



**Universität  
Zürich** UZH

**u<sup>b</sup>**

b  
**UNIVERSITÄT  
BERN**

**CHES** Kompetenzzentrum  
für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

# Teilzeitarbeit in der Schweiz: steigende Bedeutung, Herausforderungen und Chancen

## Eine Spurensuche in der Literatur und bei ausgewählten Unternehmen

Miriam Ganzfried  
Gwendolin Mäder

**Eine Untersuchung  
zu Händen der SBB**

August 2022

## **Impressum**

© 2022 Universität Zürich

Autorinnen:

Miriam Ganzfried (Universität Zürich, Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung – CHES)

Gwendolin Mäder (Universität Bern, Interdisziplinäres Zentrum für Geschlechterforschung IZFG)

Korrekturat: Isabel Mosimann

Mitarbeit: Cheryl Vaterlaus, Moritz Bögli

Grafik Cover: Dominik Huber

Kontakt:

[www.chess.uzh.ch](http://www.chess.uzh.ch)

[www.izfg.unibe.ch](http://www.izfg.unibe.ch)

## Management Summary

---

Die vorliegende Studie untersucht den Stellenwert und die Entwicklung von Teilzeitarbeit in der Schweiz. Sie beleuchtet Herausforderungen und Chancen von Teilzeitarbeit aus Sicht von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden. Hierfür werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der aktuellen Fachliteratur zusammengefasst und Daten des Bundesamtes für Statistik ausgewertet. Weiter werden anhand von fünf Best-Practice-Beispielen die Erfahrungen von Unternehmen unterschiedlicher Branchen mit Teilzeitarbeit exemplarisch illustriert.

Teilzeitarbeit hat in der Schweiz seit Jahren einen hohen Stellenwert und steigt in seiner Bedeutung für den Arbeitsmarkt seit 1991 kontinuierlich. 2022 arbeiten in der Schweiz rund 37% der Erwerbstätigen Teilzeit (weniger als 90 Stellenprozent). Im europäischen Vergleich liegt die Schweiz damit hinter den Niederlanden an zweiter Stelle. Gleichzeitig ist Teilzeitarbeit ein typisches Merkmal weiblicher Arbeitsmarktbeteiligung: 58% der erwerbstätigen Frauen arbeiten in der Schweiz Teilzeit, bei den Männern sind es jedoch nur 18%. Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass Teilzeitarbeit in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. Einerseits weil sich heute viele Vollzeitarbeitende ein tieferes Arbeitspensum wünschen, gerade auch in männlich geprägten Branchen wie zum Beispiel dem Maler- und Gipsergewerbe. Andererseits sind die Geschlechterunterschiede im Beschäftigungsgrad bei jungen Menschen weniger ausgeprägt als bei älteren. Die jüngere Generation sucht oftmals explizit eine ausgeglichene Work-Life-Balance, strebt eine egalitäre Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit an und bevorzugt mehrheitlich Teilzeit als Arbeitsmodell. Vor dem Hintergrund des momentanen Fachkräftemangels kann davon ausgegangen werden, dass Arbeitgebende in Zukunft stärker auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden eingehen und darum vermehrt Teilzeitstellen anbieten werden.

Für Unternehmen bietet Teilzeitarbeit viele Chancen: Fachkräfte werden einfacher rekrutiert, es kommt zu weniger Kündigungen, Mitarbeitende bleiben langfristig angestellt und wichtiges Wissen und Erfahrung bleiben dem Unternehmen erhalten. Flexible Teilzeitmodelle ermöglichen es Mitarbeitenden, ihr Arbeitspensum lebensphasenabhängig den individuellen Bedürfnissen anzupassen. Frei gewählt und in sicheren Arbeitsverhältnissen erhöht Teilzeitarbeit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden, mindert Stress, verringert krankheitsbedingte Ausfälle und verbessert die Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben. Dies wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden, auf die Effizienz und Qualität der Arbeit sowie auf die Attraktivität und das Image des Unternehmens aus. Zudem zeigt die vorliegende Studie, dass sich Teilzeitarbeit monetär gerechnet für Firmen lohnen kann – auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Jedoch zeigt sich auch, dass die Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeit mit Herausforderungen verbunden sind. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen braucht es eine Unternehmenskultur, die verschiedene Lebens- und Arbeitsmodelle anerkennt. Weiter bedarf es beidseitiger Rücksichtnahme und Flexibilität in der Arbeitsplanung, klare Kommunikation und sorgfältige Absprachen. Führungspersonen kommt dabei eine zentrale Rolle zu: Im Idealfall unterstützen diese Teilzeitarbeit nicht nur, sondern leben diese auch selbst vor.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Teilzeit als Arbeitsmodell in der Schweiz zwar schon heute verbreitet ist, ihr Potential aber längst noch nicht ausgeschöpft ist. Die Ermöglichung von Teilzeitarbeit bietet insbesondere in männlich geprägten Branchen die Chance, dem Fachkräftemangel langfristig entgegenzuwirken. Auch wenn die Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeit mit gewissen Herausforderungen verbunden ist, überwiegt der Nutzen eindeutig: Wenn Teilzeitarbeit auf Freiwilligkeit und sicheren Arbeitsverhältnissen beruht, profitieren Arbeitnehmende von einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance, und Unternehmen steigern ihren Erfolg durch motivierte und committete langjährige Mitarbeitende.



# Inhaltsverzeichnis

## Management Summary

<b>1.</b>	<b>Hintergrund und Ziele</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Aufbau</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b>	<b>3</b>
3.1	Literaturstudie	3
3.2	Analyse statistischer Daten	3
3.3	Best-Practice-Beispiele	4
<b>4.</b>	<b>Definitionen und Kategorisierung von Teilzeitarbeit</b>	<b>5</b>
4.1	Definition des Bundesamtes für Statistik	5
4.2	Gewählte und unfreiwillige Teilzeitarbeit	5
4.3	Jobsharing	5
4.4	Ausgestaltungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeit	6
<b>5.</b>	<b>Teilzeitarbeit in der Schweiz</b>	<b>7</b>
5.1	Entwicklung seit 1991	7
5.2	Vergleich mit Nachbarländern	8
5.3	Teilzeit nach Alter	10
5.4	Teilzeit nach Familientyp	10
5.5	Teilzeit nach Berufsbranche	11
5.6	Teilzeit nach Unternehmensgrösse	11
5.7	Teilzeit in Führungspositionen	12
5.8	Gewählte und unfreiwillige Teilzeitarbeit	12
5.9	Erklärungen für die hohe Teilzeiterwerbsquote in der Schweiz	13
5.10	Steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit	14
<b>6.</b>	<b>Die Perspektiven der Arbeitgebenden</b>	<b>17</b>
6.1	Best-Practice-Beispiele	17
6.1.1	Das Universitätsspital Zürich (USZ)	17
6.1.2	Die Güdel AG	19
6.1.3	Die Schweizerische Mobiliar	20
6.1.4	Die Apps with love AG (Awl)	22
6.1.5	Die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)	23

6.1.6	Resümee Best-Practice-Beispiele	25
6.2	Teilzeitarbeit lohnt sich	26
6.2.1	Schwierig quantifizierbare positive Effekte	26
6.3	Herausforderungen für Arbeitgebende	29
6.4	Bedingungen für die Umsetzung von Teilzeitarbeit	31
<b>7.</b>	<b>Die Perspektive der Arbeitnehmenden</b>	<b>33</b>
7.1	Individuelle Gründe für Teilzeitarbeit	33
7.2	Vorteile für teilzeitarbeitende Personen	34
7.3	Risiken von Teilzeitarbeit	35
7.3.1	Teilzeit als Armutsrisiko im Alter	35
7.3.2	Teilzeit als Karrierehindernis	36
<b>8.</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>37</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>39</b>
	<b>Zu den Autorinnen</b>	<b>45</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Anteil Teilzeiterwerbstätige (1991 – 2021)	7
Abbildung 2:	Anteil Vollzeit/Teilzeit nach Geschlecht (2022)	8
Abbildung 3:	Anteil Teilzeit (< 100) im internationalen Vergleich (2020)	9
Abbildung 4:	Anteil Teilzeit (< 100) im internationalen Vergleich nach Geschlecht (2020)	9
Abbildung 5:	Anteil Teilzeiterwerbstätige, die nicht in Ausbildung sind, nach Geschlecht und Altersgruppe (2020)	10
Abbildung 6:	Anteil Vollzeit/Teilzeit nach Familientyp und Geschlecht (2021)	11
Abbildung 7:	Unterbeschäftigte nach Geschlecht (2020)	12
Abbildung 8:	Gründe für Teilzeit nach Geschlecht (2021)	33

## 1. Hintergrund und Ziele

Das Arbeitsmodell Teilzeit nimmt in der Schweiz bereits seit Jahren einen hohen Stellenwert ein und steigt in seiner Bedeutung für den Arbeitsmarkt seit 1991 kontinuierlich (Bundesamt für Statistik 2022)<sup>1</sup>. 2021 gingen mehr als ein Drittel aller Erwerbstätigen einer Arbeit in einem Teilzeitpensum nach. Im europäischen Vergleich liegt die Schweiz hier hinter den Niederlanden an zweiter Stelle. Gleichzeitig ist Teilzeitarbeit in der Schweiz ein typisches Merkmal weiblicher Arbeitsmarktbeteiligung. In keinem anderen Land, ausser den Niederlanden, ist die Teilzeiterwerbsquote bei den Frauen so hoch wie in der Schweiz. 58% der erwerbstätigen Frauen, aber lediglich 18% der Männer sind in einem Teilzeitpensum tätig (Bundesamt für Statistik 2022).

Zudem zeigen aktuelle Erhebungen, dass viele Arbeitnehmende in der Schweiz ihr Arbeitspensum reduzieren möchten (Baumgarten et al. 2017; Swisslife 2019; Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021; Streuli und Angst 2015; Pro Familia Schweiz 2011). Wie eine repräsentative Studie von Pro Familia zeigt, möchten 9 von 10 Männern gerne Teilzeit arbeiten (Pro Familia Schweiz 2011). Laut einer Untersuchung bei KMU-Angestellten wünschen sich 90% der Befragten, dass sie ihre Erwerbsarbeit reduzieren könnten (Streuli und Angst 2015, S. 65). In eine ähnliche Richtung zeigen Ergebnisse einer aktuellen Umfrage in der Maler- und Gipserbranche. Jede:r zehnte Vollzeitarbeitende möchte am liebsten sofort sein Pensum reduzieren (Projekt Teilzeitbau 2019). Der reale Beschäftigungsgrad stimmt also heute für viele Vollzeitarbeitende nicht mehr mit den Idealvorstellungen überein.

Während in Berufsfeldern mit hohem Frauenanteil wie in der Pflege, im Dienstleistungssektor oder in der Bildung Teilzeit seit Jahren die Normalität darstellt, sind die heutigen Arbeitsbedingungen in vielen Berufsfeldern und auf Managementebene noch immer auf den für die traditionelle Industriegesellschaft typischen Vollzeitmitarbeiter zugeschnitten. Wie aktuelle Diskussionen und Medienberichte deutlich machen, können aber gleichzeitig in Branchen wie dem Baugewerbe oder der Medizin erste Anzeichen eines Veränderungsprozesses beobachtet werden. Ein Beispiel dafür ist die Initiative *Förderung Teilzeit* des Verbands Schweizer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO)<sup>2</sup> oder das Projekt *Teilzeitbau*<sup>3</sup> zur Teilzeitförderung im Maler- und Gipsergewerbe. Auch die Vorstellung von Führung als unteilbares Vollzeitengagement erfährt eine zunehmende Infragestellung. Dies zeigt zum Beispiel die kürzlich gegründete Anlaufstelle für Job- und Topsharing *WShare1*<sup>4</sup> oder der Verein *Go For Jobsharing*<sup>5</sup>. Dass Teilzeit seit wenigen Jahren auch in Berufszweigen diskutiert wird, in denen Vollzeit traditionell stark verankert ist, und von einigen Unternehmen eingeführt wird, hat unter anderem mit dem aktuellen Fachkräftemangel zu tun. Viele Unternehmen führen Teilzeit als Massnahme zur Rekrutierung und Haltung von Mitarbeitenden ein.

Diese aktuellen Entwicklungen zeigen, dass Teilzeitarbeit in der Schweiz ein vielschichtiges Phänomen ist. Mit der vorliegenden Untersuchung wollen wir dieses für den Schweizer Arbeitsmarkt typische Phänomen genauer beleuchten. Ziel der Studie ist es, die Entwicklung und den Stellenwert von

---

<sup>1</sup> Der Anstieg der Teilzeiterwerbsquote von 1991 bis 2022 wird auf dem Titelblatt der Studie grafisch wiedergegeben.

<sup>2</sup> <https://vsao.ch/arztberuf-familie/foerderung-teilzeit/>

<sup>3</sup> <https://www.teilzeitbau.ch/>

<sup>4</sup> <https://www.weshare1.com/>

<sup>5</sup> <https://www.go-for-jobsharing.ch/>

Teilzeitarbeit nach zentralen Kategorien wie Geschlecht, Branche und Generation zu analysieren. Ebenfalls sollen die Chancen und Herausforderungen von Teilzeitarbeit für Mitarbeitende und Unternehmen aufgezeigt werden. Auf drei Analyseebenen (Gesellschaft, Arbeitgebende und Arbeitnehmende) soll ein möglichst aktuelles und umfassendes Bild der Teilzeitarbeit in der Schweiz dargestellt werden. Dabei wird den Chancen dieses Arbeitsmodells für Unternehmen und Arbeitnehmende besondere Beachtung geschenkt. Es handelt sich um eine breit angelegte Studie, die verschiedene Themen überblicksartig beleuchtet, ohne vertiefte thematische Analyse von spezifischen Aspekten der Teilzeitarbeit und ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Mit der vorliegenden Studie sollen Antworten auf die übergeordneten Fragen, *wo* und *für wen* Teilzeitarbeit in der Schweiz bereits zur Normalität gehört und welchen Stellenwert Teilzeitarbeit in der Schweiz in Zukunft haben wird, gesucht werden. Dafür werden in der Studie folgende Fragen beantwortet:

- Wie hat sich der Anteil an Teilzeitarbeitenden in der Schweiz in den letzten 30 Jahren entwickelt und welche Unterschiede gibt es im Beschäftigungsgrad bei Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Familientyp und Berufsbranche?
- Was veranlasst Arbeitgebende dazu, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten einzuführen und aus welchen Gründen arbeiten Arbeitnehmende Teilzeit?
- Welche positiven und/oder negativen Erfahrungen machen Arbeitgebende mit Teilzeit?
- Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich aus Sicht der Unternehmen im Zusammenhang mit teilzeitarbeitenden Personen und was hilft, um erfolgreich mit diesen Herausforderungen umzugehen?
- Welche Erfahrungen machen Arbeitnehmende mit Teilzeitarbeit?

## 2. Aufbau

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Nachdem im ersten Kapitel der Hintergrund, die Ziele der Studie sowie die zu beantwortenden Fragen dargelegt wurden, erklären wir in **Kapitel 3** das methodische Vorgehen. Anschliessend wird in **Kapitel 4** auf einige zentrale Definitionen im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit in der Schweiz eingegangen. In den nachfolgenden Kapiteln wird die Bedeutung der Teilzeitarbeit in der Schweiz aus den drei Perspektiven Gesellschaft (**Kapitel 5**), Arbeitgebende (**Kapitel 6**) und Arbeitnehmende (**Kapitel 7**) analysiert. Im letzten **Kapitel** werden die Erkenntnisse zusammengefasst, Schlussfolgerungen gezogen und ein Ausblick gegeben.



### 3. Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der oben genannten Fragen wurde ein dreiteiliges methodisches Vorgehen definiert: Neben einer umfassenden Literaturstudie wurden statistische Daten des Bundesamtes für Statistik (BfS) und des Statistischen Amtes der Europäischen Union (Eurostat) zu Teilzeitarbeit analysiert und grafisch aufbereitet. Zudem wurden fünf Best-Practice-Beispiele von Unternehmen ausgewählt und mit deren Führungspersonen qualitative leitfadengestützte Interviews durchgeführt.

#### 3.1 Literaturstudie

Zum Thema Teilzeitarbeit gibt es viel und sehr unterschiedliche Literatur. Eine grobe Kategorisierung ergibt folgende Literaturtypen: wissenschaftliche Studien (Zeitschriftenartikel, Monographien, Sammelbände), Berichte (graue Literatur), Zeitungs- oder Blogartikel sowie Leitfäden und Ratgeber. Um ein umfassendes Bild der Ausprägung von Teilzeitarbeit in der Schweiz zu erhalten, wurde diese Literatur systematisch kategorisiert und analysiert. Dabei konzentrierten wir uns auf die aktuellen und für die Situation in der Schweiz relevanten Publikationen. So inkludierten wir abgesehen von einzelnen Ausnahmen einzig Titel, die ab den 2010er-Jahren publiziert wurden. Bezüglich wissenschaftlicher Studien, Berichte, Zeitungs- und Blogartikel, Ratgeber und Leitfäden analysierten wir in erster Linie diejenigen, die sich auf die Situation in der Schweiz beziehen. Zur Vervollständigung wurden einzelne einschlägige Untersuchungen aus anderen europäischen Ländern hinzugezogen.

Für die Identifikation der relevanten Literatur konnte auf die Publikationssammlung in der *Toolbox flexibel führen*<sup>6</sup> des Projekts *Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der Universität Zürich*<sup>7</sup> (2017-2021) zurückgegriffen werden. Diese Sammlung wurde mit einschlägigen Publikationen aus den oben genannten Literaturtypen ergänzt. Bei den inkludierten Berichten, Leitfäden und Ratgebern handelt es sich in vielen Fällen um Publikationen von Organisationen, die sich für Teilzeitarbeit einsetzen. Daher muss in diesem Zusammenhang auf einen Publikationsbias hingewiesen werden, durch den Teilzeitarbeit als zu positiv dargestellt werden könnte. Diese mögliche Verzerrung ist mit dem Ziel der Studie verbunden und kann auch mit diesem gerechtfertigt werden, denn ein wichtiger Fokus der Untersuchung ist, die Chancen dieses Arbeitsmodells für Unternehmen und Arbeitnehmende aufzuzeigen.

#### 3.2 Analyse statistischer Daten

Um die Entwicklung der Teilzeitarbeitenden in der Schweiz in den letzten dreissig Jahren und die geschlechts- und generationenspezifischen Merkmale zu erfassen, wurden statistische Daten des BfS ausgewertet. Für den Vergleich mit den Nachbarländern wurden zudem Daten von Eurostat hinzugezogen. Diese werden in **Kapitel 5** ausführlich dargestellt und analysiert.

---

<sup>6</sup> <https://www.3f.uzh.ch/de/Toolbox.html>

<sup>7</sup> <https://www.3f.uzh.ch/de.html>

### 3.3 Best-Practice-Beispiele

Als Ergänzung zur Literaturstudie und der Analyse der statistischen Daten wurden fünf Best-Practice-Beispiele von Schweizer Unternehmen gewählt, die bereits flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit erfolgreich umsetzen. Bei der Auswahl der Unternehmen stützten wir uns auf die Angaben im Fachkräftemangel-Index vom 25. November 2021 (Stellenmarkt-Monitor Schweiz 2021), denn in den Branchen und Bereichen mit Fachkräftemangel scheint die Dringlichkeit mit Massnahmen wie Teilzeitarbeit, die Arbeitsbedingungen den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden anzupassen, am grössten. Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der Unternehmen war die Grösse (Anzahl Mitarbeitende), der Wirtschaftszweig (öffentliche Verwaltung oder Privatwirtschaft) sowie die geografische Lage (Stadt/Land). Anhand folgender Beispiele wird die Ausprägung der Teilzeitarbeit in der Schweiz exemplarisch illustriert: Die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB), das Versicherungs- und Vorsorgeunternehmen die Schweizerische Mobiliar, das Universitätsspital Zürich (USZ), die Güdel AG, ein international tätiges Industrieunternehmen im Bereich Engineering, sowie die Firma Apps with love AG (Awl), tätig im Bereich IT-Services und IT-Consulting.

Für jedes Fallbeispiel wurde mit einer Führungskraft oder Fachperson ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt. Damit soll in Erfahrung gebracht werden, warum und wie Teilzeitarbeit in den jeweiligen Unternehmen angeboten wird und was die Vorteile sowie die Herausforderungen dieses Arbeitsmodells für die Arbeitgebenden und die Mitarbeitenden sind. Die Interviews wurden entweder vor Ort oder per Videocall durchgeführt und zur Auswertung protokolliert. Zusätzlich wurden für alle fünf Unternehmen folgende Kennzahlen erhoben: Anzahl Mitarbeitende, Teilzeitquote nach Unternehmensbereich, häufigste Berufsgruppen innerhalb des Unternehmens sowie der Unternehmensstandort.

## 4. Definitionen und Kategorisierung von Teilzeitarbeit

In diesem Kapitel gehen wir kurz auf die zentralen Definitionen und die Kategorisierung von Teilzeitarbeit in der Schweiz ein, auf die wir uns in der vorliegenden Studie stützen und die uns für die Erfassung dieser Art von Erwerbsarbeit wichtig scheinen.

### 4.1 Definition des Bundesamtes für Statistik

In der vorliegenden Studie benutzen wir die offizielle Definition von Teilzeit. Gemäss BfS gelten als Teilzeit Pensen unter 90% der betriebsüblichen Arbeitszeit. Das BfS unterscheidet zwischen Vollzeit (90-100%), vollzeitnahen Teilzeitpensen zwischen 50 und 89% und niedrigen Teilzeitpensen bis zu 50% (Bundesamt für Statistik 2020a). Diese Unterscheidung ermöglicht, die Entwicklung und Ausprägung von Teilzeitarbeit zu quantifizieren und gesamtschweizerisch nach verschiedenen relevanten Merkmalen wie Geschlecht, Alter, Familiensituation zu erfassen (siehe [Kapitel 5](#)).

### 4.2 Gewählte und unfreiwillige Teilzeitarbeit

Um die Ausprägung von Teilzeitarbeit in der Schweiz zu verstehen, ist neben der Höhe des Erwerbsums auch die Unterscheidung zwischen (frei) gewählter und unfreiwilliger Teilzeitarbeit wichtig (Briard 2020; Michaud 2016; Caritas 2022). Von gewählter Teilzeit spricht man, wenn Erwerbstätige die Möglichkeit haben, Vollzeit zu arbeiten, dies allerdings aus privaten Gründen wie der Betreuung von Kindern oder Angehörigen nicht machen (Caritas 2022). Für die unfreiwillige Teilzeitarbeit sind vielfach die Arbeitgebenden verantwortlich, weil sie nicht mehr Pensum vergeben können oder wollen. Unfreiwillige Teilzeiterwerbstätige möchten gern mehr Erwerbsarbeit leisten. Diese Situation wird offiziell auch als Unterbeschäftigung bezeichnet und wird vom BfS neben den Daten zu Teilzeitarbeit in einer eigenen Statistik ausgewiesen. Die Unterscheidung zwischen gewählter und unfreiwilliger Teilzeitarbeit ist relevant, denn sie erlaubt neben den Vorteilen von Teilzeit auch die Nachteile dieser Beschäftigungsform zu erkennen (siehe dazu [Kapitel 7.3](#)).

