



Universität
Zürich^{UZH}

CHES Kompetenzzentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung

A stylized illustration featuring two figures riding a bicycle. The figure on the left is green, and the figure on the right is brown. They are riding a blue bicycle. The background is a light purple color with a blue silhouette of a building with arched windows. At the bottom of the illustration, there are several interlocking gears in various colors: purple, green, orange, and blue.

Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH

Miriam Ganzfried

Unter Beteiligung von Klaus Jonas, Bernhard Nievergelt, Katja Rost und David Seidl

CHES Schrift 2/2021

Über das CHESS

Das primäre Ziel des CHESS ist es, hochstehende und international anerkannte Hochschul- und Wissenschaftsforschung zu betreiben. Daneben will es auch Beratungsfunktionen wahrnehmen und in der Lage sein, Mandate von verschiedenen akademischen, politischen und gesellschaftlichen Akteuren zu erfüllen. Schliesslich möchte es durch die Organisation grösserer Tagungen und Symposien sowie der Veröffentlichung von Forschungsergebnissen, mit Interviews und Positionspapieren den wissenschaftspolitischen Diskurs aktiv mitprägen.

Das CHESS fördert den Austausch zwischen Schweizer und internationalen Forschenden, welche sich aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven mit Hochschulen und Wissenschaft beschäftigen. Damit wird eine für den deutschsprachigen Raum neue Form der Zusammenarbeit zur wissenschaftlichen Diskussion der gegenwärtigen Herausforderungen an die Hoch-

schulen und die Wissenschaft erprobt. In Workshops und Seminaren werden Themenschwerpunkte diskutiert und konkrete Forschungsprojekte auf den Weg gebracht.

Kontinuierlich soll das CHESS zu einer Einrichtung mit gesamtschweizerischer und internationaler Ausstrahlung ausgebaut werden. Angehörige anderer Hochschulen, Forschungseinrichtungen und wissenschaftspolitischer Organisationen wurden und werden kontinuierlich zur Zusammenarbeit eingeladen. Die Geschäftsstelle CHESS pflegt den Kontakt zu Forschenden und wissenschaftspolitischen Organisationen im In- und Ausland und baut eine Informationsplattform auf für wissenschaftliches Arbeiten (Forschungsprojekte, Tagungen, Literatur), für Aus- und Weiterbildungsangebote und für Wissenschafts- und Hochschulpolitik (Akteure, Strukturen, Prozesse).

Impressum

© 2021 Universität Zürich

CHESS Schrift 2

Illustration Titelbild: Anna Sommer

Edition CHESS
Universität Zürich
Plattenstrasse 54
8032 Zürich

www.chess.uzh.ch

Information: miriam.ganzfriedcouderc@chess.uzh.ch

ISSN 2674-094X

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung

1.	Einführung	1
2.	Ausgangslage und Ziele	1
3.	Vorgehen und Schwerpunkte	2
3.1	Netzwerkaufbau	2
3.2	Kommunikation	2
3.3	Umsetzung	5
3.4	Verstetigung	6
4.	Erkenntnisse und Lessons Learned	7
4.1	Allgemein	7
4.2	Teilzeitprofessuren	9
4.3	Veterinärmedizin	18
4.4	Humanmedizin	20
5.	Erfolge und Herausforderungen	24
5.1	Erfolge – was wurde erreicht	24
5.2	Unerreichtes – was wurde nicht erreicht	25
5.3	Herausforderungen in der Projektumsetzung	25
5.4	Auswirkungen pandemiebedingtes Home-Office	25
6.	Empfehlungen	26
6.1	Allgemein	26
6.2	Teilzeitprofessur	26
6.3	Ebene Institutsleitung	27
6.4	Ebene Fakultätsleitung	27

