, sondern werde von jüngeren Leuten positiv bewertet, weiss Mölloney. Trotzdem: «Heutzutage muss man zuerst noch beweisen, dass der GL-Job auch mit anderen Tätigkeiten kombinierbar ist.»

Ein kreatives HR kann dazu einiges beitragen. Mölloney selber hat als HR-Leiter bei der Swissair die Initiative gestartet, den GL-Mitgliedern Lehraufträge an Fachhochschulen oder Universitäten zu beschaffen und sie so dazu zu bewegen, vertraglich auf Teilzeit zurückzugehen. Leider konnte die Initiative nicht mehr durchgeführt werden, da die Fluggesellschaft ihren Betrieb einstellte. Ein anderer Weg wäre gemäss dem Fachmann, wenn all diejenigen, die mehrere (Verwaltungsrats-)

Mandate innehaben – «und praktisch sowieso Teilzeit arbeiten» – ihren offiziellen Hauptjob auf 80 Prozent kürzen würden. «Sobald sich Teilzeit auf der Führungsebene etabliert hat, ist es nicht mehr weit, bis jemand aus familiären Gründen kürzertritt», sagt Mölloney. «Wichtig sind Vorbilder, authentische Aussagen von Leuten, die Teilzeit arbeiten und dazu stehen.» (siehe auch Interview Seite 22).

Der Arbeitsmarkt wird es selber regeln

Zwar nimmt auch bei der Bank Coop die Teilzeitarbeit gegen oben klar ab, tendenziell jedoch sei das Bedürfnis nach reduzierter Arbeitszeit sowohl bei jüngeren wie auch bei älteren Mitarbeitenden gewachsen, wie Eveline Erne sagt. Als Leiterin HR Operations ist sie die treibende Kraft hinter etlichen Massnahmen, die zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf beitragen und dem Finanzinstitut eine Auszeichnung für seine familienfreundliche Unternehmenspolitik eingebracht haben. Heute arbeiten rund 10 Prozent der Männer Teilzeit, im mittleren Management sind es 28 Prozent (2004: 13 Prozent). Sowohl Huber wie auch Mölloney bestätigen,

dass vor allem Männer des unteren und mittleren Managements an Teilzeit interessiert sind. Die Bank Coop liegt ganz im Trend. Theoretisch sei bei ihnen Teilzeit auf allen Stufen möglich, sagt Erne, und die Stellen werden wenn möglich immer zwischen 80 und 100 Prozent ausgeschrieben. Auf der obersten Geschäftsleitungsebene arbeite aber niemand Teilzeit. «Ich glaube, das Bedürfnis ist nicht da», sagt Erne. «Altersmässig sind dort alles Leute, die ältere Kinder haben und die sich stark mit dem Job identifizieren.» Für die HR-Fachfrau ist Teilzeitarbeit zwar ein wichtiges Mittel, aber nicht auf allen Stufen und nicht in allen Lebensphasen. Gerade auf GL-Stufe sei nicht Teilzeit matchentscheidend, sagt Erne, sondern dass die Leute «dort oben» eine gute Work-Life-Balance leben und offen sind für andere Lebens- und Arbeitsmodelle.

Nicht jeder soll Teilzeit arbeiten müssen, aber wer will, der sollte die Möglichkeit dazu haben. Denn Teilzeitarbeit ist nicht nur für die Lebensbalance gut, sie ermöglicht auch andere Erfahrungen, neue Impulse und Persönlichkeitsentwicklung – was den Arbeitgebern zugute kommt. Und Unternehmen, die Teilzeit anbieten, haben im Personalmarketing klare Vorteile: Arbeitnehmende achten vermehrt auf die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit. Eine Befragung von Universum unter 7740 Studierenden in der Schweiz zeigte, dass unter neun Karrierezielen mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Studierenden die Work-Life-Balance als den wichtigsten Faktor zur Wahl des ersten Arbeitgebers genannt haben. Die Wirtschaft wird nicht auf diese Leute verzichten können.

«Die Unternehmen setzen sich oft zu reaktiv mit den gesellschaftlichen Trends auseinander», sagt Guido Schilling. «Die demografische Entwicklung zeigt, dass immer weniger junge Leute auf den Markt kommen, und Fachkräftemangel haben wir schon. Die Unternehmen müssen also kreativ werden, wenn sie die für sie besten Leute rekrutieren und vor allem auch halten wollen.»

So gesehen stehen die Chancen gut, dass Teilzeitarbeit in Zukunft auf allen Stufen nicht nur möglich ist, sondern auch gelebt wird.