### 4.3 Jobsharing

Jobsharing ist eine spezielle Form der Teilzeitarbeit. Da dieses Modell der Arbeitsteilung in der Schweiz immer grössere Beliebtheit erfährt, möchten wir in diesem Kapitel kurz darauf eingehen. Heute teilen sich 9.4% der Teilzeiterwerbstätigen eine Stelle im Jobsharing (Bundesamt für Statistik 2022). Für die nachfolgende Definition der verschiedenen Typen von Jobsharing-Modellen beziehen wir uns auf den Ratgeber des Vereins Part-Time Optimisation (PTO) *Jobsharing: Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer* (2017). Für die Autorinnen bezieht sich Jobsharing „auf zwei oder mehrere Mitarbeitende, die sich eine Vollzeitstelle mit voneinander abhängigen Aufgaben und gemeinsamer Verantwortlichkeit teilen“ (Krone-Germann und Chambrier 2017, S. 4). Am meisten verbreitet ist die Aufteilung auf zwei Mitarbeitende (Weber et al. 2016). Von Topsharing spricht man, wenn es sich um Positionen mit hoher Verantwortung handelt, die auch die Führung von Mitarbeitenden beinhaltet (Krone-Germann und Chambrier 2017). Als besondere Form des Jobsharings gilt das Jobsplitting. Bei dieser Form werden die Aufgaben auf zwei Halbzeitstellen aufgeteilt. Im Gegensatz zum Jobsharing wird hier aber die Verantwortung nicht geteilt. Weiter unterscheiden Krone-Germann und Chambrier zwei Kategorien von Jobsharing, nämlich

das „reine“ Jobsharing und das „hybride“ Jobsharing. Beim ersten haben die beiden Arbeitnehmenden mit dem Arbeitgebenden einen einzigen Arbeitsvertrag und stellen die Kontinuität sämtlicher Dossiers mit einem einzigen E-Mail-Konto sicher. Für die Erledigung der Aufgaben sind beide Partner:innen austauschbar (Krone-Germann und Chambrier 2017). Im Falle des „hybriden“ Modells verfügen die zwei Arbeitnehmenden über je einen Arbeitsvertrag mit dem Arbeitgebenden. In diesem Modell geschieht die Aufteilung der Aufgaben zwischen den Partner:innen oft informell. Dabei gibt es Dossiers, für die die Verantwortung geteilt wird und andere mit getrennter Verantwortung (Krone-Germann und Chambrier 2017).

#### 4.4 Ausgestaltungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeit

Da wir uns für die Bedeutung und die Umsetzbarkeit von Teilzeitarbeit für Unternehmen sowie für Arbeitnehmende interessieren, möchten wir im Folgenden zusätzlich auf eine weitere Kategorisierung von Teilzeitarbeit eingehen. Diese ermöglicht uns, dem Phänomen Teilzeitarbeit qualitativ näher zu kommen und die Breite der Ausgestaltungsmöglichkeiten von Teilzeitarbeitsverhältnissen in Schweizer Unternehmen aufzuzeigen.

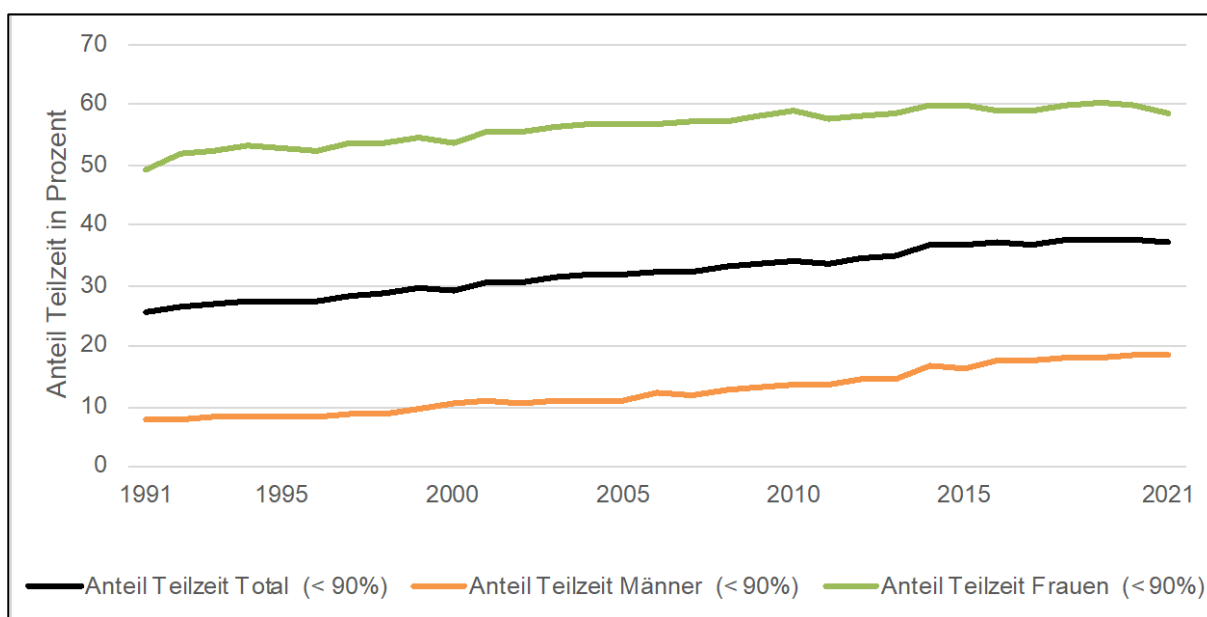
Das KMU-Handbuch *Beruf und Familie 2016*, ein wichtiger Ratgeber des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO zum Thema Teilzeitarbeit, unterscheidet drei verschiedene Varianten von Teilzeit hinsichtlich des Zeitrahmens, in dem Arbeitnehmende in einem reduzierten Pensum arbeiten: Die erste Variante ist die reduzierte Tagesarbeitszeit, in der Beschäftigte jeden Tag nach dem gleichen Muster arbeiten (zum Beispiel sechs Stunden pro Tag, halbtags oder indem sie lediglich eine Kurzschicht übernehmen). Die zweite Variante ist diejenige mit reduzierter Wochenarbeitszeit. Dies ist die am häufigsten genutzte Form von Teilzeitarbeit, bei der immer die gleichen Wochentage oder Halbtage für die Erwerbsarbeit reserviert sind. Die dritte Variante, reduzierte Jahresarbeitszeit genannt, ermöglicht die ungleiche Verteilung der Erwerbsarbeit auf einzelne Wochen oder Monate. Diese wird zum Beispiel von Arbeitnehmenden mit Familienpflichten gewählt, um in den Ferien der Kinder in einem reduzierten Pensum zu arbeiten oder mehrere Wochen freizunehmen (Weber et al. 2016). Eine weitere Kategorisierung von Teilzeitarbeit wird im gleichen Handbuch bezüglich der Regelmässigkeit der Teilzeiterwerbstätigkeit gemacht. Gemäss Weber et al. kann zwischen fixer, flexibler und abgestufter Teilzeitarbeit unterschieden werden. Bei der fixen Teilzeitarbeit wird die Arbeitswoche normalerweise in Zeiteinheiten unterteilt, die sich die Mitarbeitenden konstant untereinander aufteilen. Fixe Teilzeitarbeit kann verschiedenen täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Mustern folgen. Bei der flexiblen Teilzeitarbeit wird das reduzierte Pensum nach Absprachen und entsprechend den betrieblichen Bedürfnissen und den Bedürfnissen der Beschäftigten innerhalb einer festgelegten Zeitspanne (Woche, Monat oder Jahr) erfüllt. Diese Form von Teilzeitarbeit ist aber nur mit flexiblen Arbeitszeiten möglich. Von abgestufter Teilzeit spricht man, wenn ein Betrieb Mitarbeitenden nicht bereits bei Stellenantritt ein reduziertes Pensum ermöglicht, sondern die Arbeit in einem reduzierten Pensum Schritt für Schritt, im Laufe der Anstellung vereinbart und umgesetzt wird. Ein ähnliches Modell ist zum Beispiel der gleitende Wiedereinstieg nach dem Mutterschaftsurlaub (Weber et al. 2016).

## 5. Teilzeitarbeit in der Schweiz

In diesem Kapitel wird mit den Daten des BfS und von Eurostat die Bedeutung und Ausprägung von Teilzeitarbeit in der Schweiz dargestellt. Neben der zeitlichen Entwicklung und einem europäischen Vergleich werden die statistischen Daten nach den Merkmalen Alter, Geschlecht, Familientyp, Branche, Führungsposition sowie gewählte/unfreiwillige Teilzeit untersucht. Auf Grund des limitierten Umfangs der Studie konzentrieren wir uns für diesen Zweck auf diese wichtigen Merkmale.<sup>8</sup> Anschliessend werden Erklärungen für die vergleichsweise hohe Teilzeiterwerbsquote in der Schweiz dargelegt und erläutert. Mit einem Ausblick auf die zukünftige Bedeutung von Teilzeitarbeit wird das Kapitel schliesslich abgeschlossen.

### 5.1 Entwicklung seit 1991

Wie bereits einleitend erwähnt, hat die Teilzeiterwerbsquote in der Schweiz in den letzten dreissig Jahren zugenommen. Abbildung 1 zeigt, dass der Anteil der Teilzeitarbeitenden unter den Erwerbstätigen zu Beginn der 1990er-Jahre rund ein Viertel (25%) betrug, heute ist es mehr als ein Drittel (37%). Die erste Abbildung verdeutlicht ebenfalls, wie stark Teilzeitarbeit in der Schweiz vom Geschlecht geprägt bleibt. Auch wenn der Anteil bei den Männern von 8% auf 18% gestiegen ist und der Anstieg bei den Frauen mit 49% auf 58% etwas weniger ausgeprägt ist, bleibt Teilzeitarbeit für Frauen die meistverbreitete Form der Erwerbsarbeit.<sup>9</sup> Bei den Frauen stagniert der Anteil Teilzeitarbeitender seit 2010 jedoch, bei den Männern steigt er weiter an.



**Abbildung 1: Anteil Teilzeiterwerbstätige (1991 – 2021)**

Daten: BFS (SAKE<sup>10</sup> für die Jahre 1991 – 2021, 2. Quartal), eigene Darstellung

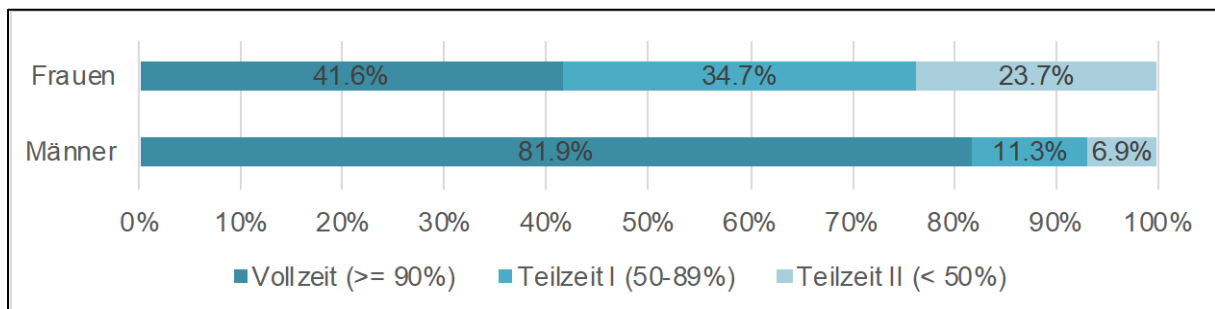
<sup>8</sup> Weitere Merkmale sind zum Beispiel Nationalität, Bildungsstand und berufliche Stellung. Siehe SAKE Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017.

<sup>9</sup> Die vorliegende Studie stützt sich auf öffentliche Statistiken, welche das Geschlecht binär erheben. Die Vielfalt der Geschlechter kann damit nicht abgebildet werden.

<sup>10</sup> Die Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE) ist eine Personenbefragung des Bundesamtes für Statistik, die seit 1991 durchgeführt wird. Von 1991 bis 2009 wurde die SAKE jeweils im zweiten Quartal durchgeführt. Seit 2010 werden die Daten der SAKE quartalsweise erhoben (kontinuierliche Erhebung). Für eine bessere Gewichtung wurden ausserdem für die Daten ab 2010 bei der Kalibrierung Sozialversicherungsdaten herangezogen. Dies führt bei einem Teil der Ergebnisse zu einem Bruch in der Zeitreihe zwischen 2009 und 2010.

In absoluten Zahlen ausgedrückt arbeiten im ersten Quartal des Jahres 2022 rund 1,734 Millionen Personen Teilzeit. Davon sind ca. 1,282 Millionen Frauen und rund 452'000 Männer. Damit machen Frauen knapp drei Viertel (73,9%) der Teilzeiterwerbstätigen in der Schweiz aus.

Frauen arbeiten nicht nur anteilmässig deutlich öfter Teilzeit als Männer. Wie Abbildung 2 zeigt, sind Arbeitnehmerinnen deutlich öfter in einem niedrigen Teilzeitpensum von bis zu 50% tätig. So arbeitet aktuell jede dritte erwerbstätige Frau (34,7%) zwischen 50% bis 89% und knapp jede vierte erwerbstätige Frau (23,7%) weniger als 50%. Bei den erwerbstätigen Männern arbeitet nur etwa jeder zehnte (11,3%) zwischen 50% bis 89% und jeder siebte (6,9%) weniger als 50%. Entsprechend arbeiten 41,6% der erwerbstätigen Frauen und 81,9% der Männer Vollzeit. Wie wir in Kapitel 7 zeigen werden, geht die generell niedrigere Erwerbsbeteiligung von Frauen oft mit niedrigeren Löhnen einher und birgt wegen der niedrigeren Rentenbeitragszahlungen ein höheres Risiko für Altersarmut.



**Abbildung 2: Anteil Vollzeit/Teilzeit nach Geschlecht (2022)**

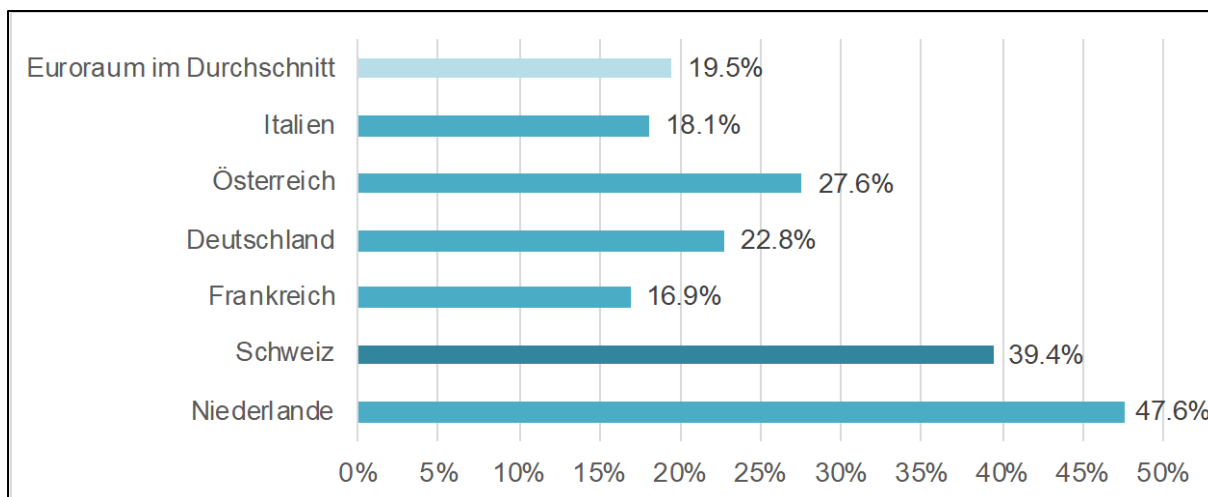
Daten: BFS (SAKE für das Jahr 2022), eigene Darstellung

Inwiefern sich die Änderung im nahehelichen Unterhaltsrechts von 2021<sup>11</sup> auf die Erwerbstätigkeit von Frauen auswirkt, wird sich noch zeigen. Es könnte sein, dass Frauen mit dem Wegfallen des automatischen Anrechts auf die Fortführung des zuletzt gelebten gemeinsamen Lebensstandards nach einer Scheidung zukünftig weniger lange aus dem Beruf aussteigen und sich die Erwerbsquote der Frauen erhöhen wird. Ebenfalls gut möglich ist, dass Frauen vermehrt in höheren Teilzeitpensum erwerbstätig sein werden.

## 5.2 Vergleich mit Nachbarländern

Im europäischen Vergleich hat die Schweiz hinter den Niederlanden den zweithöchsten Anteil Teilzeiterwerbstätiger. Wie in der Abbildung 3 ersichtlich, liegt der Anteil der Personen, die weniger als 100% arbeiten gemäss Eurostat in der Schweiz bei 39,4%, in den Niederlanden bei 47,6%, in Deutschland bei 22,8%, in Italien bei 18,1% und in Frankreich bei 16,9%, gegenüber einem Durchschnitt von 19,5% im Euroraum (19 Länder).

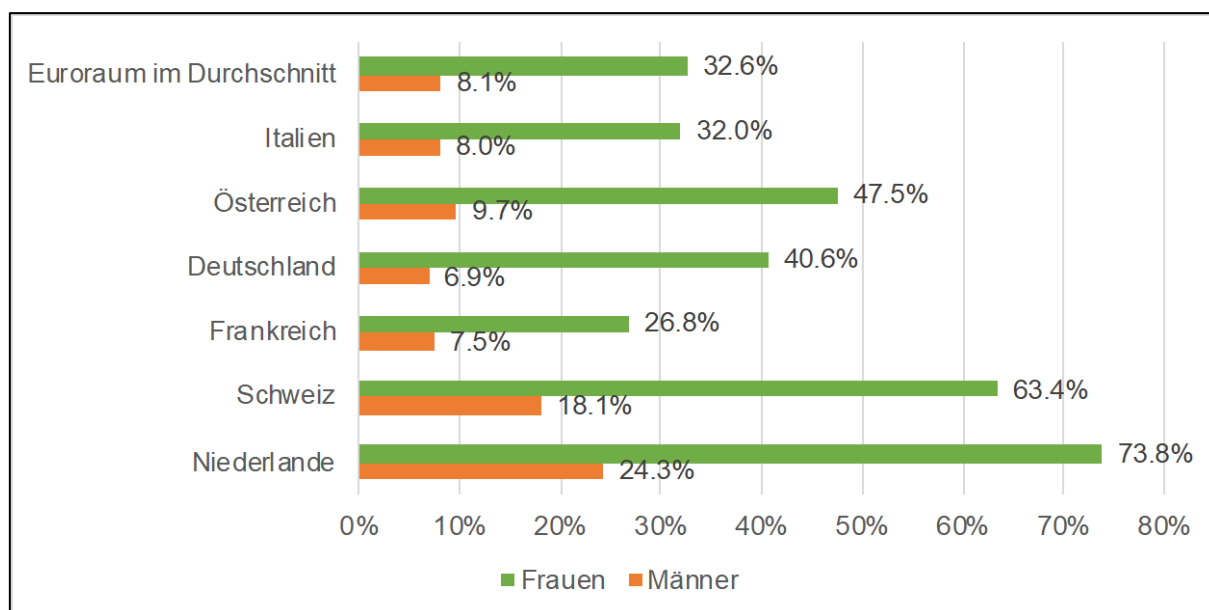
<sup>11</sup> Siehe Bundesgerichtsurteile (5A\_907/2018, 5A\_311/2019, 5A\_891/2018, 5A\_104/2018, 5A\_800/2019), Lausanne, 3. März 2021 über die einheitliche Berechnungsmethode beim familienrechtlichen Unterhalt.



**Abbildung 3: Anteil Teilzeit (< 100) im internationalen Vergleich (2020)**

Daten: Eurostat (für das Jahr 2020), eigene Darstellung

Wie in der Schweiz ist Teilzeit auch in den Nachbarländern ein deutlich weiblich geprägtes Phänomen (vgl. Abbildung 4). In der Schweiz ist der Anteil Männer, die weniger als 100% arbeiten, mit 18,1% jedoch höher als in den Nachbarländern Italien (8%), Österreich (9,7%), Deutschland (6,9%), Frankreich (7,5%) oder im Euroraum im Durchschnitt (8,1%). Ein Grund dafür liegt im vergleichsweise hohen Lohnniveau in der Schweiz (Schellenbauer 2013).



**Abbildung 4: Anteil Teilzeit (< 100) im internationalen Vergleich nach Geschlecht (2020)**

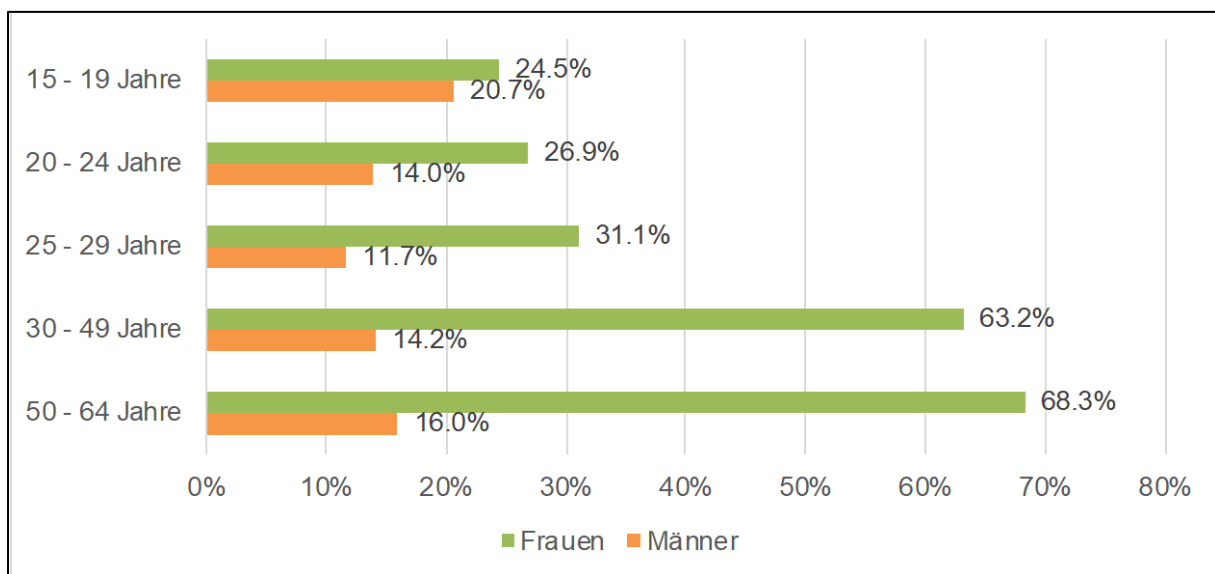
Daten: Eurostat (für das Jahr 2020), eigene Darstellung

Gemäss Zahlen, die das BfS 2020 veröffentlichte, hat die Schweiz mit 76,3% nach Island (81,9%) in Europa gleichzeitig die höchste Erwerbsbeteiligungsquote der 15- bis 64-jährigen Frauen (Bundesamt für Statistik 2020b). In den Nachbarländern Deutschland (72,8%) und Österreich (69,2%) ist die Erwerbsbeteiligung der Frauen ebenfalls relativ hoch. In Frankreich beträgt sie 2019 62,4%, und Italien weist mit 50,1% die zweittiefste Erwerbstätigenquote auf (Bundesamt für Statistik 2020b). Die Erwerbsbeteiligung der Frauen in der Schweiz ist also deutlich höher als im europäischen Mittel von 64,1%. Dies

zeigt, dass Frauen die Teilzeiterwerbstätigkeit hierzulande nutzen und sich verstärkt am Arbeitsmarkt beteiligen.