Literaturverzeichnis und Anhang

Literaturverzeichnis	29
Anhang I: Allgemeine Informationen zum Projekt	32
Anhang II: Personen mit denen im Rahmen des Projekts Gespräche geführt wurden	33
Anhang III: Netzwerke und Initiativen	36
Anhang IV: Veranstaltungen (durchgeführt oder teilgenommen)	37
Anhang V: Teilnehmende UZH-interner Projekt-Workshop vom 30.5.2018	38
Anhang VI: Anregungen zum besseren Schutz der Forschungszeit in der Vetsuisse-Fakultät	39
Anhang VII: Weiterführende Literatur	40

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Flyer CHESS talk	3
Abbildung 2: Flyer Netzwerktreffen zum Aktionsplan Chancengleichheit 2017-20	4
Abbildung 3: Entwicklung Anteil Teilzeitprofessuren in % an der UZH 2012-2019	10
Abbildung 4: Debattengespräch UZH Journal 2/2020	12
Tabelle 1: Teilzeitmodelle und ihre Anwendungsmöglichkeiten: Übersicht	17

Zusammenfassung

Ausgangslage

Ausgehend vom Befund, dass sich Leitungsfunktionen von Professor*innen und Führungskräften an der Universität Zürich (UZH) vom Arbeitsumfang her kaum reduzieren lassen, sollte im Projekt „Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH“ nach alternativen Modellen gesucht werden, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und weiteren Tätigkeiten ausserhalb der Hochschule erlauben würden. Dafür sollten alternative Organisationsmodelle an anderen Hochschulen und in Unternehmen analysiert und in Zusammenarbeit mit interessierten Einheiten der UZH neue Arbeitsmodelle für akademische wie administrative Führungspersonen der UZH von ihren organisationalen Handlungsspielräumen her entwickelt werden.

Bilanz

Um die Projektziele zu erreichen, wurde ein ergebnisoffenes Vorgehen mit vier Schwerpunkten gewählt, die je nach Projektphase im Zentrum der Aktivitäten standen: Netzwerkaufbau, Kommunikation, Umsetzung und Verstetigung. Dieses Vorgehen erlaubte es, die Diskussion um das Thema flexible Führungsmodelle innerhalb der UZH weiterzubringen, konkrete Pilotprojekte durchzuführen, sich national und international mit ähnlichen Initiativen zu vernetzen sowie eine breite Wissensbasis aufzubauen und diese öffentlich zugänglich zu machen. Zahlreiche Gespräche mit UZH-Mitarbeitenden erlaubten zudem die Gründe für eine Teilzeitanstellung auf Stufe Professur nachzuvollziehen. In Zusammenarbeit mit der Medizinischen Fakultät und der Vetsuisse-Fakultät konnten konkrete Aktivitäten umgesetzt werden, die es ermöglichen, flexible Arbeitsmodelle für Führungspersonen anzubieten, dies insbesondere vor dem Hintergrund der für die Medizin typischen Dreifachbelastung durch Lehre, Forschung und Klinik.

Empfehlungen

Im Projekt gelang es in der Medizinischen Fakultät und der Vetsuisse-Fakultät, konkrete Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben zu entwickeln und umzusetzen. Das Projektthema konnte jedoch nicht mit allen Fakultäten intensiv bearbeitet werden. Es besteht ein grosses Potential, zukünftig gerade auf diejenigen Einheiten der UZH zu fokussieren, mit denen das Projekt das Thema flexible Führungsmodelle nicht oder nur marginal angehen konnte. Die Projektleitung empfiehlt darum der Universitätsleitung, diese Fakultäten aufzufordern, für ihre Fachgebiete sinnvolle flexible Arbeitsmodelle für Führungsfunktionen zu prüfen und damit Pilotprojekte auch in den nicht medizinischen Fakultäten anzuregen. Denn es ist im Interesse der UZH, zeitgemässe Führungsbedingungen in allen Disziplinen und auf allen Ebenen anzubieten, um international eine attraktive und konkurrenzfähige Arbeitgeberin zu bleiben.