Marianne Rupp

Service

Links

www.und-online.ch: Die Fachstelle für Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen bietet Beratungen für Privatpersonen und Organisationen an. Zudem können von der Homepage verschiedene Checklisten heruntergeladen werden.

www.vereinbarkeit.zh.ch: Die Informations- und Kontaktplattform des Kantons Zürich zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie richtet sich an Geschäftsführende, Personalverantwortliche und an Arbeitnehmende.

Vom Exoten zum Pionier

Herr Châtelain, wieso arbeiten Sie seit 1983 Teilzeit?

Marcel Châtelain: Damals wollte ich meinen Sohn mitbetreuen und meine Frau wollte teilzeitlich weiterarbeiten. So bin ich auf den Geschmack gekommen. Heute dient mir das reduzierte Pensum dazu, soziale, kulturelle und kreative Aktivitäten wahrzunehmen und mich zu regenerieren.

«Sich zu regenerieren» – Wie ist die Reaktion auf diese Aussage?

Die Aussage, dass mir auch die Erholung für die Arbeit etwas bringt, wird immer noch als Schwäche ausgelegt – mit der unterschwelligen Annahme, ich sei wohl nicht mehr voll leistungsfähig. Ich behaupte das Gegenteil: Es macht mich leistungsfähiger. Aber auch heute noch muss ich mich rechtefertigen. Ausserdem drückt Vollzeit nur die zeitliche Präsenz aus und nicht die Leistung. Scherzhaft füge ich jeweils an, ich würde in 80 Prozent der Zeit 100 Prozent Leistung erbringen, im Gegensatz zu denjenigen, die in 100 Prozent der Zeit nur 80 Prozent Leistungen zeigen.

Haben Sie für andere Männer Vorbildcharakter?

Vor dreissig Jahren nicht. Wenn ich heute mit Leuten in meinem Alter rede – ich bin bald 60 –, merke ich, dass mein Arbeitsmodell sie zumindest zum Nachdenken

«Selbst bei einer Leitungsfunktion in Teilzeit muss die Führungsfunktion ungeteilt sein.»

bringt. Für jüngere Männer bin ich immer noch kein Vorbild, sie wollen 100 Prozent arbeiten. Obwohl wir unsere Stellen in der Regel zwischen 80 und 100 Prozent aus-schreiben, auch für leitende Funktionen. Für Frauen hingegen bin ich Vorbild: Wenn ihr Chef «nur» Teilzeit arbeitet, dürfen sie das auch, auch in leitenden Funktionen.

Haben sich die Reaktionen Ihrer Umwelt seit 1983 zum Thema Teilzeit verändert?

Sie sind leider noch ähnlich. Verbessert hat sich die Bereitschaft von Unternehmen, Teilzeit überhaupt zuzulassen. Ich brauchte ja damals noch einen Regierungsratsentscheid, so exotisch war mein Wunsch. Die traditionellen Rollenbilder/-verteilungen



Marcel Châtelain arbeitet seit 1983 zwischen 70 und 80 Prozent. Er hatte immer Führungsfunktionen inne und ist heute Chef Amt für soziale Sicherheit Kanton Solothurn.

scheinen mir aber trotzdem noch stark verwurzelt.

Es heisst oft, auf Führungsebene sei Teilzeit nicht möglich.

Das streite ich schlichtweg ab. Ein Führungsjob besteht aus Patchwork. Ich behaupte, mit einer schlaun Stellvertreterregelung und der Fähigkeit delegieren zu können, sind reduzierte Pensen von bis zu 40 Prozent möglich. Aber Flexibilität gehört dazu, manchmal gibt es eben Sitzungen am Abend. Teilzeit auf Führungsstufe bedingt zudem einen Führungsstil, der den Menschen Vertrauen entgegenbringt. Ein Kontrollfreak kann nicht Teilzeit arbeiten. Klar muss sein, wer der Chef ist. Selbst bei einer Leitungsfunktion in Teilzeit muss die Führungsfunktion ungeteilt sein.

Warum gibt es so wenige Teilzeitleiter auf GL-Ebene?

Der Status. Man meint, wer in einer Führungsfunktion nicht mindestens 100, gegen aussen 120 Prozent arbeite, sei schwach. Von mir aus gesehen scheitert es am Wollen. Am Wollen seitens der Unternehmen, aber in erster Linie am Wollen der Betroffenen selber.

Wäre (mehr) Teilzeitarbeit auf höchstem Niveau wünschenswert?

Ja. Führungsleute laufen Gefahr, ihren Motor zeitlich immer auf Höchstleistung laufen zu lassen und sich zu überfordern. Wenn sie ihn etwas runterfahren könnten, wären sie länger leistungsfähig, kreativer und die Ergebnisse wären besser.

Interview: Marianne Rupp