### 5.3 Teilzeit nach Alter

Frauen arbeiten anteilmässig in allen Alterskategorien öfter Teilzeit als Männer. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, sind die Unterschiede bei der älteren Generation deutlich ausgeprägter als bei der jüngeren. So arbeiten Frauen zwischen 16 und 19 Jahren, die nicht in Ausbildung sind, nur 3,8 Prozent öfter Teilzeit als Männer, die nicht in Ausbildung sind, während der Unterschied bei den 50- bis 64-Jährigen 52,3 Prozentpunkte beträgt. Dies deutet darauf hin, dass Männer der jüngeren Generation öfter Teilzeit arbeiten möchten und der Anteil teilzeitarbeitender Männer damit in Zukunft insgesamt weiter zunehmen dürfte.



**Abbildung 5: Anteil Teilzeiterwerbstätige, die nicht in Ausbildung sind, nach Geschlecht und Altersgruppe (2020)**

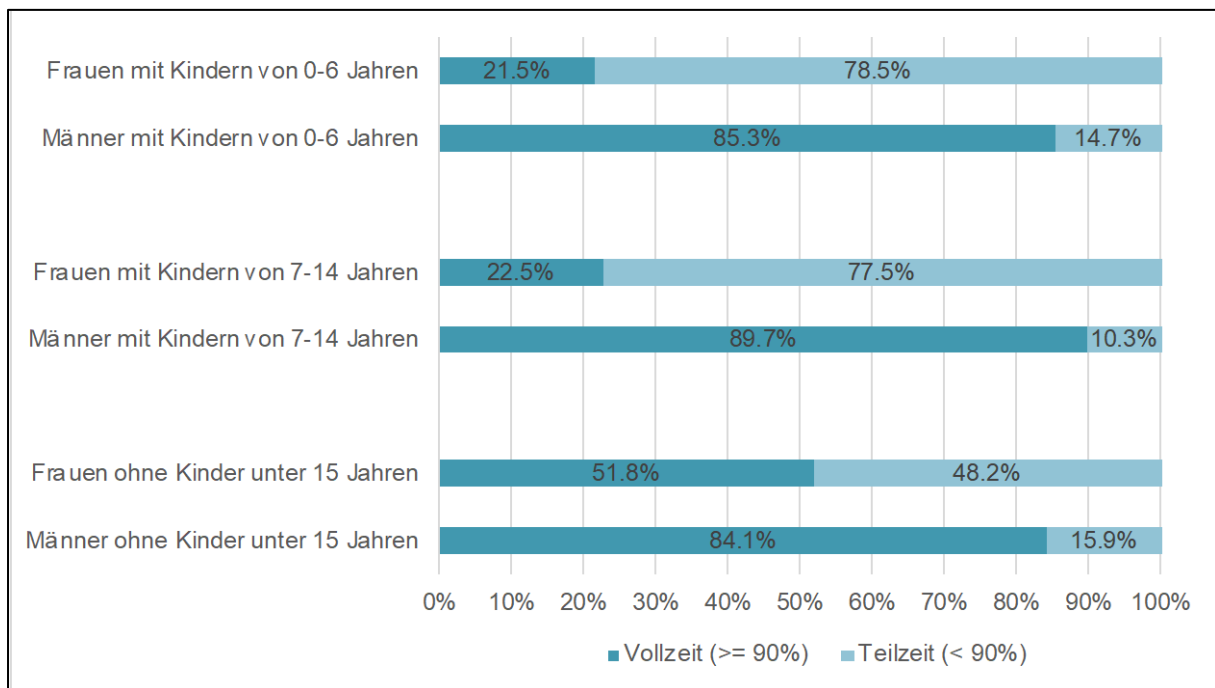
Daten: BFS (SAKE für das Jahr 2020), eigene Darstellung

### 5.4 Teilzeit nach Familientyp

Teilzeitarbeit ist unter den erwerbstätigen Personen insbesondere bei Frauen mit Kindern zwischen 0 bis 14 Jahren verbreitet (vgl. Abbildung 6). Auch erwerbstätige Frauen ohne Kinder unter 15 Jahren arbeiten viel öfter Teilzeit (48,2%) als Männer in der gleichen Situation (15,9%). Die Höhe des Beschäftigungsgrads von Frauen wird also massgeblich durch ihre Familiensituation bestimmt. Anders sieht es bei den Männern aus. Hier wirkt sich die Familiensituation kaum auf den Beschäftigungsgrad aus. Wie wir in [Kapitel 5.8](#) erläutern werden, bestimmen auch gesellschaftliche und ökonomische Faktoren die



Höhe des Erwerbsspensums von Frauen. Auf die individuellen Gründe, warum Frauen und Männer teilzeiterwerbstätig sind, wird in [Kapitel 7.1](#) eingegangen.



**Abbildung 6: Anteil Vollzeit/Teilzeit nach Familientyp und Geschlecht (2021)**

Daten: BFS (SAKE für das Jahr 2021), eigene Darstellung

## 5.5 Teilzeit nach Berufsbranche

Teilzeitarbeit tritt nicht in jeder Branche gleich häufig auf. Gemäss aktuellen Zahlen des BfS arbeiten im ersten Quartal des Jahres 2022 in der Gastronomie und im Detailhandel knapp die Hälfte Teilzeit (48.8% bzw. 48,6%), im Gesundheitswesen sind es 59,1%, im Erziehungs- und Unterrichtswesen 66% und im Sozialwesen sogar 70%. In anderen Branchen ist der Teilzeitanteil deutlich tiefer; beispielsweise beträgt er im Fahrzeugbau 9,2%, im Baugewerbe 13,9% und im Maschinenbau 14,7%. Diese Unterschiede korrelieren mit den Anteilen männlicher und weiblicher Arbeitskräfte in einem Beruf. So liegt der Frauenanteil zum Beispiel in der Gastronomie bei 75%, im Detailhandel bei 66% und in den sozialen Berufen bei 81%, in Berufen des Baugewerbes wie zum Beispiel Installateur:in oder Elektriker:in beträgt der Frauenanteil 2% (Nguyen 2018).

## 5.6 Teilzeit nach Unternehmensgrösse

Unterschiede im Angebot von Teilzeitarbeit gibt es auch unternehmensgrössenbedingt. Grossunternehmen (250 und mehr Mitarbeitende) bieten flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit eher an als kleinere und mittlere Betriebe (Grote und Staffelbach 2010). Zu einem ähnlichen Resultat kommt die aktuelle AKA-KMU-Arbeitsmarktstudie von Sotomo. Gemäss der im Juni 2022 publizierten Onlinebefragung von 300 KMU aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz unterstützen lediglich 13% Teilzeitarbeit und Jobsharing mit dem Ziel, die Gleichstellung der Geschlechter zu fördern (Hermann und Craviolini 2022). Die grossen KMU (50-250 Mitarbeitende) ermöglichen Teilzeitarbeit eher als die kleineren KMU (2-49

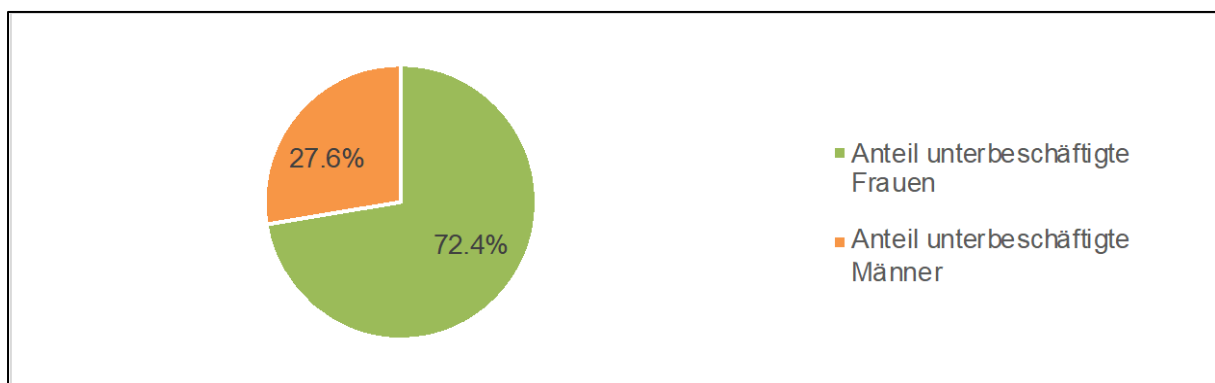
Mitarbeitende). Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass in grösseren Unternehmen eine professionelle Personalabteilung für die Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen zuständig ist und es darum den Unternehmen leichter fällt, diese umzusetzen. Wie wir mit den Best-Practice-Beispielen im **Kapitel 6** zeigen werden, gibt es aber auch kleine KMU, die Teilzeitarbeit ermöglichen.

## 5.7 Teilzeit in Führungspositionen

Wie die Zahlen aus der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (SAKE) 2017 zeigen, ist Teilzeitarbeit bei Führungspersonen schwächer verbreitet als bei Personen ohne Führungsfunktion. So arbeiteten 2017 gemäss SAKE 22,8% der Arbeitnehmenden mit Führungsfunktion (Arbeitnehmende in Unternehmensleitung oder mit Vorgesetztenfunktion) Teilzeit. Von den Arbeitnehmenden ohne Führungsfunktion waren zur gleichen Zeit 45,3% in einem Teilzeitpensum tätig (Bundesamt für Statistik 2019b). In grossen Schweizer Unternehmen beträgt der Anteil teilzeitarbeitender Personen in höheren Führungspositionen 15% (Kopp 2017).

## 5.8 Gewählte und unfreiwillige Teilzeitarbeit

Dass Teilzeiterwerbätigkeit nicht für alle eine befriedigende berufliche Lösung darstellt, zeigen die aktuellen Zahlen des BfS ebenfalls. 7,5% aller Teilzeitarbeitenden in der Schweiz sind unterbeschäftigt und möchten gerne mehr Erwerbsarbeit leisten. Ein Wert, so hoch wie in keinem anderen Land der EU28- und EFTA-Land (Schweizerischer Arbeitgeberverband 2019). Wie in Abbildung 7 ersichtlich, sind sieben von zehn Unterbeschäftigten in der Schweiz Frauen, oder anders gesagt, jede zehnte berufstätige Frau in der Schweiz möchte ihr Erwerbsumsatz erhöhen (Caritas 2022).



**Abbildung 7: Unterbeschäftigte nach Geschlecht (2020)**

Daten: BFS (SAKE für das Jahr 2020), eigene Darstellung

Die Zahlen des BfS zeigen ebenfalls, dass die Unterbeschäftigung, also die unfreiwillige Teilzeitarbeit, in den weiblich geprägten Branchen wie im Hotel- und Gastgewerbe und im Gesundheits- und Sozialwesen besonders ausgeprägt ist (Caritas 2022). Dies kann unter anderem mit den vergleichsweise niedrigen Löhnen in Branchen wie dem Gastgewerbe oder dem Gesundheits- und Sozialwesen erklärt werden. Bei einem branchenüblichen Bruttolohn im Gastgewerbe von ca. 4000 Franken<sup>12</sup> pro Monat reicht eine Teilzeiterwerbätigkeit oftmals nicht, um alle Lebenskosten zu decken. Neben den Frauen

<sup>12</sup> Vgl. Merkblatt Mindestlöhne L-GAV für 2022 von Gastrosuisse.

sind auch Personen ohne Schweizer Pass und Menschen ohne nachobligatorische Ausbildung stärker von Unterbeschäftigung betroffen (Bundesamt für Statistik 2019c).

## 5.9 Erklärungen für die hohe Teilzeiterwerbsquote in der Schweiz

Wie oben aufgezeigt, hat die Schweiz europaweit den zweithöchsten Teilzeitanteil in der Erwerbsbevölkerung nach den Niederlanden. Diese Spitzenposition ist in erster Linie mit der hohen Teilzeitquote von Frauen zu erklären. Obwohl im letzten Jahrzehnt Teilzeitarbeit auch bei den Männern an Beliebtheit gewonnen hat, bleibt Teilzeitarbeit in der Schweiz ein weitgehend weibliches Phänomen. Dieses Kapitel versucht dieses spezifisch helvetische Phänomen, gesamtgesellschaftlich zu erklären. Individuelle Gründe für Teilzeiterwerbstätigkeit werden im **Kapitel 7.1** beleuchtet.

Gemäss einer aktuellen wissenschaftlichen Studie des Instituts für öffentliche Verwaltung (ID-HEAP) der Universität Lausanne erklärt sich die speziell hohe Teilzeiterwerbsquote von Frauen in der Schweiz mit der ungleichen Verteilung von Haus- und Familienarbeit, den gesellschaftlichen Rollenerwartungen, der Lohnungleichheit sowie mit den negativen steuerlichen Anreizen für Zweiteinkommen von Ehepaaren (Bonoli et al. 2016; Hofmann 2016). Teilzeitarbeit scheint hierzulande für Frauen die ideale individuelle Lösung zu sein, um Erwerbsarbeit mit der Haus- und Familienarbeit zu vereinbaren (Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG 2016). Der Grund dafür erklärt Silvia Hofmann, Leiterin der Stabsstelle für Chancengleichheit des Kantons Graubünden, in einem Artikel in *Die Volkswirtschaft* mit der Tatsache, dass „heute Mütter, die Vollzeit oder in einem hohen Teilzeitpensum erwerbstätig sein möchten, in der Schweiz mit grossen Hindernissen konfrontiert sind: Da sind einerseits die sozialen Normen und andererseits die institutionellen Gegebenheiten: Die Schweiz gehört zu denjenigen entwickelten Ländern, die am wenigsten öffentliche Gelder für Familienpolitik, insbesondere für Kleinkinder, ausgeben“ (Hofmann 2016, S. 1).

Für Avenir Suisse erklären neben der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch ökonomische Faktoren die hohe weibliche Teilzeiterwerbsquote. So zeigt eine Studie des Think-Tanks für EU-Länder den positiven Zusammenhang zwischen Lohnniveau und Anteil teilzeiterwerbstätiger Frauen. Während in Ländern mit tiefen Löhnen wie Ungarn oder Polen der Anteil teilzeiterwerbstätiger Frauen zwischen sieben und neun Prozent liegt, arbeiten in Hochlohnländern wie Dänemark oder Deutschland 30-41% der Frauen Teilzeit (Eurostat 2022). Daraus lässt sich die Annahme ableiten: Je höher das Lohnniveau, desto höher ist die Teilzeitquote, weil sich mehr Menschen bzw. Familien ein solches Arbeitsmodell leisten können (Rütti 2015). Wie die Studie von Avenir Suisse zeigt, erklärt das Lohnniveau aber die hohe Teilzeitquote in der Schweiz nur bedingt, denn gemessen an diesem, müsste die Teilzeitquote in der Schweiz bei etwa 43% liegen (Schellenbauer 2013). Auch für den Think-Tank sind steuerliche Fehlanreize und die im internationalen Vergleich hohen Kosten für die externe Kinderbetreuung ein wichtiger Erklärungsfaktor. Die gemeinsame Steuerveranlagung bei Ehepaaren und die einkommensabhängigen Transferleistungen wie die subventionierten Kitatarife und Krankenkassenprämien haben zur Folge, dass sich Mehrarbeit kaum lohnt (Schellenbauer 2013). Wie Avenir Suisse erklärt, wirkt der Doppelverdienerabzug (bei gemeinsamer Steuerveranlagung) wie eine Subvention einer (niedrigen) Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen, bei höherem Anstellungsgrad wird der Zusatzverdienst jedoch stark besteuert (Schellenbauer 2013). Ab einer gewissen Höhe des Zweiteinkommens (und dies ist meistens dasjenige der Frau) lohnt sich Mehrarbeit für Ehepaare also finanziell nicht.

Für die Erklärung der hohen Teilzeitquote von Frauen in der Schweiz spielen also sowohl ökonomische (steuerliche Fehlanreize, hohe Kosten für externe Kinderbetreuung, vergleichsweise hohes Lohnniveau, Lohnungleichheit) wie auch soziale Faktoren (ungleiche Verteilung von Haus- und Familienarbeit, gesellschaftliche Rollenerwartungen) eine Rolle. Welcher dieser sich wechselseitig beeinflussenden Faktoren, wie viel zur hohen weiblichen Teilzeitquote beiträgt, kann im Rahmen dieser Studie nicht abschliessend festgehalten werden. Es kann jedoch gesagt werden, dass es die sozialen Geschlechterrollen gekoppelt mit vergleichsweise hohen Kosten für die familienexterne Kinderbetreuung Müttern erschweren, in höherem Masse erwerbstätig zu bleiben.

## 5.10 Steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit

Verschiedene Untersuchungen deuten darauf hin, dass Teilzeitarbeit für Arbeitnehmende in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird. So machen aktuelle Erhebungen deutlich, dass der Wunsch nach Teilzeitarbeit in der Schweizer Bevölkerung gross ist (Baumgarten et al. 2017; Swisslife 2019; Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021; Streuli und Angst 2015). Wie eine repräsentative Studie von Pro Familia zeigt, möchten neun von zehn Männern gerne Teilzeit arbeiten (Pro Familia Schweiz 2011). Eine Untersuchung bei KMU-Angestellten zeigt, dass sich 90% der Befragten wünschen, ihre Erwerbsarbeit trotz einer Lohneinbusse zu reduzieren (Streuli und Angst 2015). In eine ähnliche Richtung zeigen Ergebnisse einer aktuellen Umfrage in der Maler- und Gipserbranche. Jede:r zehnte Vollzeitarbeitende möchte am liebsten sofort sein Pensum reduzieren und 38% der Vollzeitarbeitenden könnten sich vorstellen, mittelfristig von einer Voll- auf eine Teilzeitstelle zu wechseln (Projekt Teilzeitbau 2019).

Die steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit für die Arbeitnehmenden, lässt sich auch aus der *grossen Frauenbefragung von Sotomo und annabelle* sowie der *Deutschschweizer Männerbefragung* von 2021 herauslesen. So findet eine grosse Mehrheit der befragten Frauen und Männer, dass das ideale Erwerbspensum für traditionelle Familien bei 80% für den Vater und 50% für die Mutter liegt (Bütikofer et al. 2021; Bosshard et al. 2021). Die jüngere Generation zeigt eine egalitärere Idealvorstellung der Aufteilung von Erwerbsarbeit in der Familie: Unter 35-jährige halten ein 70:60-Modell für ideal (Bosshard et al. 2021; Bütikofer et al. 2021). Die meist verbreitete Form der Aufteilung von Erwerbsarbeit einer Familie mit zwei Kindern in der Schweiz ist diejenige eines vollzeiterwerbstätigen Vaters und einer teilzeiterwerbstätigen Mutter. Diese scheint heute jedoch für eine Mehrheit der Frauen und Männer nicht mehr der idealen Vorstellung der Höhe des Erwerbspensums zu entsprechen.

Ein weiterer Hinweis für die steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit für Arbeitnehmende lässt sich aus den aktuellen Zahlen zu Teilzeiterwerbstätigen nach Altersgruppe der SAKE ableiten. Wie in Abbildung 5 ersichtlich, arbeiten in der Altersgruppe 15-19 Jahre 20,7% Männer Teilzeit, mehr als in allen anderen Altersgruppen. Gleichzeitig ist der Geschlechterunterschied in dieser Alterskategorie am kleinsten, denn von den 15-19-jährigen Frauen arbeiten 24,1% in einem Teilzeitpensum. Zum Vergleich: in der Altersgruppe 30-49 arbeiten 14,2% der Männer und 63,2% der Frauen Teilzeit. Diese Zahlen deuten darauf hin, dass Teilzeit für Männer der jüngeren Generation von Erwerbstätigen an Bedeutung gewinnt. In eine ähnliche Richtung zeigt eine aktuelle Umfrage in der Maler- und Gipserbranche. Auf die Frage „Finden Sie es wichtig, dass die Unternehmen im Maler- und Gipsergewerbe mehr Teilzeitstellen anbieten?“ ist bei den unter 26-Jährigen die Zustimmung mit 82% am höchsten. Von den 27-31-Jährigen antworteten noch 79% der Befragten mit ja. Unter den 57-61-Jährigen ist die Zustimmungsrate

mit 60% am kleinsten. Die Tendenz: Je jünger die befragten Gipser:innen und Maler:innen, desto grösser ist der Anteil der Personen, die finden, dass Unternehmen in ihrem Berufszweig Teilzeit anbieten sollten (Projekt Teilzeitbau 2019).

Um die zukünftige Bedeutung von Teilzeitarbeit für Arbeitnehmende zu erfassen, lohnt sich ein Blick auf die verschiedenen Generationen, die heute auf dem Arbeitsmarkt präsent sind. Es sind dies die Babyboomer (1946-1964), die Generation X (1965-1980), die Generation Y oder Millennials (1981-1996) und die Generation Z (1997-2012) (Bundesamt für Statistik 2019a). Wie verschiedene Studien zeigen, unterscheiden sich diese in Bezug auf die Erwartungen an die Arbeitgebenden mehr oder weniger stark. Im Folgenden wollen wir die wichtigsten Unterschiede<sup>13</sup> kurz beleuchten, um anschliessend anhand der Zahlen des BfS die Veränderung der Teilzeitquote nach Generation aufzuzeigen.