1. Einführung

Der vorliegende Schlussbericht zum Projekt „Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der Universität Zürich“ gibt einen Überblick über die Projektaktivitäten und zeigt die wichtigsten Erkenntnisse und Lessons Learned. Er informiert über den Stand der Auseinandersetzung mit dem Thema flexible Arbeitsmodelle und Teilzeitführung an der UZH und erläutert die Herausforderungen der Projektumsetzung. Zudem werden Empfehlungen für die langfristige Implementierung von flexiblen Führungsmodellen an der UZH gegeben. Dies soll es interessierten Personen erlauben, die Problematik an der UZH sowie an anderen Hochschulen weiterzuverfolgen.

2. Ausgangslage und Ziele

Im vorliegenden Projekt wurde nach alternativen Arbeitsmodellen für Professor*innen und andere Führungskräfte an der UZH gesucht, die eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und weiteren Tätigkeiten ausserhalb der Hochschule erlauben, da sich Arbeitspensen von Professor*innen und Führungskräften an der UZH vom Arbeitsumfang her grundsätzlich schwierig reduzieren lassen. Auf der Grundlage eines internen Berichts zum Thema Teilzeitanstellung auf Stufe Professur an der UZH von 2014 und des Aktionsplanprojekts der Abteilung Gleichstellung und der Philosophischen Fakultät (PhF) „Professorinnen in Leitungs- und Entscheidungsgremien“ (Aktionsplan Chancengleichheit der Universität Zürich 2013-16)¹ sollten alternative Organisationsmodelle an anderen Hochschulen und auch in Unternehmen analysiert werden. Ziel des Projekts war, ein nachhaltiges, auf die unterschiedlichen disziplinären Kulturen der UZH massgeschneidertes Massnahmenpaket mit konkreten Organisationsmodellen für Teilzeitführungsaufgaben vorzulegen, die mit der Übernahme von Familienaufgaben oder anderen beruflichen oder freiwilligen Engagements vereinbar sind. Dabei wurde davon ausgegangen, dass die Schaffung flexibler Arbeitsmodelle für Leitungsfunktionen einen wesentlichen Beitrag leisten kann, die Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und weiteren Tätigkeiten ausserhalb der Hochschule und die Gleichstellung von Frauen und Männern in Führungspositionen an der UZH zu fördern. Zeitgemässe Führungsmodelle wirken sich ausserdem positiv auf die Personalrekrutierung und -haltung aus und ermöglichen es der UZH, sich international als attraktive Arbeitgeberin in Lehre, Forschung und Verwaltung zu positionieren.

Das Projekt war Teil des Aktionsplan Chancengleichheit der Universität Zürich 2017-20 und wurde im Rahmen des Bundesprogramms P-7 „Chancengleichheit und Hochschulentwicklung“² von swissuniversities durchgeführt. In seiner Zielsetzung entspricht das Projekt dem Leitbild der UZH³ und leistet einen Beitrag zu den 2018 in Kraft getretenen Führungsgrundsätzen der UZH sowie zur Umsetzung des Verhaltenskodex Gender Policy (2005)⁴. Es trägt zudem zur Erfüllung der von der UZH unterzeichneten Charta „Familie in der Hochschule“⁵ bei.

¹ Abteilung Gleichstellung und Diversität 2013.

² swissuniversities 2019.

³ Universität Zürich 2012.

⁴ Universität Zürich 2005.

⁵ Familie in der Hochschule 2014.

3. Vorgehen und Schwerpunkte

Um die Projektziele zu erreichen, wurde ein ergebnisoffenes Vorgehen mit den vier Schwerpunkten Netzwerkaufbau, Kommunikation, Umsetzung und Verstetigung gewählt, die je nach Umsetzungsphase stärker im Zentrum der Projektaktivitäten standen. Gleichzeitig folgte die Projektleitung bei der Umsetzung von konkreten Aktivitäten dem aktuell identifizierten Handlungsbedarfsprinzip, das sich im Kontakt zu und der Zusammenarbeit mit einzelnen Einheiten der UZH (Disziplinen) während der Projektlaufzeit ergab. Nachfolgend werden die Aktivitäten gegliedert nach den vier Schwerpunkten kurz dargestellt. Auf die Erkenntnisse und Lessons Learned aus den Aktivitäten in den einzelnen Fakultäten wird weiter unten detailliert eingegangen.