Während für die Babyboomer die Arbeitsplatzsicherheit als ein wichtiges Lebensziel galt, strebt die Generation X nach einer ausgeglichenen Work-Life-Balance. Für die Millennials hingegen scheint die persönliche Freiheit das höchste Gut (Manzin 2016). Diese Generation schätzt Flexibilität und selbstbestimmtes Arbeiten. Starre Arbeitszeiten finden sie eher unattraktiv. Wie Mercer schreibt, verschmelzen in der Generation Y oft Job und Freizeit (Mercer 2022). Im Gegensatz zu den Millennials bevorzugt die Generation Z eine strikte Trennung von Job und Privatleben (Mercer 2022; Rütli 2022, 2022). Wie die Erziehungswissenschaftlerin Margrit Stamm in einem aktuellen Tweet (29.6.2022) schreibt, gehören Berufswechsel zu den Merkmalen der Generationen Y und Z.

Untersuchungen zu den Erwartungen an die Arbeitgebenden von Jugendlichen (Generation Z) deuten darauf hin, dass Teilzeitarbeit für die junge Generation der Arbeitnehmenden an Bedeutung gewinnen wird. So wird im Jugendbarometer 2020 der Credit Suisse ersichtlich, dass 65% der Einwohner und 80% der Einwohnerinnen der Schweiz zwischen 16 und 25 Jahren Teilzeit als wichtige Eigenschaft bei Arbeitgebenden bezeichnen (Jugendbarometer 2020). Die gleiche Untersuchung zeigt ebenfalls die Wichtigkeit einer guten Work-Life-Balance für diese Generation. So gehört das „Gleichgewicht zwischen Freizeit und Beruf“ neben „spannendem Beruf“ und „Treue“ für rund 75% der Befragten zu den wichtigsten Wertvorstellungen (Jugendbarometer 2020). Dieses Ergebnis wird auch durch eine andere aktuelle Studie zur Generation Z in der Schweiz bestätigt. So geben 84% der Befragten an, danach zu streben, eine Work-Life-Balance zu halten (Karaca 2019). In der gleichen Studie wurden auch die beruflichen Vorstellungen der Schweizer Generation Z untersucht. Dabei steht die Option „Kombination von Familie und Beruf“ an der Spitze (Karaca 2019).

Die unterschiedlichen Vorstellungen der Generationen in Bezug auf das Erwerbsleben spiegeln sich zu einem gewissen Grad auch in den Daten des BfS zu Teilzeitarbeit nach Generation und Geschlecht. So zeigt die Analyse dieser BfS-Daten, dass Männer in jeder Generation etwas öfter Teilzeit arbeiten.<sup>14</sup> Mit 35 Jahren arbeiteten 6% der Babyboomer in einem Teilzeitpensum, bei der Generation X 9%, bei den Millennials sind es 14% (Bundesamt für Statistik 2019a). Wie das BfS schreibt, „hat bei den 20- bis 27-jährigen Männern die längere Studiendauer und die häufig parallel zum Studium ausgeübten Erwerbstätigkeiten mit geringem Beschäftigungsgrad zu einem deutlichen Anstieg der Teilzeitbeschäftigung zwischen der Generation X und den Millennials geführt. Bei der Generation Z bestätigt sich

---

<sup>13</sup> Bei den Unterschieden handelt es sich um allgemeine Angaben. Natürlich gibt es in jeder Generation abweichende Ansichten.

<sup>14</sup> Im Vergleich zur vorhergehenden Generation.

dieser Trend“ (Bundesamt für Statistik 2019a, S. 8). Bei den Frauen nimmt der Anteil Teilzeitarbeitender nur noch im jungen Alter zu (Bundesamt für Statistik 2019a). Das heisst, nur im Alter zwischen 15 und 27 Jahren arbeiteten Frauen der Generation Y häufiger Teilzeit als in der Generation X. Bei den 35-jährigen Frauen lag der Anteil in jeder Generation zwischen 62-66%. Dies kann, wie bei den Männern, auf eine längere Studiendauer und die häufig gleichzeitig zur Ausbildung ausgeübte Teilzeiterwerbstätigkeit zurückgeführt werden.

Wie sich der Teilzeitanteil in der Generation Z entwickeln wird, wird sich in den kommenden Jahren zeigen, wenn diese Jahrgänge ihre Ausbildung abgeschlossen haben und sie langfristig im Arbeitsmarkt integriert sind. Wegen des aktuellen Fachkräftemangels kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Firmen in Zukunft vermehrt auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden eingehen müssen. Denn, wie die NZZ kürzlich berichtete, hat sich mit dem Fachkräftemangel der Arbeitgebenden- zum Arbeitnehmendenmarkt entwickelt. So müssen sich Unternehmen heute eher um Arbeitskräfte bemühen, als umgekehrt (Rütti 2022). Wie verschiedene oben zitierte aktuelle Untersuchungen zeigen, scheinen viele Arbeitnehmende heute den Wunsch zu haben, ihr Erwerbsspensum zu reduzieren. Darum werden Arbeitgebende vermehrt Teilzeitarbeitsmöglichkeiten umsetzen müssen. Hinzu kommt, dass, gemäss der NZZ, die Lücke, die die Babyboomer-Generation am Arbeitsmarkt hinterlässt, immer grösser wird. Dadurch wird die Generation Z, für die Teilzeitarbeit wichtiger ist als für die vorgängigen Generationen, für Arbeitgebende immer begehrt (Rütti 2022). Weil die Generation Z inzwischen bereits knapp 12% der Erwerbstätigen in der Schweiz ausmacht und mit dem demografischen Wandel der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte zwischen Unternehmen noch zunimmt – die Arbeitnehmenden erhalten zunehmend mehr Verhandlungsmacht –, ist es im Interesse der Unternehmen, sich auf die Vorstellungen von Erwerbsarbeit der jungen Generation einzulassen. Vieles deutet also darauf hin, dass Teilzeitpensum auf dem Arbeitsmarkt an Bedeutung gewinnen werden. Bei dieser Diskussion darf aber nicht vergessen werden, dass die steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit und der steigende Anteil Teilzeiterwerbstätiger nur sowohl für Arbeitgebende wie auch für Arbeitnehmende mit Vorteilen einhergeht, wenn es sich tatsächlich um gewählte Teilzeitarbeit handelt, mit einem Lohn, mit dem Arbeitnehmende ihren Lebensunterhalt verdienen können, ohne Risiko für Altersarmut.

## 6. Die Perspektiven der Arbeitgebenden

In diesem Kapitel wird die Teilzeitarbeit in der Schweiz aus der Perspektive der Arbeitgebenden analysiert. Als Erstes wird mit den fünf Best-Practice-Beispielen einen Einblick in die aktuelle Ausprägung dieses Arbeitsmodells in verschiedenen Berufsbranchen gewährt. Als Nächstes werden wir anhand aktueller Studien aufzeigen, inwiefern sich Teilzeitarbeit für Unternehmen lohnt. Anschliessend wird in **Kapitel 6.3** auf einige zentrale Herausforderungen in der Umsetzung von Teilzeitarbeit eingegangen, bevor wir das Kapitel 6 mit Ausführungen zu den Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen in Unternehmen abschliessen.

### 6.1 Best-Practice-Beispiele

#### 6.1.1 Das Universitätsspital Zürich (USZ)

*Interview mit Gabi Brenner (13.05.22, Skype), Direktorin Pflege USZ*

**Steckbrief: Gesundheitswesen, 7452 Mitarbeitende (FTE), Standort Zürich, grösste Berufsgruppen: Pflege, Ärzt:innen, Facility Management, Admin. Verwaltung, Medizinisch-technisch und therapeutische Berufe**

Im USZ ist die Ausprägung von Teilzeitarbeit je nach Abteilung und Funktion unterschiedlich. Wie Gabi Brenner erklärt, ist Teilzeit in der Pflege schon seit vielen Jahren ein voll etabliertes Arbeitsmodell. Pflege ist traditionell ein Frauenberuf. Für viele Pflegefachfrauen ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Deshalb möchten sie nicht 100% erwerbstätig sein.

Im Gegensatz zur Pflege ist das Thema Teilzeitarbeit in der Ärzteschaft noch jung. Die ersten Diskussionen unter Ärzt:innen zu diesem Thema hat Gabi Brenner ungefähr im Jahr 2014 beobachtet: „Da wurde wirklich klar, dass auch Männer 80% arbeiten wollen.“ Im 2021 hat das USZ entschieden, alle Stellen mit einem Pensum zwischen 80 und 100% auszuschreiben. Gabi Brenner beobachtet, dass zunehmend auch Männer erwarten, Teilzeit arbeiten zu können. Teilzeit sei aber nicht nur eine Geschlechterfrage, sondern auch ein Generationenthema, meint sie: „Die jüngere Generation hat eine klare Vorstellung davon, wie sie Beruf und Privatleben vereinbaren möchte. Sie sieht, dass sie auf dem Arbeitsmarkt gewisse Vorstellungen einbringen kann. Zudem hat der Lohn für sie nicht mehr das gleiche Gewicht wie für ältere Generationen.“

Wie Gabi Brenner erklärt, erhält die Problematik des Fachkräftemangels im Spital generell grosse Aufmerksamkeit. Für das USZ als Arbeitgeber ist es wichtig, attraktive Rahmenbedingungen für gut qualifizierte Fachpersonen zu bieten. Denn Fachkräftemangel besteht nicht nur in der Pflege und bei den Ärzt:innen, sondern zum Beispiel auch im Bereich Gebäudetechnik und in der IT.

Im gesamten USZ arbeiteten 2021 insgesamt 50,4% der Mitarbeitenden in einem Teilzeitpensum. Mit 59,8% ist die Teilzeitquote in der Pflege am höchsten, gefolgt von den medizinisch-technischen und therapeutischen Berufen mit 57,6%. Bei Ärzt:innen und Naturwissenschaftler:innen ist der Teilzeitanteil mit 30,4% am niedrigsten. Am USZ sind unterschiedlichste Teilzeitpensum möglich. Das Spektrum reicht von Mitarbeitenden im Stundenlohn, die 10% auf Abruf arbeiten, bis zu hochprozentigen Teilzeitpensum in Führungspositionen.

Die Ausprägung von Teilzeitarbeit hat auch etwas mit dem Fachgebiet zu tun. Wie Gabi Brenner erklärt, ist Teilzeit in hochspezialisierten Bereichen schwieriger umzusetzen. Denn dort ist Routine erforderlich, um qualitativ gute Arbeit zu leisten. Zudem sind in diesen Bereichen Fort- und Weiterbildung

essenziell. Dies alles in einem reduzierten Pensum zu bewältigen, kann schwierig sein. Bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit gibt es aber auch Herausforderungen, die alle betreffen. So ist es einfacher zu planen, wenn eine Person zu 100% fix in den Dienstplan eingeplant werden kann und wenn für alle die gleiche Anzahl an Früh-, Spät- oder Nachtdiensten gilt. Individuelle Regelungen sind für Führungspersonen mit mehr Planungsaufwand verbunden. In hochkomplexen Einheiten mit vielen technischen Veränderungen (zum Beispiel bei Dialyse-Therapien) kommt bei tiefen Teilzeitpensen die Herausforderung hinzu, die Routine aufrechterhalten zu können. Denn durch fehlende Routine entstehen Unsicherheiten, die sich negativ auf die Patientensicherheit auswirken können.

Aus den Erfahrungen lernt das USZ laufend, mit diesen Herausforderungen umzugehen. So weiss Gabi Brenner, dass gute Beispiele nützlich sind: „Es hilft, wenn man sieht: Woanders funktioniert das auch.“ Zudem ist es wichtig, dass das Management die Führungskräfte dahingehend anleitet, die Bedürfnisse und Prioritäten ihrer Mitarbeitenden bezüglich Arbeitszeiten abzuholen und Lösungen gemeinsam auszudiskutieren. „Für die Mitarbeitenden ist es zentral, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und die Vorgesetzten versuchen, die Wünsche der Mitarbeitenden umzusetzen.“, erklärt die Pflegedirektorin.

Gute Erfahrungen macht das USZ aktuell mit dem Topsharing-Modell in der Pflege: So teilen sich zwei zu je 80% angestellte Führungspersonen die Bereichsleitung Pflege. Zwei Mitarbeitende mit 50%-Pensum leiten in gemeinsamer Verantwortung die Pflege Anästhesie.

Gabi Brenner betont, dass bei gemeinsamer Führungsverantwortung gute Kommunikation wichtig ist, um die Weitergabe von Informationen sicherzustellen. Als Vorgesetzte merke sie in diesem Fall nichts davon, dass da nicht eine Person zu 100% arbeitet, sondern zwei. Als Vorgesetzte erlebe sie bei den Co-Leitenden immer sehr gute Absprachen.

Die Vorteile von Teilzeitarbeit für das Unternehmen liegen für Gabi Brenner auf der Hand: Das brachliegende Potential sollte unbedingt genutzt werden, um den Fachkräftemangel zu beheben. „Es ist makroökonomisch unsinnig, in ein teures Studium zu investieren und den Ärztinnen anschliessend kein Betätigungsfeld zu bieten.“, fügt die erfahrene Managerin hinzu. Zudem ist sie der Meinung, dass es einen klaren betriebswirtschaftlichen Nutzen hat, wenn es gelingt, auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen. Dadurch reduziert sich die Fluktuation, das Wissen bleibt im Unternehmen, und Mitarbeitende werden längerfristig ans Unternehmen gebunden. Mitarbeitende schätzen es, dass sie ihre Pensum lebensphasenbedingt anpassen können. Und für das Unternehmen ist es ein Gewinn, wenn Mitarbeitende wieder höherprozentig arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen. Dadurch steigt das Commitment. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht sich – und somit die Produktivität des Unternehmens. Das USZ bietet Teilzeit nicht zum Selbstzweck an, sondern weil es positive Effekte und Auswirkungen hat.



## 6.1.2 Die Güdel AG

*Interview mit Isabelle Känzig (09.06.22, Zoom), Chief Human Resource Officer, Human Resources Management Güdel AG*

*Steckbrief: Industrieunternehmen (Bereich Engineering), Tochtergesellschaft der Güdel Group AG, Standort Langenthal, 430 Mitarbeitende Schweiz (357,1 FTE), grösste Berufsgruppen: Polymechniker:innen, Mechaniker:innen und Automatisierer:innen*

Teilzeitarbeit bietet die Güdel AG schon viele Jahre an. Weil die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Mitarbeitende wichtiger wurde und das Unternehmen mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen hat, gewann Teilzeitarbeit für die Firma an Bedeutung. Wie Isabelle Känzig erklärt, zwingen diese Umstände das Unternehmen umzudenken und Arbeitsmodelle anzubieten, die von potentiellen Arbeitnehmenden gefragt sind. So werden heute alle Stellen zu 80-100% ausgeschrieben. Sie selbst arbeitet seit vielen Jahren zu 90% in einer Führungsposition bei der Güdel Group AG. Obwohl sie damit noch eine Ausnahme ist, hat sich die gängige Vorstellung, dass Führung nur in einem 100%-Pensum möglich ist, in den letzten Jahren auch in der Güdel AG verändert, berichtet Isabelle Känzig.

In der Güdel AG arbeiten 2022 am Standort Langenthal 16,3% der 430 Mitarbeitenden in einem Teilzeitpensum. Was die Verbreitung von Teilzeitstellen im Unternehmen betrifft, gibt es jedoch relativ grosse Unterschiede. Mit 62,5% ist die Teilzeitquote in den Human Resources (HR) am höchsten. Dort arbeiten 5 von 8 Mitarbeiterinnen in einem reduzierten Pensum. Im Bereich Sales beträgt der Teilzeitanteil knapp 30%, gefolgt vom Bereich Engineering mit 24% und von den Finanzen mit 23,4%. Mit 10,4% ist die Teilzeitquote in der Produktion am tiefsten. Je höher der Frauenanteil in einem Unternehmensbereich, desto höher ist die Teilzeitquote. Isabelle Känzig macht aber seit wenigen Jahren die Beobachtung, dass es mehr junge Frauen in die technischen Berufe zieht: „Heute bekommen wir einzelne Bewerbungen von Frauen. Früher war das nicht der Fall.“

Die Höhe der Teilzeitpensen variiert bei der Güdel AG stark und liegt zwischen 20 und 90%. Hohe Teilzeitpensen von 80 und 90% sind am meisten vertreten. Bei den kleinen Pensen zwischen 20 und 60% handelt es sich oft um Frauen, die nach dem Mutterschaftsurlaub in einem kleineren Pensum wieder einsteigen und vorher entweder Voll- oder auch schon Teilzeit erwerbstätig waren. Isabelle Känzig beobachtet, dass in ihrer Firma Frauen und Männer aus unterschiedlichen Gründen ihr Pensum reduzieren. Frauen tun dies mehrheitlich aus familiären Gründen. Bei Männern und jüngeren Mitarbeitenden ist oftmals eine Weiterbildung der Grund für eine Pensumsreduktion. Jedoch gibt es zunehmend auch Männer, die, wenn sie Vater werden, auf 80% reduzieren wollen.

Auch bei der Güdel AG gibt es Berufe, bei denen es einfacher ist zu reduzieren als bei anderen. Wie Isabelle Känzig erklärt, ist Teilzeitarbeit zum Beispiel bei der Schichtarbeit eine Herausforderung: „Wir haben Früh- und Spätschicht und wenn jemand einen Tag nicht kommt, funktioniert der normale Rhythmus nicht mehr. Weil an einem Tag eine Person weniger anwesend ist.“ Obwohl es von der Planung her aufwendiger ist, wurde Teilzeit aber auch hier schon ausprobiert. „Wenn es nur einzelne Personen sind, kann das gut organisiert werden, indem zum Beispiel jemand aus einer anderen Schicht eine Schicht der in Teilzeit arbeitenden Person übernimmt“, erzählt Isabelle Känzig. Es gibt aber durchaus auch Arbeiten, für die sich (auch kleine) Teilzeitpensen gut eignen, zum Beispiel solche, die unabhängig von einem Team erledigt werden können. Sobald man in einem Team eingebunden ist, wird die Umsetzung von Teilzeitarbeit anspruchsvoller, denn es braucht mehr Absprachen.

Wie gut Teilzeitarbeit bei Güdel umsetzbar ist, hängt auch von der Höhe des Pensums ab. Für Isabelle Känzig liegt das Minimum der Anstellung bei 40%: „Darunter wird es schwierig, denn bei einem zu niedrigen Pensum fehlen den Mitarbeitenden die nötigen Informationen, um produktiv zu arbeiten.“ Wie die HR-Chefin erklärt, braucht es auch wieder Zeit, die fehlenden Informationen einzuholen. Diese würden den teilzeitarbeitenden Personen anschliessend für die Erledigung ihrer Arbeit fehlen. Zudem müssen die Informationen immer auch von einer anderen Person an die teilzeitarbeitende Person übergeben werden. Das findet Isabelle Känzig wirtschaftlich schwierig.

Der grösste Vorteil von Teilzeitarbeit sieht Isabelle Känzig darin, ein breiteres Publikum von potentiellen Mitarbeitenden ansprechen zu können. Mit Teilzeitarbeitsmöglichkeiten kommen zum Beispiel Mütter nach dem Mutterschaftsurlaub zwischen 40-60% zurück. Wenn jemand auf Grund der Ausbildung oder Familie das Pensum reduziert, gibt die Güdel AG diesen Personen die Möglichkeit, ihr Pensum später auch wieder aufzustocken. Dies erlaubt es dem Unternehmen, das vorhandene Fachwissen zu behalten. Isabelle Känzig beobachtet ebenfalls, dass Mitarbeitende, die die Gelegenheit haben, Teilzeit zu arbeiten, dem Unternehmen länger treu bleiben: „Unsere Mitarbeitenden schätzen die gute Work-Life-Balance.“

### 6.1.3 Die Schweizerische Mobiliar

*Interview mit Olivier Desponds (21.06.22, Zoom), HR-Geschäftspartner*

**Steckbrief: Versicherungsunternehmen, Standorte: Bern, Nyon, Zürich; 5963 Mitarbeitende (6293 FTE), grösste Berufsgruppen: Schadenspezialist:innen, Versicherungsvertreter:innen, Aktuar:innen (Mathematiker:innen), Kaufmännische Angestellte, IT-Entwickler:innen**

Einer der Hauptgründe, warum die Mobiliar angefangen hat, bewusst Teilzeitstellen anzubieten, war die Absicht des Unternehmens, seinen Frauenanteil zu erhöhen. Darum schreibt die Versicherungsfirma seit fast zehn Jahren alle Stelleninserate mit 80-100% aus. Weil die Frauenquote in der IT besonders niedrig war, wurden in diesem Bereich die Stellen zu 40-100% ausgeschrieben. Olivier Desponds betont aber, dass die Mobiliar bereits in früheren Jahren Teilzeitarbeit gegenüber offen war: „Als ich 2001 bei der Mobiliar angefangen habe, gab es dieses Arbeitsmodell bereits.“

Der Anteil Teilzeitmitarbeitender nimmt seit Jahren zu. 2014 waren es 26,6%, 2019 29% und im Juni 2022 bereits 32,5% der Mitarbeitenden, die in einem Pensum unter 90% arbeiteten. Der Anteil schwankt je nach Departement: In der Unternehmenskommunikation und der Abteilung Public Affairs & Nachhaltigkeit ist der Anteil Teilzeitleiter:innen mit 58,8% respektive 58,3% am höchsten, gefolgt von den Supportfunktionen mit 48,6%, der Organisationsentwicklung mit 39,9% und der Rechtsabteilung mit 38,9%. In den übrigen Organisationsbereichen liegt die Teilzeitquote zwischen 28,4% (Finanzen) und 35,8% (Asset Management). Grundsätzlich ist die Teilzeitquote unter den männlichen Mitarbeitenden mit 18,7% deutlich tiefer als bei den weiblichen Mitarbeitenden (50,9%).

Bei den Tochtergesellschaften Trianon AG und der SwissCaution SA, die die Mobiliar kürzlich gekauft hat, ist der Anteil Teilzeitmitarbeitender mit 24% und 12% weniger hoch. Gemäss Olivier Desponds hat das auch damit zu tun, dass die Mobiliar diese Arbeitsform seit vielen Jahren aktiv fördert: „Da sieht man den Unterschied zwischen Unternehmen, die diese Arbeitsform schon lange umsetzen und anderen, die erst seit jüngerer Zeit darauf setzen. Denn obwohl die beiden Tochtergesellschaften die gleichen Anstellungsbedingungen haben, ist die Teilzeitquote dort niedriger.“

Wie Olivier Desponds erklärt, ist Teilzeit je nach Funktion besser oder schlechter umsetzbar. Die Firma kennt auch einzelne Topsharing-Tandems. Ein Beispiel sind zwei Mitarbeiterinnen, die zusammen mit je einem 60%-Pensum die betriebsinterne Kita in Bern leiten. Wenn Mitarbeitende mit dem Anliegen kommen, eine Stelle teilen zu wollen, wird dies durch die Personalabteilung immer geprüft. Diese Möglichkeit wird jedoch nicht explizit in den Stellenausschreibungen erwähnt.

Die Mitarbeitenden arbeiten bei der Mobiliar aus unterschiedlichen Gründen Teilzeit: Familie, Betreuung betagter oder kranker Eltern, Hobbys oder einfach aus dem Bedürfnis, mehr Zeit für sich selbst zu haben. Olivier Desponds beobachtet, dass auch vermehrt Männer 80-90% arbeiten, weil sie an einem Tag in der Woche die Verantwortung für die Kinder übernehmen.

Insgesamt macht die Versicherungsfirma mit Teilzeitarbeit sehr gute Erfahrungen. Wie Olivier Desponds erklärt, haben sie im HR dazu bisher keine schlechten Rückmeldungen von Mitarbeitenden erhalten. Herausforderungen sieht Olivier Desponds hingegen für die Zusammenarbeit im Team: „Vielleicht ist es heute mit dem Home-Office etwas komplizierter, Termine für Sitzungen zu finden, an denen alle vor Ort sind.“ Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit Teilzeitangestellten sieht er für Teams mit sehr vielen Teilzeitmitarbeitenden. In diesem Fall kann es für die Führungskräfte schwierig sein, das Team effizient zu führen. Der langjährige HR-Geschäftspartner erklärt: „Je mehr Leute in einem Team sind, desto mehr Zeit muss die Führungsperson für die Führung der Mitarbeitenden aufwenden.“

Die Vorteile dieser Arbeitsform überwiegen gemäss Olivier Desponds. So sieht die Firma bereits positive Auswirkungen bei der Rekrutierung. Er berichtet von Kolleg:innen, die Mühe haben, junge Mitarbeitende zu finden, wenn sie ihre Stellen nur zu 100% anbieten. Einen weiteren Vorteil der Teilzeitarbeit sieht Olivier Desponds ganz klar in einer niedrigeren Fluktuation: „Wenn die Mitarbeitenden ihr Arbeitspensum je nach Lebenssituation anpassen können, sind sie zufriedener und weniger geneigt, den Job zu wechseln.“ So kennt er Beispiele von Mitarbeitenden, die diese Flexibilität genutzt haben und eine Zeit lang in einem reduzierten Pensum gearbeitet haben, um danach ihr Arbeitspensum wieder aufzustocken. Teilzeit hat auch einen positiven Einfluss auf die Leistung der Mitarbeitenden, denn diese haben weniger Stress, um ihre familiären Verpflichtungen zu organisieren. Zudem ist er überzeugt, dass die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten eine gewisse Ruhe in die Organisation bringt: „Wenn Teilzeitarbeit von der Organisation institutionalisiert ist, können Konflikte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden über das Arbeitspensum vermieden werden, was sich wiederum positiv auf die Leistung der Mitarbeitenden auswirkt.“ Wenn Mitarbeitende sich nicht mit dem Chef oder der Chefin über das Arbeitspensum auseinandersetzen müssen, wirkt sich Teilzeit indirekt auch positiv auf die Produktivität der Firma aus, erklärt Olivier Desponds. Ein weiterer Vorteil von Teilzeitarbeit betrifft die Suche nach Ersatz bei krankheitsbedingten Personalausfällen. Wie Olivier Desponds erklärt, kann jemand in Teilzeit eher das Pensum für kurze Zeit erhöhen, um die Arbeit eines abwesenden Mitarbeitenden zu übernehmen.

Generell beobachtet das HR der Mobiliar den Arbeitsmarkt sehr genau, um auf Trends und Bedürfnisse potentieller Mitarbeitenden rasch reagieren zu können. Wie Olivier Desponds erklärt, passt das Unternehmen seine flexiblen Arbeitsangebote laufend an: „Das gehört dazu, wenn wir weiterhin die guten Leute anziehen wollen.“ Olivier Desponds weiss: „Wichtig ist, offen zu sein, Neues auszuprobieren und diese Entwicklung auch als Chance für die Zukunft der Mobiliar zu sehen.“

## 6.1.4 Die Apps with love AG (Awl)

*Interview mit Fabienne Meister (28.06.22, Bern), People Development & Quality Management*

*Steckbrief: 49 Mitarbeitende in Bern und Basel, IT-Services und IT-Consulting, grösste Berufsgruppen: Designer:innen, Projektleiter:innen, Softwareentwickler:innen, Marketing, Sales*

Bei der Apps with love AG arbeiten aktuell 37 von 49 Mitarbeitenden Teilzeit, also rund drei Viertel des Personals (Stand 28.6.2022). Fabienne Meister, die unter anderem für die Personalentwicklung zuständig ist, macht gleich zu Beginn des Gesprächs klar: „Teilzeitarbeit ist bei uns Normalität“, sie gehört zur Firmenkultur. Teilzeitarbeit wurde bei Awl nicht als Massnahme eingeführt, sondern wird seit der Firmengründung (2010) als Arbeitsmodell gelebt. Jobinserate werden standardmässig 80% bis 100% ausgeschrieben. Teilzeit wird als Arbeitsmodell oft proaktiv vorgeschlagen und aktiv gefördert.

Wie die Teilzeitarbeit konkret organisiert wird, hängt von den individuellen Bedürfnissen und Vorlieben der Mitarbeitenden ab. Teilzeitmodelle werden bei Awl in verschiedensten Varianten realisiert. Fabienne Meister beschreibt: „Bei uns gibt es jede Art von Teilzeitarbeit, die es gibt“. So kann ein 80%-Pensum beispielsweise auf vier fixe Arbeitstage von Montag bis Donnerstag gelegt oder aber auf fünf Tage und weniger Arbeitszeit pro Tag verteilt werden. Auch ist es möglich, das ganze Jahrespensum in zehn Monaten zu leisten und dafür zwei Monate nicht zu arbeiten. Ein Modell muss nicht fix gewählt, sondern kann immer wieder den aktuellen Bedürfnissen und Lebensumständen angepasst werden.

So divers die Teilzeitmodelle sind, so vielfältig sind auch die Gründe, weshalb Mitarbeitende weniger als 100% arbeiten: Zweitjob, Hobby, Familie, Freundschaften, politisches Engagement, Ausbildung, Weiterbildung, Zeit für sich und so weiter. Weil Teilzeitarbeit bei Awl Normalität sei, gebe es bei den Arbeitspensen auch keine Unterschiede nach Geschlecht oder Familiensituation, erklärt Fabienne Meister: „Bei uns ist es so, dass nicht nur Väter oder Mütter eine Legitimation haben, Teilzeit zu arbeiten. Es ist einfach normal. Das finde ich sehr schön.“ Teilzeitarbeit ist bei Awl auch in jedem Arbeitsbereich und unabhängig von der Funktion möglich. „Führungsfunktion bringen wir nicht mit Arbeitspensum in Verbindung“, so Fabienne Meister.

Obwohl Teilzeitarbeit für alle Arbeitsbereiche angeboten wird, lässt sich das Arbeitsmodell nicht bei allen Tätigkeiten gleich gut umsetzen. Je mehr Kontakt zu Kund:innen gefragt ist, desto wichtiger ist eine gewisse Präsenz und damit auch verbunden ein Minimum an Stellenprozent. Für eine Projektleitung ist gemäss Fabienne Meister ein Minimum von 70% von Vorteil. Einfacher zu organisieren sind tiefe Stellenprozente dagegen bei teaminternen Arbeiten wie zum Beispiel HR und Marketing sowie Quality Management. Mit klarer und proaktiver Kommunikation lässt sich aber viel organisieren. Wenn Kund:innen wissen, dass ihre Kontaktperson von Dienstag bis Donnerstag erreichbar ist, ist das in der Regel kein Problem.

Eine Herausforderung bei Teilzeitarbeit besteht gemäss Fabienne Meister im Teamzusammenhalt. Wenn viele Personen in tiefen Teilzeitpensen arbeiten, haben sie unter Umständen wenige oder gar keine Überschneidungen in ihren Arbeitszeiten. Aus diesem Grund versuchen sich Mitarbeitende bei Awl den Dienstag als fixen Arbeitstag einzurichten. An diesem Tag finden Meetings statt, die das ganze Team betreffen. Auch gibt es an dem Tag ein frisch zubereitetes Mittagessen für das ganze Team. Gemäss Fabienne Meister fördert dies den Informationsfluss und den Teamzusammenhalt enorm. Eine weitere Herausforderung sieht Fabienne Meister in der Selbstverantwortung. Abgrenzung ist insbesondere bei Teilzeitarbeit zentral, aber durch die ständige Erreichbarkeit über digitale Kanäle nicht immer

einfach umzusetzen und muss gelernt werden. Awl ist diesbezüglich sehr achtsam und versucht allfällige Abgrenzungsschwierigkeiten proaktiv anzusprechen. Klar definierte und kommunizierte Arbeitszeiten helfen im Umgang mit dieser Schwierigkeit.

Ein grosser Vorteil der Teilzeitarbeit sieht Fabienne Meister darin, dass Mitarbeitende so arbeiten können, wie sie das am besten und liebsten tun. Dies sei zentral für das Wohlbefinden, schaffe Ausgleich und reduziere Stress. Weiter werde dadurch die Arbeitsmotivation und das Commitment der Mitarbeitenden gegenüber der Firma erhöht. Teilzeitarbeit fördert auch die Arbeitsqualität und Effizienz. Und schliesslich profitiert Awl von den zahlreichen Erfahrungen, die Mitarbeitende aus ihren nebenberuflichen Tätigkeiten mitbringen, zum Beispiel durch Inputs von aussen oder durch neue Aufträge. Gemäss Fabienne Meister ist das ein riesiger Benefit. Insgesamt „profitieren beide Parteien sehr stark von Teilzeitarbeit“.

### 6.1.5 Die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)

*Interview mit Monika Kaiser (23.05.22, Bern), Leiterin Clearing, Hochrechnung & Systeme, Division Markt Personenverkehr Finanzen*

*Steckbrief: Transportunternehmen, 30'713 Mitarbeitende schweizweit, grösste Berufsgruppen: Büropersonal, Lokpersonal, Zugpersonal, Verkauf/Büropersonal, Technisches Personal*

Teilzeitarbeitsmodelle gibt es bei der SBB seit vielen Jahre und war, wie Monika Kaiser erklärt, eine Reaktion auf den zunehmend ausgetrockneten Arbeitnehmendenmarkt. Dadurch kam es im Unternehmen zu einer bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema. Seit mehreren Jahren werden darum auch die meisten Stellen zu 80-100% ausgeschrieben und die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten wird bei jeder Rekrutierung thematisiert.

Heute (Stichtag 22. Juni 2022) beträgt die Teilzeitquote bei der SBB 25,7%. Bei den Männern ist der Teilzeitanteil mit 18,5% bedeutend niedriger als bei den Frauen mit 57%. Diese Anteile variieren aber je nach Bereich. So ist zum Beispiel der Teilzeitanteil im Bereich „Clearing, Hochrechnung & Systeme“ der Division „Markt Personenverkehr Finanzen“ mit 42,6% höher als der Durchschnittswert für das ganze Unternehmen. Hier arbeiten 22,9% der Männer und 69,2% der Frauen in einem reduzierten Pensum zwischen 50 und 90%.

Vereinfacht gesagt, werden bei der SBB vorwiegend zwei Arten von Teilzeitarbeit genutzt: tiefe Teilzeitpensen bis zu 50% und hohe Teilzeitpensen von ungefähr 80%. Hohe Teilzeitmodelle finden sich auch in Führungspositionen. So haben durchschnittlich 6,5% der Teilzeitmitarbeitenden eine Vorgesetztenfunktion (Linienführung) inne. In einem reduzierten Pensum arbeiten heute bei der SBB vorwiegend Mütter, jüngere Mitarbeitende und einzelne ältere Mitarbeiter. Unter den tiefen Teilzeitpensen finden sich vor allem Frauen, die nach dem Mutterschutz in einem niedrigen Pensum wieder einsteigen. Vereinzelt reduzieren Männer bei Vaterschaft ihr Pensum auf 80%. Seit zwei bis drei Jahren beobachtet Monika Kaiser zudem, dass viele der jüngeren Generation nicht mehr Vollzeit, sondern 80% arbeiten möchten. Den Wunsch, Teilzeit zu arbeiten, sieht Monika Kaiser aber auch bei einzelnen Männern im Alter Mitte-Ende fünfzig, die in den letzten Berufsjahren ihr Pensum reduzieren möchten.

Obwohl Teilzeitarbeit für praktisch alle Stellen angeboten wird, eignet sich dieses Arbeitsmodell aber nicht für alle Tätigkeiten gleich gut. In Berufen mit Schichtarbeit, wie zum Beispiel Zugbegleiter:in, Lokführer:in oder Kundenberater:in am Schalter, ist Teilzeitarbeit sehr gut umsetzbar, denn die Schich-

ten können problemlos unter den Angestellten eingeteilt werden. Ebenfalls ist Teilzeitarbeit einfach umsetzbar bei Supportstellen und in der Projektarbeit. Voraussetzung ist aber viel Flexibilität von den Mitarbeitenden und den Vorgesetzten.

Schwieriger umsetzbar ist Teilzeitarbeit in Berufen mit Einbindung in die Unternehmensprozesse. Monika Kaiser erklärt dies am Beispiel der Konzernleitung: „Dort hat man viele Prozesse und Aufträge von oben nach unten mit kurzen Deadlines. Das macht es schwierig, Teilzeit zu arbeiten.“ Aber auch die agile Welt, die heute bei der SBB dominiert, macht Teilzeit nicht einfach. Es gibt viele Zeremonien, Releaseplanungen, Retrospektiven, die auf Vollzeitpensen ausgerichtet sind. Zudem gilt immer noch, je näher man an die produktionsnahen Bereiche wie zum Beispiel einem Industriewerk kommt, je tiefer ist die Frauenquote und desto seltener wird in Teilzeit gearbeitet. Monika Kaiser stellt auch fest, dass höhere Teilzeitpensen grundsätzlich einfacher umzusetzen sind. So ist es anspruchsvoller Mitarbeitende, die 40-50% angestellt sind, bei strukturellen Veränderungen zu behalten. Ein substantieller Teil der Arbeitszeit muss in das Verstehen und die Integration der Veränderung in deren Arbeitsgebiet gesteckt werden.

Eine Herausforderung der Teilzeitarbeit besteht gerade heute, gemäss Monika Kaiser, auch in der durch das Smartphone gegebenen Allzeiterreichbarkeit. Dies kann zu Problemen führen, wenn Mitarbeitende Mühe haben, sich von der Arbeit abzugrenzen. Um diese Schwierigkeit anzugehen, wird das Thema mit den Mitarbeitenden explizit angesprochen. „Abhilfe schaffen dabei klare Spielregeln,“ erklärt Monika Kaiser. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass es in Teams mit Voll- und Teilzeitmitarbeitenden zu Reibungen kommen kann, wenn Zusatzaufträge hereinkommen, die nicht von den Teilzeitmitarbeitenden gemacht werden können oder wollen. Da ist es wichtig, teamintern die Erwartungshaltung zu klären. Dafür braucht es mehr Absprachen und eine engere Zusammenarbeit im Team. Wenn es Probleme gibt, unterstützt die Linie die autonomen Teams und hilft ihnen dabei, sich als Team selbst so aufzustellen, dass die Arbeitsauslastung für alle Teammitglieder stimmt.

Im Team von Monika Kaiser von ungefähr 60 Personen arbeiten einige in einem Teilzeitpensum. Als Chefin, die selbst in einem 80%-Pensum arbeitet, macht Monika Kaiser damit durchaus positive Erfahrungen: „Viele Leute in Teilzeit sind sehr fokussiert und sehr effizient, weil sie wissen, sie haben nicht viel Zeit und müssen die Arbeit in dieser Zeit erledigen.“ Teilzeitarbeit wirkt sich auch positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aus, erklärt Monika Kaiser: „Mitarbeitende, die bewusst 80% arbeiten, sind grundgelassener. Das kommt der SBB zugute, denn man braucht eine gewisse Grundgelassenheit und ein „in sich ruhen“, damit man in der Lage ist, zuzuhören und gemeinsame Lösungen zu finden.“

Die Vorteile von Teilzeit sind für Monika Kaiser klar: „Wir kommen einfacher an Fachkräfte, wenn wir die Stellen 80-100% ausschreiben.“ Darin besteht ihrer Meinung nach auch der betriebswirtschaftliche Nutzen, denn so können qualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden. Grundsätzlich ist sie sicher, dass das Thema Teilzeit in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, weil speziell für die jüngere Generation die Sinnhaftigkeit der Arbeit, die persönliche Weiterentwicklung und der Teamgeist wichtiger sind als die Karriere. Um auch zukünftig auf dem Arbeitsmarkt attraktiv zu sein, werden Arbeitgebende sich darum verstärkt mit dem Thema Teilzeit auseinandersetzen müssen.

### 6.1.6 Resümee Best-Practice-Beispiele

Bevor wir in den [Kapiteln 6.2](#) und [6.3](#) eingehender auf den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Teilzeitarbeit und auf die Herausforderungen bei deren Umsetzung eingehen, fassen wir die wichtigsten Erkenntnisse aus den Best-Practice-Beispielen hier kurz zusammen:

Die Best-Practice-Beispiele machen deutlich, wie unterschiedlich ausgeprägt Teilzeitarbeit in den verschiedenen Branchen und in den unterschiedlichen Berufen ist. Die relativ niedrigen Teilzeitquoten bei der Güdel AG (16,3%) oder bei der SBB (25,7%), die etwas höhere Quote bei der Mobiliar (32,5%) und der vergleichsweise hohe Teilzeitanteil am USZ (50,4%) spiegeln die in [Kapitel 5.5](#) statistisch aufgezeigten Unterschiede nach Berufsbranche. Eine Ausnahme ist die Firma Apps with love AG, bei der Teilzeitarbeit zur Firmenkultur gehört. So entspricht der Teilzeitanteil bei der Firma Güdel AG ungefähr dem für den Maschinenbau ausgewiesenen Teilzeitanteil von 14,7%. Typisch für das Gesundheitswesen ist auch der Teilzeitanteil am USZ. Auch die Tatsache, dass Teilzeitpensen in Führungspositionen selten vorkommen, wird durch vier porträtierte Unternehmen bestätigt. Ausser bei der IT-Firma werden Führungspositionen wenn nicht Vollzeit, dann in einem hohen Teilzeitpensum von 80-90% besetzt, in seltenen Fällen im Topsharing.

Bei den vier grösseren Unternehmen war der Grund für die Einführung von Teilzeitstellen die Suche nach geeigneten Fachkräften sowie das Halten von qualifizierten Mitarbeitenden. Mit der Ausschreibung der Stellen in Teilzeit ist es für die Firmen einfacher, geeignete Fachkräfte zu rekrutieren. Stellenausschreibungen zu 80-100% sind heute bei allen porträtierten Firmen, seit längerer oder kürzerer Zeit, Standard. In Berufen mit besonders akutem Fachkräftemangel werden die Stellen teilweise auch mit niedrigen Pensen von 40% angeboten (Mobiliar).

In allen Unternehmen gibt es eine relativ grosse Bandbreite von Teilzeitpensen von 10% bis 80%. Während bei den grösseren porträtierten Unternehmen niedrigere Teilzeitpensen vor allem von Frauen genutzt werden, die nach dem Mutterschaftsurlaub wieder in den Beruf einsteigen, arbeiten Männer, wenn Teilzeit, dann in hohen Pensen. Auch hier werden die statistischen Daten aus dem [Kapitel 5.4](#) zu den unterschiedlichen Teilzeitpensen von Frauen und Männern grösstenteils bestätigt. Gleichzeitig wird der Unterschied zwischen dem kleinen IT-Unternehmen Apps with love AG und den anderen Betrieben deutlich. Dieses kleine KMU, in dem Teilzeit zur Firmenkultur gehört, kennt dieses typische geschlechtsspezifische Muster nicht. Das steigende Interesse der jüngeren Generation an Teilzeitarbeit kann in allen Unternehmen beobachtet werden. So scheint es einfacher, jüngere Arbeitgebende zu rekrutieren, wenn die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit besteht. Zudem berichteten die meisten interviewten Führungspersonen, dass vermehrt auch Männer ihr Pensum für die Betreuung der Kinder auf 80% reduzieren.

Für alle porträtierten Unternehmen ist es mit der Einführung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten einfacher geworden, gute Fachkräfte zu finden und diese zu halten. Ebenfalls berichten die Interviewpartner:innen von zufriedeneren und weniger gestressten Mitarbeitenden, wenn auf deren Bedürfnisse nach lebensphasenbedingten Erwerbspensen eingegangen wird. Dass sich Teilzeitarbeitsmöglichkeiten nicht nur bei den porträtierten Unternehmen positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, sondern sich diese Massnahme für Unternehmen generell lohnt, zeigen wir in [Kapitel 6.2](#).

Obwohl für alle porträtierten Firmen die Vorteile von Teilzeitarbeit überwiegen, machen die Best-Practice-Beispiele deutlich, dass diese Arbeitsform auch mit Herausforderungen verbunden ist. Darum werden diese in [Kapitel 6.3](#) nochmals explizit thematisiert.

## 6.2 Teilzeitarbeit lohnt sich

Die Best-Practice-Beispiele haben gezeigt, dass Unternehmen in verschiedener Hinsicht von Teilzeitarbeit profitieren. Fachkräfte können einfacher rekrutiert werden, Mitarbeitende können langfristig an die Firma gebunden werden, und wichtiges Wissen bleibt dem Unternehmen erhalten. Zudem berichteten die Interviewpartner:innen von einer höheren Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden, weniger Stress, was sich positiv auf die Produktivität der Arbeitgebenden auswirkt. Wie wir in diesem Kapitel zeigen werden, werden die Vorteile und der betriebswirtschaftliche Nutzen von Teilzeitarbeit für die Arbeitgebenden auch in der Literatur bestätigt.