3.1 Netzwerkaufbau

Zu Beginn des Projekts wurde viel in die Bekanntmachung des Themas innerhalb der UZH auf Ebene der Fakultäten sowie in der zentralen Verwaltung investiert. Dies wurde von der Projektleitung als wichtige Voraussetzung für die Umsetzungsphase erachtet, in der in Zusammenarbeit mit den entsprechenden Einheiten auf die Fachkulturen abgestimmte Modelle für Teilzeitführung erarbeitet werden sollten. Gleichzeitig wurden neben der Suche nach und der Erhebung von Best-Practice-Beispielen an der UZH und an anderen Hochschulen statistische Daten zu Teilzeitführung UZH-intern und national gesammelt sowie Forschungs- und Praxisliteratur gesichtet. Dies erlaubte es, das Thema konzeptuell aufzuarbeiten und die Perspektive von Beginn an von der Teilzeitfrage zu lösen und auf die allgemeinere Thematik der Flexibilisierung von Arbeitsmodellen in Leitungsfunktionen auszuweiten. Im Gegensatz zu Unternehmen der Privatwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung und Fachhochschulen sind Teilzeitanstellungen auf Führungsebene (Ausnahme sind Führungsstellen in der Verwaltung) an der UZH selten. Umso wichtiger war es, den Kontakt zu einschlägigen Netzwerken und Initiativen⁶ aufzubauen, um von externen Beispielen zu lernen. Ebenfalls wurde der fachliche Austausch mit Vertreter*innen anderer Schweizer Hochschulen⁷ gepflegt.

3.2 Kommunikation

Kommunikationsmassnahmen wurden während der ganzen Projektlaufzeit durchgeführt. Durch die Organisation von eigenen Veranstaltungen und die Teilnahme an Anlässen konnte das Projektthema und das Projekt selber hochschulweit, schweizweit und innerhalb der internationalen Fachdebatten von Hochschulentwicklung und Gleichstellungsarbeit bekannt gemacht werden. So wurde eine eigene Webseite erstellt, und das Projekt wurde im Rahmen der Veranstaltungsreihe CHESStalk (siehe Abbildung 1) und an einem der Netzwerktreffen des Aktionsplans Chancengleichheit der UZH vorgestellt (Abbildung 2).

⁶ Liste der Netzwerke und Initiativen siehe [Anhang](#).

⁷ Liste der Personen siehe [Anhang](#).



CHESS Kompetenzzentrum
für Hochschul- und Wissenschaftsforschung



Abbildung 1: Flyer CHESS talk

Weiter wurde ein UZH-interner Projekt-Workshop mit Vertretungen der Fakultätsleitungen und der für das Thema relevanten Stäbe organisiert.⁸ Auf nationaler und internationaler Ebene wurde das Projekt an verschiedenen Veranstaltungen zur Diskussion gestellt.⁹ Mit dem Debattengespräch im UZH Journal 2/2020 zum Thema Pensumsreduktion auf Stufe Professur wurde das Thema Teilzeitprofessur uniweit nochmals prominent sichtbar gemacht.

⁸ Liste der Personen, die am UZH-internen Workshop teilgenommen haben, siehe [Anhang](#).

⁹ Liste der Veranstaltungen siehe [Anhang](#).

Gleichstellung



Abbildung 2: Flyer Netzwerktreffen zum Aktionsplan Chancengleichheit 2017-20

In der ersten Hälfte der Projektlaufzeit standen also der Aufbau eines einschlägigen Netzwerks und die Bekanntmachung des Projekts durch verschiedene Kommunikationsmassnahmen im Zentrum. Dabei erwies es sich als sinnvoll, den Fokus vom Thema Teilzeitführung auf die allgemeinere Problematik der Flexibilisierung von Führungsaufgaben zu erweitern. Die Frage, wie die UZH auf die sich verändernden Bedürfnisse ihrer Führungskräfte nach weiteren flexiblen Arbeitsmodellen wie Co-Leitung, Jobsharing, Home-Office, temporäre Führungsformate wie Gremien- und Dekanatsämter reagieren sollte, rückte ins Zentrum. Mitte 2018 konnte auf der Grundlage von Gesprächen an der UZH, Interviews mit Expert*innen und einer Literaturrecherche eine erste Übersicht über die Handlungsoptionen und offenen Fragen zum Thema der Flexibilisierung von Führung an Hochschulen gemacht werden:

- Frage nach der Vereinbarkeit ausweiten, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben aber auch Vereinbarkeit von Leitung, Forschung und Lehre oder Klinik, Forschung und Lehre.
- Mögliche flexible Arbeitsmodelle: Co-Leitung, Teilzeit, Jobsharing, Home-Office.
- Neue und passgenauere Alters-Arbeitszeitmodelle (Pensumsreduktion mit fortgeschrittenem Alter, damit Wissen an Nachwuchskräfte weitergegeben und dem Wissensverlust bei Altersaustritten vorgebeugt werden kann).
- Wie können attraktive temporäre Führungsformate geschaffen werden? (Z.B. Gremien- und Dekanatsämter: Wie gewinnen wir interessante Forschende für solche Führungsaufgaben auf Zeit? Z.B. fakultätsinterne Anreizmodelle, transparente Klärung der Aufgaben, kluge Lösungen Co-Leitungen.).
- Verbesserung der Führungsspitzen (Rotationsmodelle, auch: Wie muss ein Team aufgestellt werden, damit es in Co-Leitungen und Doppelspitzen angemessen agieren kann?).
- Spannungsverhältnis von Wunsch nach Transparenz und Standardisierung versus Wunsch nach individuellen, flexiblen Lösungen.

- Wo gibt es Unterschiede zwischen Hochschulen und Unternehmen?
- Bedeutung des Commitments der Entscheidungsträger*innen für Veränderung
- Braucht es einen generellen Wandel der Arbeitskultur an Hochschulen?

3.3 Umsetzung

Auf der Grundlage der in der ersten Phase der Projektlaufzeit herausgearbeiteten Handlungsoptionen und Fragestellungen, konnten in der zweiten Phase des Projekts in Zusammenarbeit mit interessierten Einheiten der Universität konkrete Umsetzungsaktivitäten durchgeführt werden. Hier hat sich die Bedeutung der Netzwerk- und Kommunikationsmassnahmen gezeigt, und es konnte auf den so entstandenen Kontakten aufgebaut werden. Obwohl in der ersten Phase des Projekts mit allen Fakultäten Gespräche zum Thema flexible Führungsmodelle stattgefunden haben, ist das Thema in erster Linie in den medizinischen Disziplinen auf Resonanz gestossen. Weil das Projekt das Thema flexible Führungsmodelle möglichst breit bearbeiten wollte, wurde zusätzlich das fakultätsübergreifende Thema Teilzeitprofessur vertieft angegangen. Zudem hat sich das Projekt am Beispiel der Philosophischen Fakultät mit Teilzeitführung auf Ebene Institutsleitung und Fakultätsleitung beschäftigt. Daneben wurden in der Veterinär- und der Humanmedizin konkrete Aktivitäten (Pilotprojekte) umgesetzt.

Bereits seit einiger Zeit sind Teilzeitanstellungen auf Stufe Professur an der UZH Realität. Mit dem 2015 von der Universitätsleitung verabschiedeten Merkblatt zu Teilzeitprofessuren¹⁰ konnten die bis dahin oft vorgebrachten finanziellen Argumente gegen Teilzeitpensen auf Stufe Professur von Seiten der Fakultäten aus dem Weg geräumt werden. Seit 2015 ist es möglich, die durch die Pensumsreduktion „eingesparten“ Lohnmittel für Ersatzanstellungen zur Entlastung der Teilzeitprofessor*in einzusetzen. Gemäss Merkblatt bietet die UZH Professor*innen im Sinne der Chancengleichheit und einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die Möglichkeit von Teilzeitanstellungen – auch für eine zeitlich begrenzte Periode. Weil über die Gründe und die Motivation für eine (temporäre) Pensumsreduktion auf Stufe Professur noch wenig bekannt war, ist die Projektleitung diesen Fragen in Gesprächen mit Teilzeitprofessor*innen und der Abteilung Professuren nachgegangen. Auf die Ergebnisse dieser Gespräche wird im [Kapitel 4.2](#) näher eingegangen.