Um den betriebswirtschaftlichen Nutzen von Teilzeitarbeit für Unternehmen zu erfassen, stützen wir uns auf die aktuellsten Studien über die Kosten und Nutzen von Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz (Grote und Staffelbach 2010; Prognos AG 2010; Stern und Büttler 2017; Stern et al. 2016; Weber et al. 2016; Gnaegi 2018; Robert Half Arbeitsmarktstudie 2019). Dieses Vorgehen bietet sich aus zwei Gründen an: Erstens konnten wir für die Schweiz keine Studie finden, die Teilzeitarbeit hinsichtlich ihrer Kosten-Nutzen-Aspekte losgelöst von anderen familienfreundlichen Massnahmen untersucht. Zweitens gehört, wie verschiedene Untersuchungen zeigen, Teilzeitarbeit zu der am häufigsten angebotenen und von den Arbeitnehmenden am meisten genutzte Möglichkeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu gewährleisten (Weber et al. 2016; Prognos AG 2010; Grote und Staffelbach 2010; Stern et al. 2016; Pro Familia Schweiz und empiricon 2022). So haben in der Schweiz gemäss einer Studie „Umfang und Gestaltung der Arbeitszeit erheblichen Einfluss darauf, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gelingt“ (Prognos AG 2010, S. 18). Teilzeitarbeit gehört für viele Unternehmen zu einer familienorientierten Personalpolitik, die oft „Teil eines umfassenden und in der Unternehmenskultur verankerten Human Resource Managements ist“ (Grote und Staffelbach 2010, S. 73). Gleichzeitig meinen wir mit Teilzeitarbeit, ein von Seiten der Arbeitnehmenden gewähltes Teilzeitpensum, denn nur wenn die Pensumsreduktion auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ausgerichtet ist, hat dies einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung von Mitarbeitenden und kann sich somit positiv auf das Unternehmen auswirken (Avgoustaki und Bessa 2019). Die Erläuterungen in diesem Kapitel müssen darum dahingehend interpretiert werden, dass sie sich nicht nur auf Teilzeitarbeit, sondern auf familienfreundliche Massnahmen im Allgemeinen beziehen.

Die oben genannten Studien über den betriebswirtschaftlichen Nutzen von familienfreundlichen Massnahmen in Unternehmen unterscheiden zwischen nicht quantifizierbaren und messbaren Effekten. Auch wenn sich diese Effekte in der Realität gegenseitig beeinflussen, werden wir in diesem Kapitel die beiden Effekte aus Gründen der Nachvollziehbarkeit separat abhandeln. Zuerst wenden wir uns den schwierig quantifizierbaren Auswirkungen zu, bevor wir die messbaren Effekte von Teilzeitarbeit aufzeigen.

### 6.2.1 Schwierig quantifizierbare positive Effekte

Wie auch in den Best-Practice-Beispielen ersichtlich, zeigt sich die positive Auswirkung von Teilzeitarbeit für Firmen bereits im Prozess der Personalrekrutierung. Mit Teilzeitarbeitsangeboten verschaffen sich Firmen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden einen Vorteil (Grote und Staffelbach 2010, S. 60; Gnaegi 2018; Weber et al. 2016; VSAO 2014), denn familienfreundliche Angebote haben heute



speziell für die jüngere Generation einen grossen Einfluss auf die Wahl der Arbeitgebenden (Gnaegi 2018).

Weiter wirken sich Teilzeitarbeitsmöglichkeiten positiv auf die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber ihren Arbeitgebenden aus. Mitarbeitende, die von flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit profitieren, sind mit ihrer Work-Life-Balance wie auch ihrem Privat- und Berufsleben zufriedener, was wiederum die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber positiv beeinflusst (Grote und Staffelbach 2010, S. 60; Fachstelle UND 2016). Zudem sind Teilzeitmitarbeitende eher bereit, auch einmal eine Sonderleistung zu erbringen (Weber et al. 2016). Für das Unternehmen bringt es den Vorteil, dass Wissen und Verantwortung auf mehrere Personen verteilt werden können (Weber et al. 2016). Positive Effekte von Teilzeitarbeitsangeboten konnten in der Literatur auch im Zusammenhang mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen nachgewiesen werden. Mitarbeitende in familienfreundlichen Unternehmen zeigen einen stärkeren Verantwortungssinn, was die Suche und die Organisation von Stellvertretungslösungen im Unternehmen einfacher macht (Prognos AG 2010). Wie im *KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016* des SECO erklärt, gibt es diesen Vorteil auch beim Jobsharing, da hier wegen der geteilten Verantwortung die Ferienablösung sichergestellt werden kann (Weber et al. 2016).

Studien zeigen ebenfalls, dass das Wohlbefinden von Mitarbeitenden mit der Arbeitsleistung korreliert (Avgoustaki und Frankort 2018; Sanchez 2017). Beruht die Teilzeiterwerbstätigkeit auf dem Bedürfnis der Arbeitnehmenden, profitieren Arbeitgebende ebenfalls von Teilzeiterwerbstätigkeit, da Mitarbeitende mit einem grösseren Wohlbefinden eher dazu bereit sind, produktiver zu arbeiten und weniger geneigt, ihren Job aufzugeben (Anderson et al. 2002; Avgoustaki und Bessa 2019). Durch familienfreundliche Massnahmen wird auch die Stressbelastung reduziert, und es kommt zu weniger krankheitsbedingten Fehlzeiten und Fluktuationen (Angerer et al. 2016; Mohe et al. 2010; Prognos AG 2010; Smeaton et al. 2014; Weber et al. 2016). Arbeitnehmende haben eine geringere Kündigungsabsicht, je familienfreundlicher sie ihr Unternehmen einstufen (Grote und Staffelbach 2010, S. 73). Eine aktuelle Schweizer Arbeitsmarktstudie bestätigt den Zusammenhang zwischen angebotenen Vereinbarkeitsmöglichkeiten seitens der Arbeitgebenden und Fluktuation. So sehen 34% der befragten Personalverantwortlichen die fehlende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben als wichtigsten Grund für den Unternehmenswechsel von Mitarbeitenden (Robert Half Arbeitsmarktstudie 2019). Wie Gudrun Sander, Titularprofessorin für Betriebswirtschaftslehre und Direktorin des *Competence Centre for Diversity and Inclusion* an der HSG im St. Galler Tagblatt erklärt, zeigt sich der Zusammenhang zwischen Stellenwechsel und Pensumsreduktion speziell bei der Rückkehr aus dem Mutterschaftsurlaub: „Wenn Frauen ihr Pensum auf 40 bis 60% reduzieren, können sie oft nicht mehr die gleiche Tätigkeit ausüben wie vor der Geburt. Sie bekommen häufig einen Job angeboten, der nicht mehr so qualifiziert ist, weniger fordert und weniger Spass macht. Letztlich wechseln sie die Stelle“ (Hagmann-Bula 2019). Firmen profitieren also davon, wenn sie in familienfreundliche Angebote wie die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten, investieren, denn damit können Mitarbeitende längerfristig im Unternehmen gehalten werden und die Firma kann von deren Erfahrung, Wissen und Qualifikationen profitieren (Streuli und Angst 2015; Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. 2013; Liebig 2022; VSAO 2014).

Familienfreundliche Massnahmen lohnen sich auch für Klein- und Mittelbetriebe. Dies zeigen eine Befragung von 36 Schweizer Klein- und mittleren Unternehmen (KMU) von 2016 und eine Umfrage im Maler- und Gipsergewerbe von 2019 (Projekt Teilzeitbau 2019; Weber et al. 2016). Die befragten KMU

berichten ebenfalls von mehr Zufriedenheit und Motivation ihrer Mitarbeitenden, von weniger Fehlzeiten, mehr Identifikation mit dem Betrieb und weniger Kündigungen (Weber et al. 2016). Fehlende Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zu denen Teilzeitarbeit gehört, haben aber nicht immer zwingend Kündigungen zur Folge. Oftmals kommt es einfach zu innerbetrieblichen Konflikten, die dann ihrerseits die laufende Arbeit stören oder erschweren, „was sich mittelbar in der Qualität und der Produktivität der Arbeitserbringung niederschlägt“ (Prognos AG 2010, S. 15).

Wie im KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016 aufgezeigt, profitieren Unternehmen, die Mitarbeitenden mit Familienpflichten ermöglichen, in Teilzeit erwerbstätig zu sein, zudem oft von Fähigkeiten, die Frauen und Männer durch ihre Erfahrung im Familienmanagement mitbringen wie zum Beispiel Organisationsgeschick, Kommunikationskompetenzen und pragmatische Konfliktbewältigung (Weber et al. 2016).

Andere Studien zeigen, dass Teilzeitarbeitsmöglichkeiten auch den Unternehmenserfolg von Firmen positiv beeinflussen können. Weil sich durch diese Möglichkeiten krankheitsbedingte Absenzen und Kündigungen vermeiden lassen, wird die Produktivität und Effektivität einer Firma positiv beeinflusst (Mohe et al. 2010; Weber et al. 2016; Prognos AG 2010). Ebenfalls wirken sich Teilzeitarbeitsmöglichkeiten positiv auf das Image des Unternehmens und auf den Produkteabsatz aus (Prognos AG 2010). Gemäss der gleichen Studie können Motivationseffekte und die eng damit verknüpften Produktivitätseffekte und Fehlzeiten einen „erheblichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens haben“ (Prognos AG 2010, S. 58). Der Zusammenhang zwischen Teilzeitarbeitsangeboten und Unternehmenserfolg wird auch in einer deutschen Studie bestätigt. Gemäss Mohe et al. zieht ein guter Ruf gute Fachkräfte und Investoren an, unterstützt die Kundenbindung und trägt so langfristig zum Unternehmenserfolg bei (Mohe et al. 2010, S. 106).

Neben den oben genannten nicht quantifizierbaren Effekten gibt es verschiedene messbare positive Effekte familienfreundlicher Massnahmen. Dazu zählen zum Beispiel familienbedingte Kündigungen, vollzeitferne Teilzeitarbeitsverhältnisse und nicht erfolgte Beförderungen (Prognos AG 2010, S. 14). Die Prognos-Studie konnte im Rahmen einer Modellrechnung mit Daten zu diesen Indikatoren aus 20 Organisationen und Unternehmen aus der gesamten Schweiz aufzeigen, „dass die unmittelbaren positiven Effekte einer familienfreundlichen Personalpolitik die Kosten für die Massnahmen übersteigen“ (Prognos AG 2010, S. 6). Anhand der Modellrechnung bezifferten die Autor:innen der Prognos-Studie den betriebswirtschaftlichen Nutzen familienfreundlicher Massnahmen für ein Modellunternehmen mit 1500 Beschäftigten mit 266 923 Franken. Diese Zahl erklärt sich durch Einsparungen im Bereich der Personalbeschaffungskosten, da weniger Stellen nach Kündigungen neu besetzt werden müssen, Rückkehrerinnen aus dem Mutterschaftsurlaub in hohen Teilzeitpensen im Unternehmen gehalten werden können und Führungspersonen vermehrt im Unternehmen selbst rekrutiert werden können, weil Leitungspositionen auch in Teilzeit möglich sind. Das Angebot an Eltern, auch in verantwortungsvollen Positionen in einem reduzierten Pensum zu arbeiten, erlaubt es der Firma, die Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden weiterhin zu nutzen (Prognos AG 2010). Dem Nutzen stehen gemäss der gleichen Studie Kosten in der Höhe von 247 000 Franken pro Jahr gegenüber. Diese setzen sich für das Modellunternehmen zusammen aus einem Massnahmenpaket von Arbeitszeitflexibilisierung, familienbedingte Freistellung, Beratungs- und Vermittlungsangebote, Vaterschaftsurlaub, Home-Office und betrieblich unterstützte Kinderbetreuung. Die Kosten-Nutzen-Differenz beträgt demnach ungefähr 19 000 Franken

jährlich und kann als achtprozentige Rendite auf die Investition in familienfreundliche Massnahmen interpretiert werden (Prognos AG 2010, S. 60). Wobei davon ausgegangen werden kann, dass die Rendite wesentlich grösser ausfällt, wenn in der Berechnung die betrieblich unterstützte Kinderbetreuung weggelassen wird, die von Prognos auf 115 000 Franken beziffert wird. Die Modellrechnung von Prognos macht deutlich, dass sich familienfreundliche Massnahmen wie Teilzeitarbeit, die den Arbeitgebenden erlauben das vorhandene Humankapital bestmöglich zu nutzen, monetär auszahlen.

Auf ähnliche Resultate kommt eine Untersuchung für das Gesundheitswesen. Der Verband Schweizerischer Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte (VSAO) schätzt die Kosteneinsparungen pro neu zu besetzende Assistenzarztstelle auf etwa 34 000 Franken, für eine Oberarztstelle auf ca. 63 000 Franken (VSAO 2014). Mit Teilzeitarbeitsmöglichkeiten lassen sich diese Kosten erfahrungsgemäss sparen, da heute viele Assistenz- und Oberärzt:innen nicht Vollzeit erwerbstätig sein wollen (Rütter 2017) und mit der Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen reduziert wird.

Auch laut dem *KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016* ist es für Betriebe möglich, Teilzeitarbeit praktisch kostenneutral einzuführen (Weber et al. 2016). Es muss jedoch im Alltag mit einem etwas höheren Koordinationsaufwand gerechnet werden, der mit der Anzahl niedriger Teilzeitpensen zunimmt. Für KMU macht der durch das Teilzeitangebot erreichte Produktivitätsanstieg diesen Zusatzaufwand aber wieder wett (Weber et al. 2016). Anders verhält es sich gemäss dem gleichen Handbuch, wenn die Teilzeitmitarbeitenden alle einen eigenen Arbeitsplatz mit der entsprechenden Infrastruktur benötigen. Denn „wenn für das gleiche Arbeitsvolumen mehr Mitarbeitende beschäftigt sind, steigen alle Kosten, die linear von der Beschäftigtenzahl abhängen wie jene für Personaladministration, Einsatzplanung, Teamsitzungen, interne Weiterbildung oder Firmenanlässe“ (Weber et al. 2016, S. 29).

Stellen wir nun den Aufwand dem Nutzen von Teilzeitarbeit für Unternehmen gegenüber, kann zusammenfassend gesagt werden, dass Unternehmen von Teilzeitpensen in vielerlei Hinsicht profitieren. Bereits bei der Rekrutierung kann dies der Firma einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Dies ist vor allem in Bezug auf den aktuellen Fachkräftemangel von Bedeutung, bei dem Firmen um die Gunst potentieller Arbeitnehmenden kämpfen müssen. Die Literatur zeigt auch, dass Teilzeit zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden führt, wenn diese ihr Erwerbsspensum lebensphasenbedingt anpassen können. Diese Angebote wirken sich wiederum positiv auf die Loyalität der Mitarbeitenden gegenüber den Arbeitgebenden aus und führen zu einer geringeren Fluktuation. Schlussendlich profitieren Arbeitgebende auch von einer erhöhten Produktivität und einem besseren Image. Die Literatur und die Best-Practice-Beispiele machen deutlich, dass sich Teilzeitarbeit für Unternehmen immer lohnt.

### 6.3 Herausforderungen für Arbeitgebende

In diesem Kapitel werden basierend auf den Best-Practice-Beispielen die Herausforderungen von Teilzeitarbeit für Arbeitgebende aufgezeigt. Zur Veranschaulichung unterscheiden wir dabei zwei Ebenen: das Team und die Führungspersonen. Grundsätzlich gilt, dass die Herausforderungen von der Höhe der Teilzeitpensen abhängen. Vollzeitnahe Teilzeitpensen sind für die porträtierten Unternehmen mit weniger Herausforderungen verbunden als niedrigere Pensen von unter 50%.

Bezüglich Herausforderungen von Teilzeit, von denen in erster Linie die Arbeit im Team betroffen ist: Grundsätzlich braucht es in einem Team mit vielen Teilzeitmitarbeitenden mehr Koordination und

Absprachen zwischen den Mitarbeitenden. Weil nicht immer alle Teammitglieder anwesend sind, muss auf die Weitergabe von Informationen besonderen Wert gelegt werden, damit auch niedrigprozentige Teilzeitmitarbeitende die nötigen Informationen zeitnah bekommen, um produktiv zu arbeiten. Die Herausforderung für das Unternehmen besteht dabei darin, dass die Weitergabe dieser Informationen meistens die Arbeitszeit von zwei Mitarbeitenden benötigt: der Teilzeitmitarbeiterin, die die Informationen benötigt, und eines Kollegen, der die Informationen weitergibt. Um dieser Herausforderung zu begegnen zahlt es sich aus, mit digitalen Instrumenten zu arbeiten, um die Informationen zeitunabhängig weitergeben zu können. Eine weitere Herausforderung von Teilzeitarbeit kann für die Zusammenarbeit im Team bei ungeplanten Zusatzaufgaben entstehen, wenn die Teilzeitmitarbeitenden auf Grund ihres reduzierten Pensums nicht zur Verfügung stehen können oder wollen. Dies kann im Team zu Reibungen zwischen Voll- und Teilzeitmitarbeitenden führen. Auch hier empfiehlt es sich, im Team zu besprechen, wie die Arbeit im Falle einer solchen Situation aufgeteilt werden kann, damit es nicht zu Unstimmigkeiten kommt. In Kombination mit Home-Office kann auch die Findung von Sitzungsterminen vor Ort schwierig werden. Um dieser Herausforderung zu begegnen, kann es sinnvoll sein, die Sitzungen längerfristig zu planen und auf hybride Lösungen zurückzugreifen. Es versteht sich von selbst, dass dies sowohl von den Vorgesetzten wie auch von den Mitarbeitenden Flexibilität und gegenseitiges Entgegenkommen voraussetzt. Generell kann angemerkt werden, dass bei vielen unterschiedlichen Präsenzzeiten weniger oder kaum gemeinsame Arbeitszeit vorhanden ist. Die kann sich negativ auf den Teamzusammenhalt auswirken. Wie die Coronapandemie deutlich gemacht hat, kann diese Tendenz durch Home-Office noch verstärkt werden. Dem entgegenwirken kann die gemeinsame Festlegung von Tagen, an denen alle Teammitglieder anwesend sind, sowie die Durchführung von Teamevents.

Verglichen mit Vollzeitmitarbeitenden ist die Führung von Teilzeitmitarbeitenden für Vorgesetzte oft mit Mehraufwand verbunden, denn die Führung von Mitarbeitenden rechnet sich pro Mitarbeitenden und steigt generell mit jedem Mitarbeitenden an. Auch die Planung der Arbeitseinsätze (Dienste) scheint für Führungspersonen mit Teilzeitmitarbeitenden zum Teil komplizierter zu werden. So ist es in Berufen mit Schichtarbeit (Spitäler oder auch Industrieproduktion) einfacher zu planen, wenn eine Person zu 100% fix in den Dienstplan eingeplant werden kann und wenn für alle die gleiche Anzahl an Früh-, Spät- oder Nachtdiensten gilt. Individuelle Regelungen sind für Führungspersonen mit mehr Planungsaufwand verbunden. Jedoch zeigt das Fallbeispiel der SBB, dass Teilzeitarbeit auch in Berufen mit Schichtarbeit erfolgreich umgesetzt werden kann. Weiter kann es in hochspezialisierten Bereichen mit vielen technischen Veränderungen wie zum Beispiel in der Medizin schwieriger sein, Teilzeit umzusetzen. Denn mit tiefen Teilzeitpensen wird es für die Mitarbeitenden zur Herausforderung, in der nötigen Routine zu bleiben, um qualitativ gute Arbeit zu leisten und das Patient:innenwohl sicherzustellen. Hier muss jedoch angefügt werden, dass es durchaus Beispiele von Berufen gibt wie die Pflege, wo sehr oft in Schichten gearbeitet wird und dies sehr gut funktioniert.

Eine weitere Herausforderung der Teilzeitarbeit für Führungspersonen, aber auch für die einzelnen Mitarbeitenden ist die heute oft erwartete Allzeiterreichbarkeit. Diese kann bei Mitarbeitenden, die Mühe haben, sich von der Arbeit abzugrenzen, zu Problemen wie Stress oder Überstunden führen. Um diese Schwierigkeit anzugehen, helfen klare Spielregeln.

Die Best-Practice-Beispiele zeigen, dass Teilzeitarbeit durchaus mit Herausforderungen verbunden ist. Es wird jedoch auch deutlich, dass Unternehmen, ihre Führungspersonen und Mitarbeitende

gelernt haben, mit diesen umzugehen. So werden alle porträtierten Firmen diese Arbeitsmodelle auch in Zukunft anbieten, weil sie von deren Nutzen überzeugt sind. Wie im nächsten Kapitel erklärt wird, helfen nicht nur einzelne Strategien, mit den Herausforderungen umzugehen, sondern es gibt auch Bedingungen, die die Umsetzung von Teilzeitarbeit erleichtern.

## 6.4 Bedingungen für die Umsetzung von Teilzeitarbeit

Im vorangehenden Kapitel wurde bereits auf den Umgang mit verschiedenen Herausforderungen, die sich in Bezug auf Teilzeitarbeit für ein Unternehmen ergeben, aufmerksam gemacht. In diesem Abschnitt möchten wir einen Schritt weitergehen und die Bedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeit für das einzelne Unternehmen aufzeigen.

Gemäss Gudrun Sander steht und fällt die Umsetzung von Teilzeit „mit einer Unternehmenskultur, die auf Ergebnisse und nicht auf Präsenz ausgerichtet ist – und berücksichtigt, dass Mitarbeitende auch noch andere Verpflichtungen haben“ (Sander 2016). Dass dies möglich ist, wird im Best-Practice-Beispiel der Firma Apps with love AG deutlich. Aber es braucht auch eine Anpassung der Arbeitsorganisation, wenn Vollzeit im Unternehmen nicht mehr die Norm darstellt. Gemäss dem KMU-Handbuch ist dies „vor allem dort wichtig, wo eine enge Zusammenarbeit unabdingbar ist oder wo Teilzeitbeschäftigte gegen aussen und innen Verantwortung tragen“ (Weber et al. 2016, S. 30). Auf Führungsebene heisst das, die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen (Weber et al. 2016).

Ebenfalls von Vorteil ist es, wenn die Führungspersonen Teilzeitarbeitsmodelle unterstützen und sie im Idealfall sogar selbst vorleben (Tischhauser et al. 2016). Vorbilder innerhalb eines Unternehmens sind für die Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen zentral, denn diese zeigen exemplarisch, dass Führung auch in Teilzeit möglich ist, und können dadurch andere Mitarbeitende motivieren, dieses Modell einzufordern.

Wie Streuli und Angst für KMU darlegen, besteht – neben dem Commitment und dem Beschluss der obersten Geschäftsleitung – die Notwendigkeit, dass die Vorgesetzten im unteren und mittleren Management bei der Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen in ihren Teams aktiv unterstützt werden. Gemäss den Autorinnen messen viele Unternehmen diesem Aspekt zu wenig Bedeutung bei (Streuli und Angst 2015, S. 66). Zudem müssen Chef:innen eine gute Balance finden zwischen den vereinbarkeitsbedingten Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden und den Teamzielen. Da die Koordination und die Kommunikation anspruchsvoller sind, wenn nicht alle Mitarbeitenden immer anwesend sind, müssen diese gut durchdacht sein (Weber et al. 2016). Wie Streuli und Angst (2015) treffend formulieren, „müssen Vorgesetzte für die verschiedenen Aufgaben geeignete Arbeitsstrukturen einrichten und festlegen, wie viel Zusammenarbeit und formelle und informelle Kommunikation im Team notwendig sind“ (Streuli und Angst 2015, S. 65).