Zu Beginn der zweiten Phase der Projektlaufzeit haben Personen aus der Vetsuisse-Fakultät wie auch der Medizinischen Fakultät ihr Interesse am Projekt bekundet. Mit beiden Institutionen kam es darauf zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Dabei ging es bei der Vetsuisse-Fakultät u.a. um Jobsharing-Modelle und um Massnahmen, die es Nachwuchsforschenden und Professor*innen erlauben, ihre Forschungszeit besser zu schützen. In der Medizin stand das Thema flexible Arbeitsmodelle (Teilzeit, Home-Office und Gleitzeit) für Kaderärzt*innen im Zentrum. Im Rahmen eines Pilotprojekts am Institut für Notfallmedizin (NOT) des Universitätsspitals Zürich (USZ) konnte intensiv an diesem Thema gearbeitet werden.

Im Weiteren wurde in der zweiten Phase der Projektlaufzeit die einschlägige Forschungs- und Praxisliteratur zu flexiblen Arbeitsmodellen für Führungspositionen online in der „Toolbox flexibel führen“¹¹ zugänglich gemacht. Die Toolbox ermöglicht die Suche nach Publikationstypen, Zielgruppen, Modelltypen

¹⁰ Das Merkblatt zu Teilzeitprofessoren ist durch ein Projekt der Theologischen Fakultät und der Abteilung Gleichstellung und Diversität entwickelt worden.

¹¹ Universität Zürich 2019.

und Region, wird regelmässig aktualisiert und ist auch nach der Projektlaufzeit auf der Homepage des Kompetenzzentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung CHESS zugänglich sein.

Im Allgemeinen gestaltete sich die Umsetzungsphase aufgrund der Coronapandemie und den damit verbundenen Einschränkungen als herausfordernd. Die Implementierung des Projekts wurde in denjenigen Organisationseinheiten der UZH gebremst, in denen in der ersten Phase noch kein bilateraler Austausch aufgebaut werden konnte. Gleichzeitig stellten aber die Pandemiemassnahmen in den Bereichen, zu denen bereits Kontakte bestanden, keinen grösseren Nachteil dar. Die neu gewonnenen Möglichkeiten der Online-Zusammenarbeit waren für die Aktivitäten im Bereich der Medizin sogar vorteilhaft, denn sie erlaubten eine ortsunabhängige und intensive Zusammenarbeit über eine relativ kurze Zeitspanne hinweg. So konnte nicht nur das Pilotprojekt am NOT erfolgreich abgeschlossen werden, sondern es gelang auch, ein Nachfolgeprojekt beim Call P-7 von swissuniversities „Diversität, Inklusion und Chancengerechtigkeit in der Hochschulentwicklung (2021-2024)“ zu akquirieren.

3.4 Verstetigung

Ein wichtiger Aspekt des Projekts war, bereits während der Laufzeit aufzuzeigen, wie das Thema Teilzeitführung nach Projektende (an der UZH) verstetigt werden könnte. Folgende Aspekte wurden zur nachhaltigen Verstetigung des Projekts definiert:

- Es konnten erste konzeptuelle Überlegungen zur Integration des Themas Teilzeitführung in das Weiterbildungsangebot des CHESS und ins Kursangebot Hochschul- und Wissenschaftsmanagement der UZH gemacht werden. Ziel ist es, nach Ende des Projekts das Thema langfristig als Teil der Weiterbildung der UZH im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement anzubieten.
- Mit der Einbettung der „Toolbox flexibel führen“ auf der CHESS-Homepage wird das im Projekt erarbeitete Wissen einem interessierten Publikum langfristig zugänglich gemacht.
- Die Erkenntnisse aus dem Projekt erscheinen als Beitrag in der zweiten Auflage der Publikation „Teilzeitführung: Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen“¹² im Springer-Verlag, geplant für Anfang 2022.
- In Zusammenarbeit mit Vertreter*innen der Medizinischen Fakultät konnte das Nachfolgeprojekt „Mehr Diversität beim medizinischen Führungskräftenachwuchs“ (Divmed)¹³ erarbeitet und im Oktober 2020 erfolgreich beim ersten Call P-7 von swissuniversities eingegeben werden. In diesem Projekt werden zusammen mit den medizinischen Fakultäten der Universitäten Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich bestehende Ansätze zur Förderung der Diversität und Chancengleichheit beim akademischen Führungskräftenachwuchs interfakultär bekannt gemacht und neue Massnahmen erarbeitet und implementiert. Damit wird es möglich sein, das Thema Teilzeitführung in der Humanmedizin auf nationaler Ebene zu behandeln und weiterzuentwickeln.

¹² Karlshaus und Kaehler 2017.

¹³ www.divmed.uzh.ch.

4. Erkenntnisse und Lessons Learned

Mit den Aktivitäten in den Schwerpunkten Netzwerkaufbau, Kommunikation sowie Umsetzung gelang es, innerhalb der UZH eine Diskussion über flexible Führungsmodelle und Teilzeitführung für Professor*innen und andere Führungskräfte anzustossen und diese Themen uni-intern bekannt zu machen. Zudem konnten in Zusammenarbeit mit zwei Fakultäten konkrete Pilotprojekte umgesetzt werden. Ausserdem wurden wichtige Kontakte zu ähnlichen Projekten und Institutionen im In- und Ausland im Hochschulbereich, aber auch in der Privatwirtschaft und der öffentlichen Verwaltung geknüpft. Nachfolgend werden die Erkenntnisse und Lessons Learned zu den einzelnen Projektaktivitäten detailliert dargestellt. Dies soll helfen, das Thema nach Projektende in der Institution weiterzutragen und allfällige Nachfolgeaktivitäten umzusetzen. Dieses Kapitel widmet sich zuerst detailliert den Erkenntnissen aus dem Projekt, die für die Universität allgemein relevant sind, um danach ausführlich über die Lessons Learned aus den drei Themenbereichen Teilzeitprofessur, Veterinärmedizin und Humanmedizin zu berichten.

4.1 Allgemein

Das Projekt konnte für folgende drei Organisationsebenen der UZH Erkenntnisse, die für die ganze Universität relevant sind, herausarbeiten: Professur, Institutsleitung und Fakultätsleitung. Flexible Arbeitsmodelle scheinen auf Stufe Professur in einzelnen Disziplinen ein Bedürfnis zu sein und werden je nach Fach unterschiedlich genutzt und nachgefragt. Am Beispiel der PhF konnten erste Überlegungen zu den Möglichkeiten von flexiblen Führungsmodellen auf Ebene Instituts- und Fakultätsleitung gemacht werden. Grundlage der Erkenntnisse für die drei Organisationsebenen waren Gespräche mit Angehörigen verschiedener Fakultäten. Für die Ebene Instituts- und Fakultätsleitung basieren die folgenden Ausführungen ausschliesslich auf Gesprächen mit Angehörigen der PhF. Da sich die organisatorischen Strukturen der Fakultäten aber ähnlich sind, haben die Erkenntnisse durchaus auch Aussagekraft für andere Fakultäten.