Weil für die Akzeptanz und Umsetzung von Teilzeitarbeit das Commitment der Vorgesetzten ausschlaggebend ist, braucht es klare Regeln, und es empfiehlt sich, das Thema bereits am Vorstellungsgespräch anzusprechen, um die gegenseitigen Erwartungen zu klären und das spätere Arbeitsverhältnis tragfähig zu machen. Gute Erfahrungen haben Firmen auch damit gemacht, das Thema der Höhe des Arbeitspensums im jährlichen Mitarbeitendengespräch anzusprechen (Streuli und Angst 2015). Um unausgesprochene Erwartungen und unklare Regelungen zu vermeiden, empfehlen die Autorinnen wei-

ter, dass seitens der Mitarbeitenden und Arbeitgebenden die Erwartungen und Wünsche ans Arbeitspensum kommuniziert und ausgehandelt werden (Streuli und Angst 2015). Gleichzeitig ist es unabdingbar, dass, wenn jemand von Vollzeit auf Teilzeit wechselt, darauf geachtet wird, dass die Aufgabemenge entsprechend reduziert wird (Weber et al. 2016, S. 30).

Für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen in einem Unternehmen braucht es aber auch Verständnis von Kolleg:innen sowie gegenseitige Rücksichtnahme und Absprachen. Denn nur so lassen sich etwaige Konflikte und Verstimmungen verhindern, die entstehen können, wenn Vollzeitangestellte zum Beispiel regelmässig Aufgaben von ihren im reduzierten Pensum tätigen Kolleg:innen übernehmen (müssen).

Eine weitere Bedingung für die erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen betrifft den Umgang der Arbeitgebenden mit den Forderungen nach Pensumsreduktion ihrer Mitarbeitenden. So zeigen Erfahrungen, dass Arbeitgebende auf die Forderung ihrer Mitarbeitenden nach Teilzeitarbeit je nach Geschlecht anders reagieren. Frauen wird generell positiv begegnet, Männer hingegen erleben eher Skepsis, wenn sie mit der gleichen Forderung an ihre Arbeitgebenden herantreten. Aus diesem Grund empfiehlt die Fachstelle UND den Unternehmen, „alle Massnahmen immer auf Frauen und Männer im Betrieb auszurichten – unabhängig davon, wie gross der Frauen- und der Männeranteil oder in welcher Branche der Betrieb tätig ist“ (Streuli und Angst 2015, S. 66). Die Möglichkeit Teilzeit zu arbeiten sollte allen Mitarbeitenden angeboten werden. Wollen Unternehmen die besten Mitarbeitenden im Management und ermöglichen sie deshalb Teilzeitpensen auch auf Führungsebene, geht Gudrun Sander sogar noch einen Schritt weiter: Sie sieht eine wichtige Voraussetzung darin, dass sich die Arbeitszeit von Frauen und Männern angleichen muss (Sander 2016).

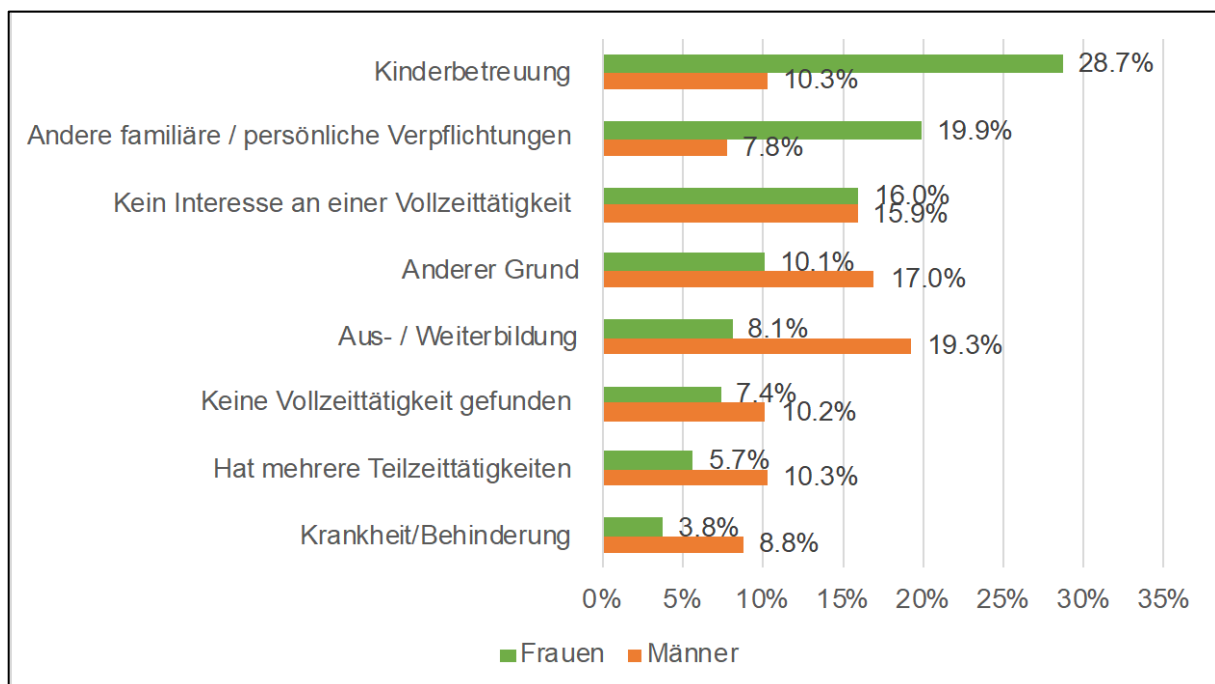
Grundsätzlich braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung von Teilzeitmodellen eine offene Organisationskultur, die verschiedene Lebens- und Arbeitsmodelle respektiert. Gleichzeitig benötigt es von Seiten der Mitarbeitenden Flexibilität und die Bereitschaft, nicht nur ihre privaten Bedürfnisse, sondern auch die betrieblichen Anforderungen in die Arbeitsplanung miteinzubeziehen. Weiter müssen Vorgesetzte bereit sein, einen höheren Koordinationsaufwand für die Teilzeitangestellten in Kauf zu nehmen und selbst mit gutem Beispiel voranzugehen (Streuli und Angst 2015, S. 67). Wichtig ist also nicht nur eine offene Organisations- und Arbeitskultur, es braucht auch Vorgesetzte als Vorbilder in Sachen Teilzeitarbeit sowie Mitarbeitende, die Beruf- und Privatleben gleichermaßen.

## 7. Die Perspektive der Arbeitnehmenden

In diesem Kapitel nehmen wir die Perspektive der Arbeitnehmenden ein und zeigen als Erstes auf, aus welchen Gründen Arbeitnehmende in der Schweiz in einem reduzierten Pensum arbeiten. Danach betrachten wir die Vorteile, die sich für Arbeitnehmende in Teilzeit ergeben. In [Kapitel 7.3](#) gehen wir auf die Risiken der Teilzeitarbeit ein.

### 7.1 Individuelle Gründe für Teilzeitarbeit

Die Tatsache, dass Frauen, wie oben bereits erwähnt, hauptsächlich aus familiären Gründen teilzeiterwerbstätig sind, wird auch aus den Zahlen der neusten Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (2021) ersichtlich (vgl. Abbildung 8).



**Abbildung 8: Gründe für Teilzeit nach Geschlecht (2021)**

Daten: BFS (SAKE für das Jahr 2021), eigene Darstellung

Wie in der Abbildung 8 ersichtlich, ist die Betreuung von eigenen Kindern für 28,7% der teilzeiterwerbstätigen Frauen der meistgenannte Grund für diese Arbeitsform, gefolgt von anderen familiären und persönlichen Verpflichtungen (19,9%). Die wenigen Männer, die Teilzeit arbeiten, reduzieren ihr Arbeitspensum hingegen am meisten für Aus- und Weiterbildung (19,3%). 17% der Männer geben an, aus einem anderen Grund teilzeiterwerbstätig zu sein. Kinderbetreuung wird von 10,3% und familiäre und persönliche Verpflichtungen von knapp 8% als Grund für Teilzeiterwerbstätigkeit genannt. Interessanterweise ist aber der Anteil derer, die einfach kein Interesse haben Vollzeit zu arbeiten, bei den Frauen und Männern gleich hoch (16%). Diese geschlechtsspezifischen Gründe für Teilzeitarbeit wurden auch in den Best-Practice-Beispiele deutlich.

Diese geschlechtsspezifisch unterschiedlichen Gründe werden auch durch eine aktuelle Studie des Verbands der freien Berufe bestätigt. Diese zeigt, dass hochqualifizierten Frauen in der Schweiz meistens wegen der Familie und wegen ungünstiger Rahmenbedingungen Teilzeit arbeiten, Männer hingegen, weil sie mehr Zeit in Freizeit und Erholung investieren wollen. Zudem würden mehr als ein

Drittel dieser Frauen ihr Pensum gern erhöhen, wenn es flexiblere und bessere Kinderbetreuungsstrukturen geben würde (Hermann et al. 2021, S. 5–6).

Jedoch verdeutlichen Zahlen aus der SAKE 2017, dass die Betreuung von Kindern und andere familiäre und persönliche Verpflichtungen nicht die einzigen Gründe sind, dass Frauen Teilzeit arbeiten. Eine aktuelle Studie der ETH Zürich hat basierend auf den SAKE-2017-Daten nachgewiesen, dass das Beschäftigungspensum der Frauen mit der Haushaltsgrösse korreliert. So reduziert sich deren Beschäftigungsgrad auf 85% in einem Einpersonenhaushalt (bei den Männern liegt der durchschnittliche Beschäftigungsgrad, wenn sie alleine wohnen, bei 87%) auf 78%, wenn eine weitere Person (in der Regel der/die Partner:in) hinzukommt (Kopp 2017). Gemäss Philippe Gnaegi, Direktor von Pro Familia Schweiz, beeinflusst auch die wirtschaftliche Situation eines Haushalts den Beschäftigungsgrad (Gnaegi 2018). Frauen reduzieren oft schon vor dem ersten Kind ihr Erwerbspensum. In Anbetracht der in [Kapitel 5.9](#) erwähnten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kann davon ausgegangen werden, dass dies unter anderem mit den negativen steuerlichen Anreizen für Zweiteinkommen zusammenhängt. Es kann also sein, dass Frauen bereits beim Zusammenziehen mit dem Partner die gesellschaftlichen Geschlechterrollenvorstellungen bezüglich Aufteilung der Erwerbs- und Sorgearbeit antizipieren. Zumal Frauen statistisch gesehen in Berufen arbeiten mit einem tieferen Lohnniveau, in denen Teilzeitarbeit verbreitet ist.

## 7.2 Vorteile für teilzeitarbeitende Personen

In [Kapitel 6.2](#) haben wir die positiven Effekte der Teilzeitarbeit für Unternehmen dargestellt. Daraus können auch die Vorteile von Teilzeitarbeit für Mitarbeitende abgeleitet werden, denn das Wohlbefinden von Mitarbeitenden korreliert mit deren Arbeitsleistung (Avgoustaki und Frankort 2018; Sanchez 2017). Dabei ist es jedoch wichtig anzumerken, dass Teilzeiterwerbtätige ausschliesslich von dieser Arbeitsform profitieren, wenn sie diese gewählt haben und es sich nicht um unfreiwillige Teilzeitarbeit handelt.

Es zeigt sich zum Beispiel, dass Mitarbeitende, die von flexiblen Arbeitsformen wie Teilzeitarbeit profitieren, mit ihrer Work-Life-Balance wie auch ihrem Privat- und Berufsleben zufriedener sind und sich darum stärker mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen (Grote und Staffelbach 2010, S. 60). Ebenso haben familienfreundliche Massnahmen wie Teilzeit einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und die Motivation der Beschäftigten. Flexible Arbeitsmodelle wie Teilzeit, in Kombination und angepasst an die Bedürfnisse von Arbeitnehmenden, reduzieren zudem die Arbeitsintensität und die Arbeitszeit. Ebenfalls konnte nachgewiesen werden, dass durch familienfreundliche Massnahmen die Stressbelastung reduziert wird und die Mitarbeitenden seltener krank sind (Angerer et al. 2016; Mohe et al. 2010; Prognos AG 2010; Smeaton et al. 2014; Weber et al. 2016; Liebig 2022). Dies zeigt sich insbesondere in Berufsbranchen mit sehr hohen Anforderungen und/oder körperlicher Belastung wie zum Beispiel bei Ärzt:innen, in Pflege- und Therapieberufen, bei Lehrpersonen oder in Berufen des Baugewerbes. Hier können Teilzeitarbeitsmodelle massgeblich zum physischen und psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten beitragen und Überbelastung und Burnouts vorbeugen (Berger 2017; Gfeller 2022).

Bietet ein Unternehmen Teilzeit auch für Führungspositionen an, sei es mit Topsharing oder in hohen Teilzeitpensum, ermöglicht dies Mitarbeitenden, die beruflich Verantwortung übernehmen möchten und gleichzeitig familiären Verpflichtungen nachkommen, verantwortungsvolle Positionen zu über-



nehmen. Da statistisch betrachtet in erster Linie Frauen ihr Pensum wegen Betreuungsaufgaben reduzieren, hilft das Angebot von Teilzeitarbeit in Führungspositionen vor allem Frauen, die Karriereleiter zu erklimmen.

### 7.3 Risiken von Teilzeitarbeit

Die Risiken von Teilzeiterwerbstätigkeit sind durch verschiedene Studien gut dokumentiert und steigen, je niedriger die Teilzeiterwerbstätigkeit ausfällt. Gleichzeitig steigen die Risiken in Berufen im Niedriglohnsektor. Neben tieferen Einkommen, sind Teilzeitarbeitende sozial schlechter abgesichert und sehen sich im Alter mit tieferen Renten konfrontiert (Caritas 2022; Michaud 2016). So erhalten Teilzeitarbeitende im Falle von Arbeitslosigkeit proportional weniger Arbeitslosenentschädigung. Niedrige Erwerbstätigkeit und verschiedene Anstellungsverhältnisse bergen zudem das Risiko, dass Teilzeiterwerbstätige nicht automatisch durch den Arbeitgeber unfallversichert sind, da dies erst mit einem Arbeitspensum von acht Wochenstunden für den gleichen Arbeitgeber obligatorisch ist (Michaud 2016). Teilzeitarbeit geht für Betroffene oft mit prekären Arbeits- und Lebensverhältnissen einher (Salin und Nätti 2019). So weisen Forschungsarbeiten darauf hin, dass teilzeitarbeitende Angestellte öfter längere und unregelmässige Arbeitszeiten haben (Golden und Geisler 2007). Teilzeitarbeit kann wegen unregelmässiger und unplanbarer Arbeitszeiten die viel gepriesene Vereinbarkeit von Beruf und Familie sogar erschweren (Caritas 2022). Weitere Risiken von Teilzeitarbeit sind ungesicherte Arbeitsverhältnisse, geringere Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen (Bonoli et al. 2016). Teilzeitarbeit kann darum indirekt zur Zementierung der Geschlechterungleichheit beitragen (Kopp 2017). Studien auf europäischer Ebene zeigen zudem, dass Teilzeitarbeitende „schlechter bezahlte und weniger interessante Arbeit verrichten als Vollzeitbeschäftigte“ (Caritas 2022, S. 84; Sándor 2011).

In den folgenden Unterkapiteln gehen wir auf zwei zentrale Risiken von Teilzeitarbeit ein, die gewählte wie auch unfreiwillige Teilzeiterwerbstätige betreffen: das Armutrisiko im Alter und Karrierehindernis.

#### 7.3.1 Teilzeit als Armutrisiko im Alter

Wer Teilzeit arbeitet, verdient in der Regel weniger als bei der gleichen Tätigkeit in einem Vollzeitpensum und zahlt somit weniger Rentenbeiträge ein. Für Personen, die während mehrerer Jahren in einem niedrigen Pensum und/oder im Niedriglohnsektor erwerbstätig waren, führt dies zu tieferen Altersrenten. Teilzeiterwerbstätigkeit stellt also neben Arbeitslosigkeit und Nichterwerbstätigkeit ein weiterer Armutsfaktor dar (Caritas 2022). Da die Erwerbs- und Sorgearbeit in der Schweiz sehr ungleich zwischen den Geschlechtern verteilt ist, führt Teilzeitarbeit oft zu finanzieller Abhängigkeit der Frauen und wirkt sich negativ auf deren finanzielle Situation im Rentenalter aus. Das Risiko, nach der Pensionierung mit dem Existenzminimum auskommen zu müssen oder finanziell stark abhängig zu sein von der/dem Partner:in ist in diesem Fall gross und steigt mit einer Scheidung (Bonoli et al. 2016). Gemäss neusten Zahlen bekommen Frauen in der Schweiz mindestens ein Drittel weniger Rente als Männer (Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) 2022; Bundesamt für Sozialversicherungen 2016). Für eine Rente über dem Existenzminimum empfiehlt die Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten (SKG) basierend auf der Untersuchung von Bonoli et al. eine durchschnittliche Erwerbstätigkeit von 70 % (Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG 2016; Bonoli et al. 2016).

### 7.3.2 Teilzeit als Karrierehindernis

Weil das berufliche Vorankommen in vielen Unternehmen und Berufen immer noch sehr oft eine Vollzeitbeschäftigung bedingt, wirken sich Teilzeitarbeitsverhältnisse oftmals nachteilig auf die Karriere von Arbeitnehmenden aus. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass teilzeitarbeitende Personen weniger Chancen auf eine Beförderung haben als Vollzeitangestellte (Michaud 2016; Kaufmännischer Verband 2018; Petropaki und Sander 2018; Prognos AG 2010; Sander 2016; Kopp 2017). Dass sich Teilzeitarbeit nachteilig auf die Karriere auswirken kann, bestätigen auch aktuelle Zahlen zum Anteil Teilzeiterwerbstätiger in Führungspositionen. In mittleren und grossen Unternehmen mit 20 oder mehr Mitarbeitenden dominieren Vollzeitstellen klar: 87% der Geschäftsleitungsmitglieder arbeiten Vollzeit (Kopp 2017). Studien der Universität St. Gallen zeigen, dass „die Beurteilung von Mitarbeitenden fast linear mit dem Beschäftigungsgrad verläuft: je geringer das Pensum, desto schlechter die Bewertung der Leistung“ (Sander 2016, S. 2). Da ein hoher Prozentsatz der Teilzeitarbeit auf Frauen fällt, sind es in erster Linie Frauen, die von den kleineren beruflichen Chancen betroffen sind (Krone-Germann und Chambrier 2011; Prognos AG 2010; Caritas 2022; Sander 2016).

Geringere Karrierechancen von Teilzeiterwerbstätigen lassen sich dadurch erklären, dass die Reduktion des Arbeitspensums oft damit einhergeht, dass diese nicht mehr ihrer Qualifikation entsprechende Aufgaben und geringere Weiterbildungsmöglichkeiten erhalten und somit oft weniger befördert werden. Die negativen Auswirkungen auf die Karriere fallen stärker ins Gewicht, je grösser die Pensumsreduktion ausfällt (Kopp 2017). Der aktuelle *Gender Intelligence Report* zeigt, dass Frauen und Männer mit einem Erwerbspensum von 80-90% bereits deutlich geringere Chancen auf eine Beförderung haben als Vollzeitbeschäftigte (Petropaki und Sander 2018). Gudrun Sanders Fazit aus der Analyse von Rohdaten von 50 Unternehmen mit insgesamt 238 700 Mitarbeitenden: „Im Grundsatz gilt immer noch, dass wer Karriere machen will, Vollzeit arbeiten muss; insbesondere auf Management-Ebene“ (Kaufmännischer Verband 2018). Sander betont, dass die Vollzeitarbeitskultur und die Allzeitverfügbarkeit vor allem auf höheren Führungsebenen in der Schweiz immer noch tief verwurzelt sind (Sander 2016). Wie Jürg Wiler vom Projekt *Teilzeitmann Schweiz* erklärt, betrachten die meisten Männer Teilzeit immer noch als Karrierekiller. Wegen ihres Statusdenkens kommt für viele Männer Teilzeitarbeit nicht in Frage (Jürgensen 2014).

## 8. Schlussfolgerungen

Die vorliegende Studie konnte anhand von quantitativen und qualitativen Daten die Entwicklung und Ausprägung von Teilzeitarbeit in der Schweiz nach verschiedenen relevanten Merkmalen aufzeigen und Annahmen für die zukünftige Bedeutung dieses Arbeitsmodells treffen.

Der Teilzeitanteil nimmt in der Schweiz seit 1991 kontinuierlich zu. Mit 37% hat die Schweiz heute im europäischen Vergleich den zweithöchsten Teilzeiterwerbsanteil nach den Niederlanden (2022). Es bestehen aber grosse Unterschiede, was die Verbreitung von Teilzeitarbeit angeht. So arbeiten unter den Erwerbstätigen deutlich mehr Frauen (58%) als Männer (18%) Teilzeit. Teilzeitarbeit ist in der Schweiz ein typisches Merkmal weiblicher Arbeitsmarktbeteiligung. Die Familiensituation bestimmt bei Frauen in grossem Masse die Höhe des Erwerbsspensums. Bei Müttern mit Kindern zwischen 0 und 14 Jahren arbeiten heute fast 80% in einem Teilzeitpensum. Hingegen arbeiten zwischen 84 und 90% der Väter, egal wie alt die Kinder sind, Vollzeit. Der Zusammenhang zwischen Höhe des Erwerbsspensums und Geschlecht spiegelt sich auch in der Berufsbranche. So ist Teilzeitarbeit in Berufen mit einem relativ hohen Frauenanteil wie zum Beispiel das Unterrichts- und Sozialwesen, die Gastronomie oder der Detailhandel weit verbreitet. Das Baugewerbe, eine traditionell männlich geprägte Berufsbranche, weist hingegen einen niedrigen Teilzeitanteil auf. Dass dieses Muster aktuell im Wandel ist, zeigt unter anderem das Pilotprojekt *Teilzeitbau* das die Förderung von Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe zum Ziel hat. In Führungspositionen ist Teilzeit ebenfalls wenig verbreitet, denn in Schweizer Unternehmen ist Führung noch stark mit der Vorstellung eines unteilbaren Vollzeitengagements verknüpft. Ein weiteres wichtiges Merkmal der Teilzeitarbeit in der Schweiz betrifft das Alter. So sind die Unterschiede im Beschäftigungsgrad zwischen den Geschlechtern bei der älteren Generation ausgeprägter als bei jüngeren Arbeitnehmenden.

Neben den Zahlen des BfS zum Generationenunterschied deuten auch aktuelle Umfragen darauf hin, dass Teilzeitarbeit in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird. So möchten heute viele Arbeitnehmende in unterschiedlichen Branchen ihr Pensum reduzieren. Das tatsächliche Erwerbsspensum scheint für einen wachsenden Anteil von Arbeitnehmenden nicht mit der Idealvorstellung der Höhe des tatsächlichen Erwerbsspensums übereinzustimmen. Frauen und Männer wünschen sich eine egalitärere Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit. Dieser Wunsch ist in der jüngeren Generation bei beiden Geschlechtern ausgeprägter. Ebenfalls zeigt die vorliegende Studie auf, dass, wie schon für die Generation Y, die Work-Life-Balance für die Generation Z wichtig ist. Und die Best-Practice-Beispiele bestätigten, dass jüngere Arbeitnehmende vermehrt die Erwartung haben, Teilzeit arbeiten zu können.

Durch den aktuellen Fachkräftemangel, der sich in hochqualifizierten Berufen in Zukunft noch verstärken wird, sehen sich Unternehmen zunehmend unter Druck, auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation hinsichtlich Arbeitspensum eingehen zu müssen – ein weiterer Hinweis auf die steigende Bedeutung von Teilzeitarbeit.

Weiter konnte die Studie aufzeigen, dass Teilzeitarbeit für Unternehmen einen klaren Mehrwert hat. Sowohl die Literatur als auch die Best-Practice-Beispiele belegen, dass die Personenrekrutierung mit Teilzeitarbeitsmöglichkeiten einfacher und die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber dem Unternehmen positiv beeinflusst wird. Weil sich mit Teilzeitarbeit das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden erhöht, durch eine bessere Work-Life-Balance der Stress reduziert wird, kommt

es zu weniger krankheitsbedingten Ausfällen und Kündigungen. Zudem profitieren Unternehmen längerfristig von der Motivation, vom Wissen und den Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden, wenn lebensphasenbedingte Arbeitspensen ermöglicht werden. Auch wenn in Unternehmen, in denen Vollzeit die Norm darstellt, die Einführung von Teilzeitarbeitsmodellen mit Herausforderungen verbunden sein kann, so zeigen die Resultate dieser Studie doch, dass es sich für Arbeitgebende – auch für KMU – mittel- und langfristig lohnt, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden einzugehen und Teilzeitarbeit zu ermöglichen.

Wenn Teilzeitarbeit auf Freiwilligkeit beruht und lebensphasenbedingt gelebt werden kann, ist Teilzeitarbeit für Arbeitnehmende wie auch Arbeitgebende eine Chance: Mitarbeitende profitieren von einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance und Unternehmen steigern ihren Erfolg durch motivierte und committete langjährige Mitarbeitende. Davon profitiert auch die Wirtschaft: Wenn Teilzeiterwerbsarbeit nicht mehr nur ein Merkmal weiblicher Arbeitsmarktbeteiligung ist und sich Männer und Frauen die unbezahlte Betreuungs- und Sorgearbeit egalitär aufteilen, stehen der Wirtschaft unseres Erachtens die dringend benötigten Fachkräfte langfristig zur Verfügung.

## Literaturverzeichnis

- Anderson, Stella E.; Coffey, Betty S.; Byerly, Robin T. (2002): Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. In: *Journal of Management* 28 (6), S. 787–810. Online verfügbar unter <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.926.7427&rep=rep1&type=pdf>.
- Angerer, Alfred; Hollenstein, Eva; Liberatore, Florian (2016): *Das Schweizer Spitalwesen: Eine Managementperspektive*, Edition 2016 - 2017.
- Avgoustaki, Argyro; Bgesessa, Ioulia (2019): Examining the link between flexible working arrangement bundles and employee work effort. In: *Hum Resour Manage* 58 (4), S. 431–449. DOI: [10.1002/hrm.21969](https://doi.org/10.1002/hrm.21969).
- Avgoustaki, Argyro; Frankort, Hans T. W. (2018): Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment. In: *ILR Review* 72 (3), S. 636–661. DOI: [10.1177/0019793918804540](https://doi.org/10.1177/0019793918804540).
- Baumgarten, Diana; Wehner, Nina; Maihofer, Andrea; Schwiter, Karin (2017): „Wenn Vater, dann will ich Teilzeit arbeiten“. Die Verknüpfung von Berufs- und Familienvorstellungen bei 30-jährigen Männern aus der deutschsprachigen Schweiz. In: Annette von Alemann, Sandra Beaufaÿs und Beate Kortendiek (Hg.): *Alte neue Ungleichheiten?: Auflösungen und Neukonfigurationen von Erwerbs- und Familiensphäre*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, S. 76–91.
- Berger, Thomas (2017): *Burnout bei Ärzten: Die Balance bewahren*. In: *Klinische Monatsblätter für Augenheilkunde* 234 (02), S. 158–161.
- Bonoli, Giuliano; Crettaz, Eric; Auer, Daniel; Liechti, Fabienne (2016): *Les conséquences du travail à temps partiel sur les prestations de prévoyance vieillesse*. Rapport final. Hg. v. Université de Lausanne. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch/d/Studien-Projekte.htm>.
- Bosshard, Cyril; Bütikofer, Sarah; Hermann, Michael; Krähenbühl, David (2021): *annajetzt - Frauen in der Schweiz*. Die grosse Frauenbefragung von Sotomo und annabelle. Hg. v. Sotomo.
- Bundesamt für Sozialversicherungen (2016): *Grosse Differenz zwischen den Altersrenten von Frauen und Männern*. Online verfügbar unter <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-62620.html>, zuletzt geprüft am 30.05.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019a): *Generationen: Erwerbsquote, Erwerbsstatus und andere Merkmale, nach Alter und Geschlecht*. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.assetdetail.10047997.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2019b): *Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017*. Teilzeiterwerbstätigkeit in der Schweiz 2017. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel.

- Bundesamt für Statistik (2019c): **Indicateurs complémentaires au chômage: sous-emploi et force de travail potentielle supplémentaire en 2018**. Neuchâtel.
- Bundesamt für Statistik (2020a): SAKE in Kürze 2019. Schweizerische Arbeitskräfteerhebung. Hg. v. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel (Statistik der Schweiz, 360-1900). Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-frau-mann/erwerbstaetigkeit/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 06.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2020b): Erwerbsbeteiligung der Frauen 2010-2019. Neuchâtel. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/medienmitteilungen.assetdetail.14941818.html>, zuletzt geprüft am 27.06.2022.
- Bundesamt für Statistik (2022): Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2021: Jahresdurchschnittswerte. Online verfügbar unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.assetdetail.22504572.html>, zuletzt geprüft am 25.05.2022.
- Bütikofer, Sarah; Krähenbühl, David; Bühler, Gordon (2021): **annabeau Deutschschweizer Männerbefragung**. Kurzbericht. Hg. v. Medienart AG, annabelle.
- Caritas (2022): Sozialalmanach 2022 Frauenarmut. Das Caritas-Jahrbuch zur sozialen Lage der Schweiz Trend, Analysen, Zahlen. Hg. v. Caritas. Luzern. Online verfügbar unter <https://www.geo.uzh.ch/dam/jcr:e7e775d3-429f-4e90-8a92-7e5d91a5ccc3/525.pdf>.
- Eurostat (2022): Teilzeitbeschäftigung und befristete Arbeitsverträge (1993-2020) - jährliche Daten. Hg. v. Eurostat. Online verfügbar unter [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi\\_pt\\_a\\_h/default/table?lang=de](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_pt_a_h/default/table?lang=de), zuletzt aktualisiert am 12.04.2022, zuletzt geprüft am 08.06.2022.
- Fachstelle UND (2016): aktuell 2/16 2/2016, 2016. Online verfügbar unter [https://www.fachstelle-und.ch/fileadmin/\\_migrated/pdf/publikationen/publi\\_bulletin\\_2\\_16.pdf](https://www.fachstelle-und.ch/fileadmin/_migrated/pdf/publikationen/publi_bulletin_2_16.pdf), zuletzt geprüft am 14.06.2022.
- Gfeller, Sabine (2022): **Diese Berner Baufirma ermöglicht Teilzeitmodelle**. In: Der Bund, 02.06.2022.
- Gnaegi, Philippe (2018): Kosten-Nutzen-Analyse einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik. Hg. v. Soziale Sicherheit CHSS. Online verfügbar unter <https://soziale-sicherheit-chss.ch/de/kosten-nutzen-analyse-einer-familienfreundlichen-unternehmenspolitik>, zuletzt geprüft am 16.05.2022.
- Golden, Annis G.; Geisler, Cheryl (2007): Work–life boundary management and the personal digital assistant. In: human relations 60 (3), S. 519–551. DOI: [10.1177/0018726707076698](https://doi.org/10.1177/0018726707076698).
- Grote, Gudela; Staffelbach, Bruno (Hg.) (2010): Schweizer HR-Barometer 2010: Arbeitsflexibilität und Familie. Zürich: NZZ Libero, Buchverlag Neue Zürcher Zeitung.
- Hagmann-Bula, Diana (2019): Neue Zahlen zeigen: In der Schweiz ist es für Mütter noch immer schwierig, Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. In: St.Galler Tagblatt, 2019. Online verfügbar unter <https://www.tagblatt.ch/leben/neue-zahlen-zeigen-in-der-schweiz-ist-es-fuer-muetter->

- [noch-immer-schwierig-familie-und-beruf-unter-einen-hut-zu-bringen-Id.1115904](#), zuletzt geprüft am 14.06.2022.
- Hermann, Michael; Bosshard, Lorenz; Craviolini, Julie (2021): Frauen in freien Berufen. Studie des SVFB zum unausgeschöpften Potential hochqualifizierter Frauen. Hg. v. Sotomo. Online verfügbar unter [https://www.profamilia.ch/images/Downloads/PublikationenSchweiz/P-Deutsch/SVFB\\_Potenzial\\_hochqualifizierter\\_Frauen\\_2021\\_d.pdf](https://www.profamilia.ch/images/Downloads/PublikationenSchweiz/P-Deutsch/SVFB_Potenzial_hochqualifizierter_Frauen_2021_d.pdf).
- Hermann, Michael; Craviolini, Julie (2022): [AXA-KMU Arbeitsmarktstudie. Befragungsstudie](#). Hg. v. Sotomo.
- Hofmann, Silvia (2016): [Teilzeitarbeit und Rente: Genau hinschauen lohnt sich](#). In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 25.07.2016.
- Hölterhoff, M., Kramer, K., Feuerstein, S., Edel, F. & Schuhmacher, C. (2013): [Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern](#). Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Prognos AG. Basel.
- Jugendbarometer (2020): Die politisierte Jugend bekennt Farbe. Hg. v. Credit Suisse. Online verfügbar unter <https://www.credit-suisse.com/media/assets/about-us/docs/reports-research/studies-publications/youth-barometer/jugendbarometer-2020.pdf>.
- Jürgensen, Nadine (2014): Warum arbeiten so wenig Männer Teilzeit? In: NZZ, 10.03.2014. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/schweiz/warum-arbeiten-so-wenig-maenner-teilzeit-Id.639332>, zuletzt geprüft am 27.04.2022.
- Karaca, Claudia (2019): Generation Z in der Schweiz. In: Christian Scholz und Lisa-Dorothee Grotefeld (Hg.): Generation Z im Vier-Länder-Vergleich: Ein empirischer Vergleich von Deutschland, den Niederlanden, Österreich und Schweiz. 1. Aufl. Augsburg: Rainer Hampp Verlag, S. 217–272.
- Kaufmännischer Verband (2018): Teilzeit arbeiten gefährdet die Karriere. Online verfügbar unter <https://www.kfmv.ch/ueber-uns/blogartikel/teilzeit-arbeiten-gefaehrdet-die-karriere#a-17316>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.
- Kopp, Daniel (2017): Verstärkt Teilzeitarbeit die Geschlechterungleichheit auf dem Arbeitsmarkt? In: KOF-Analysen : Konjunkturanalyse: Prognose (2), S. 45–56, zuletzt geprüft am 15.06.2022.
- Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2011): [Teilzeitarbeit in der Schweiz. Eine Quelle von Ungleichheiten, aber auch von Möglichkeiten](#). In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik.
- Krone-Germann, Irenka; Chambrier, Anne de (2017): Jobsharing. Zwei Kompetenzen zum Preis von Einer. Hg. v. Verein PTO. Go for Jobsharing. Online verfügbar unter <http://www.go-for-jobsharing.ch/de/publikationen.html>.

- Liebig, Brigitte (2022): Warum lohnen sich Vereinbarkeitsmassnahmen für Spitäler? Eine Abwägung von Kosten und Nutzen. Online verfügbar unter <https://www.fhnw.ch/de/forschung-und-dienstleistungen/psychologie/vielfalt-und-multiperspektivitaet-in-organisationen/diversitaet/vereinbarkeit-beruf-privatleben-medizinerinnen-mediziner/aktuelles-und-blogbeitraege/blogbeitrag-2>.
- Manzin, Tommaso (2016): Generation X, Y oder Z? Die az erklärt die Unterschiede. In: Luzerner Zeitung, 29.06.2016. Online verfügbar unter <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/generation-x-y-oder-z-die-az-erklart-die-unterschiede-ld.1565700>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Mercer (2022): Was die Generationen Y und Z vom Arbeitsleben erwarten. Mercer. Online verfügbar unter <https://www.mercer.ch/our-thinking/was-die-generationen-y-und-z-vom-arbeitsleben-erwarten.html>, zuletzt geprüft am 24.06.2022.
- Michaud, Patricia (2016): La face sombre du temps partiel. In: La liberté, 13.12.2016, S. 6.
- Mohe, Michael; Dorniok, Daniel; Kaiser, Stephan (2010): Auswirkungen von betrieblichen Work-Life Balance Massnahmen auf Unternehmen: Stand der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Management 5 (2), S. 105–139. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1007/s12354-010-0121-1>.
- Nguyen, Duc-Quang (2018): Die Entwicklung der Geschlechter bei der Arbeit seit 1970. Hg. v. swissinfo. Online verfügbar unter [https://www.swissinfo.ch/ger/das-geschlecht-der-berufe\\_die-entwicklung-der-geschlechter-bei-der-arbeit-seit-1970/44090058](https://www.swissinfo.ch/ger/das-geschlecht-der-berufe_die-entwicklung-der-geschlechter-bei-der-arbeit-seit-1970/44090058), zuletzt geprüft am 27.06.2022.
- Petropaki, Alkistis; Sander, Gudrun (2018): Advance & HSG Gender Intelligence Report. Online verfügbar unter <https://advance-hsg-report.ch/doc/Advance-HSG-Gender-Intelligence-Report-2018.pdf>, zuletzt geprüft am 24.05.2022.
- Pro Familia Schweiz (2011): Was Männer wollen! Studie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Bern. Online verfügbar unter [https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was\\_Maenner\\_wollen.pdf](https://www.nationalerzukunftstag.ch/fileadmin/files/pdf/Was_Maenner_wollen.pdf).
- Pro Familia Schweiz; empiricon (2022): Repräsentativbefragung «Family Score» 2022.
- Prognos AG (2010): Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Hg. v. beruf und familie. Online verfügbar unter <https://www.prognos.com/publikationen/alle-publikationen/231/show/5f7c984f244cc3d32e887900d8eecbf6>.
- Projekt Teilzeitbau (2019): Resultate der Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Verein Pro Teilzeit. Online verfügbar unter <https://static1.squarespace.com/static/599d5164e6f2e1277dbc7461/t/5cc07ac9ee6eb072574b2cc7/1556118218040/Resultate-der-Umfrage.pdf>.
- Robert Half Arbeitsmarktstudie (2019): Hohe Mitarbeiterfluktuation beunruhigt Schweizer Unternehmen. Wichtigste Wechselgründe: Fehlende Work-Life-Balance und zu niedriges Salär. Hg. v. Robert Half.



- Rütter, Jacqueline (2017): Arbeitsbelastung der Assistenz- und Oberärztinnen und -ärzte. Management Summary 2017. Hg. v. DemoScope RESEARCH & MARKETING. VSAO. Adligenswil. Online verfügbar unter <https://vsao.ch/medien-und-publikationen/studien-und-umfragen>.
- Rütti, Nicole (2015): Weshalb Teilzeitarbeit so beliebt ist. In: NZZ, 13.05.2015. Online verfügbar unter <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wirtschaftspolitik/weshalb-reduzierte-arbeitspensen-so-beliebt-sind-ld.894166>, zuletzt geprüft am 09.06.2022.
- Rütti, Nicole (2022): **Wie tickt die Generation Z?** Firmen tapen im Dunkeln und holen sich Generationen-Berater ins Haus. In: NZZ, 19.06.2022.
- Salin, Milla; Nätti, Jouko (2019): Who Wants to Work More? Multilevel Study on Underemployment of Working Mothers in 22 European Countries. In: Social Sciences 8(10) (283). Online verfügbar unter <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/10/283#cite>.
- Sanchez, Rafael (2017): Does a Mandatory Reduction of Standard Working Hours Improve Employees' Health Status? In: Industrial Relations: A Journal of Economy and Society 56 (1), S. 3–39. Online verfügbar unter <https://ideas.repec.org/a/bla/indres/v56y2017i1p3-39.html>.
- Sander, Gudrun (2016): „Den Begriff 'Teilzeit' müsste man abschaffen“. HSG-Professorin Gudrun Sander fordert in Bezug auf flexible Arbeitmodelle ein noch viel stärkeres Umdenken. In: Ostschweiz am Sonntag, 28.02.2016, S. 2. Online verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/250127/1/Ostschweiz%20am%20Sonntag%20Kantone%20bieten%20Topf-rauen%20mehr.pdf>.
- Sándor, Eszter (2011): European company survey 2009 : part-time work in Europe, Publications Office. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Online verfügbar unter <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a15ee010-23b4-4272-9d5b-75b80c954c77>.
- Schellenbauer, Patrik (2013): Vom Anreiz, (ein) wenig zu arbeiten. Höhere Zweitverdienste werden wie Luxusgüter besteuert. Hg. v. Avenir Suisse. Online verfügbar unter <https://www.avenir-suisse.ch/teilzeitarbeit-vom-anreiz-ein-wenig-zu-arbeiten>, zuletzt geprüft am 13.06.2022.
- Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten SKG (2016): Teilzeitarbeit und Rente: Unsere Altersvorsorge hat ein ausgezeichnetes Gedächtnis. Hg. v. Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten. Online verfügbar unter <https://www.equality.ch>.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (2019): Unausgeschöpftes Fachkräftepotential bei Frauen und älteren Mitarbeitern. News. Online verfügbar unter <https://www.arbeitgeber.ch/arbeitsmarkt/unausgeschoeaftes-fachkraeftepotenzial-bei-frauen-und-aelteren-mitarbeitern>, zuletzt aktualisiert am 09.05.2022.
- Schweizerischer Gewerkschaftsbund (SGB) (2022): Warum die Frauenrenten so tief sind. Online verfügbar unter <https://www.frauenrenten.ch/rentenluecke>, zuletzt aktualisiert am 2022, zuletzt geprüft am 06.05.2022.

- Smeaton, Deborah; Ray, Kath; Knight, Genevieve (2014): **Costs and Benefits to Business of Adopting Work Life Balance Working Practices**. A Literature Review. Hg. v. Department for Business, Energy & Industrial Strategy.
- Stellenmarkt-Monitor Schweiz (2021): Fachkräftemangel-Index Schweiz. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/fachkraeftemangel.html>, zuletzt geprüft am 09.05.2022.
- Stern, Susanne; Bütler, Monika (2017): Ein Ausbau der familienpolitischen Massnahmen lohnt sich. In: Die Volkswirtschaft Das Magazin für Wirtschaftspolitik 5, S. 40–42. Online verfügbar unter <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2017/04/stern-05-2017>, zuletzt geprüft am 18.05.2022.
- Stern, Susanne; Gschwend, Eva; Iten Rolf (INFRAS) und Bütler, Monika; Ramsden, Alma (2016): **Whitpaper zu den Kosten und Nutzen einer Politik der frühen Kindheit**. Jacobs Foundation. Zürich und St. Gallen.
- Streuli, Elisa; Angst, Trix (2015): Work Life Balance - Beruf, Familie und Freizeit vereinbaren. In: KMU-Magazin 4, 2015, S. 65–68. Online verfügbar unter [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/9369/3/2015\\_Streuli\\_Beruf\\_Familie\\_und\\_Freizeit\\_vereinbaren.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/9369/3/2015_Streuli_Beruf_Familie_und_Freizeit_vereinbaren.pdf).
- Swisslife (2019): Swiss Life Studie Teilzeitarbeit 2019. Hg. v. Swisslife. Zürich. Online verfügbar unter <https://www.swisslife.ch/de/ueber-uns/engagement/studien/teilzeitarbeit.html>, zuletzt geprüft am 16.06.2021.
- Tischhauser, Pia; Kessler, Daniel; Senser, Julia; Hess, Benedikt (2016): Steinzeit Teilzeit. Schweizer Unternehmen müssen ihr Potential nutzen. BCG The Boston Consulting Group. Online verfügbar unter <https://www.teilzeitkarriere.ch/teilzeit-1x1/studien-zahlen-fakten.html>.
- VSAO (2014): Familienfreundliche Massnahmen in Spitälern, Schweiz. Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik für den ärztlichen Bereich. Hg. v. Verband Schweizerischer Assistenz und Oberärztinnen und -ärzte. Prognos AG. Online verfügbar unter [https://vsao.ch/wp-content/uploads/2019/11/Broschure-Familienfreundliche-Massnahmen\\_DE.pdf](https://vsao.ch/wp-content/uploads/2019/11/Broschure-Familienfreundliche-Massnahmen_DE.pdf).
- Weber, Michael; Stutz, Heidi; Huber, Daniel; Ilic', Dragan; Jud, Ursina; Schläpfer, Martina; Küng Gugler, Anne (2016): KMU-Handbuch Beruf und Familie 2016. Massnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie in kleinen und mittleren Unternehmen. Hg. v. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Bern. Online verfügbar unter [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen\\_Arbeitsmarkt.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Frauen_Arbeitsmarkt.html).

## Zu den Autorinnen

**Miriam Ganzfried**, Dr. phil., ist Politikwissenschaftlerin und spezialisiert auf Fragen zur Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen wie Teilzeit insbesondere für Führungspositionen. An der Universität Zürich (UZH) leitete sie das Projekt Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH und hat sich im Rahmen des universitätsübergreifenden Kooperationsprojekts Divmed vertieft mit der Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen in der Medizin auseinandergesetzt. Seit August 2022 arbeitet sie im Eidgenössischen Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) als Delegierte des EDA für Chancengleichheit.

**Gwendolin Mäder**, MA., ist Politikwissenschaftlerin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung (IZFG) der Universität Bern. Sie hat langjährige Erfahrung in der Auftragsforschung an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis. Inhaltlich befasst sie sich mit Themen wie Arbeit im Lebenskontext und Lebensverlauf, Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben sowie sexuelle Belästigung und Diskriminierung am Arbeitsplatz.