Mehr Flexibilität – ein disziplinspezifisches Anliegen

Die unterschiedlichen Fachkulturen der UZH zeigten sich auch in diesem Projekt. So konnten fakultätspezifisch unterschiedliche Bedürfnisse nach neuen Organisationsmodellen für Teilzeitführung auf Stufe Professur identifiziert werden. In den medizinischen Disziplinen (Medizinische Fakultät und Vetsuisse-Fakultät) scheint es eine grössere Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen zu geben als in anderen Fächern wie den Wirtschafts-, Geistes- oder Sozialwissenschaften. Dieser Unterschied kann damit erklärt werden, dass in der Medizin Führungskräfte nicht nur in Forschung und Lehre eingebunden sind, sondern auch klinisch arbeiten. Dies erfordert von Professor*innen im medizinischen Bereich eine höhere Präsenz vor Ort und erlaubt wenig Raum für Flexibilität. So ist es für eine akademische Führungsperson in der Medizin schwieriger, das Pensum zu reduzieren. Da die medizinische Versorgung lückenlos und in hoher Qualität gewährleistet werden muss, stellen gerade die Klinikaufgaben eine grosse Herausforderung bei einer Pensumsreduktion dar und erfordern eine Koordination, die über den Bereich einer Professur hinausgeht. An anderen Fakultäten ist die Umsetzung von (temporären) Pensumsreduktionen in der Regel weniger anspruchsvoll (mit Ausnahme einzelner naturwissenschaftlicher Fächer, in denen die Labortätigkeit einen grossen Teil der Arbeit ausmacht). So zeigen Beispiele aus

der PhF, dass Pensen von Professor*innen dort unkompliziert angepasst und die frei werdenden finanziellen Ressourcen je nach Bedürfnissen der Beteiligten für eine sinnvolle Entlastung eingesetzt werden können, ohne dass dafür eine lehrstuhlübergreifende Koordination erforderlich ist. Ausserdem hat sich gezeigt, dass Professuren an der PhF auch im Vollpensum eine flexiblere Zeiteinteilung erlauben als beispielsweise Professuren im medizinischen Bereich.

Aufgabenteilung auf Institutsleitungsebene

Das Projekt machte deutlich, dass neue Formen flexibler Arbeitsmodelle und Teilzeitführung nicht nur auf der Ebene der Professur, sondern auch auf anderen Ebenen entlastend und nutzbringend eingesetzt werden könnten. Eine Ebene, auf der Führungsaufgaben z.B. an der PhF als belastend wahrgenommen werden, betrifft die Institutsleitung. Dieses Amt ist meistens mit einem grossen zusätzlichen Zeitaufwand verbunden, der sich negativ auf die Forschungstätigkeit und auf die Vereinbarkeit mit anderen Aufgaben auswirken kann. Hier wurde deutlich, dass eine Aufteilung der Aufgaben eine Möglichkeit zur Entlastung bieten könnte. Ausserdem könnten so möglicherweise mehr Professor*innen, insbesondere solche mit Betreuungsaufgaben, zur Übernahme der Institutsleitung motiviert werden.¹⁴

Die neue Rahmeninstitutsverordnung der UZH (RVO-IO), die 2019 in Kraft getreten ist, beinhaltet zwei Neuerungen, die in diesem Zusammenhang relevant sind. Erstens stehen den Instituten zwei unterschiedliche Modelle zur Verfügung: Sie können wählen, ob sie eine*n Institutsvorsteher*in und ein*e Stellvertreter*in definieren oder ob sie eine Direktion wählen, bestehend aus zwei oder drei Personen (Institutsvorsteher*in, Stellvertreter*in, optional dritte Person, die nicht zwingend Professor*in sein muss). Die Möglichkeit der Direktion wurde als Alternative zur Co-Leitung beschlossen. Letztere ist in der neuen Rahmeninstitutsverordnung nicht mehr vorgesehen. Im Falle der Direktion können gewisse Aufgaben des Institutsvorstehers / der Institutsvorsteherin an andere Mitglieder der Direktion delegiert werden. Ausserdem besteht in diesem Modell die Möglichkeit, dass die Funktion des Institutsvorstehers / der Institutsvorsteherin nach zwei Jahren, also nach der Hälfte der Amtszeit, an ein anderes Mitglied der Direktion übertragen werden kann. Diese Lösung bietet somit in zweifacher Hinsicht Potential, die Funktion des Institutsvorstehers / der Institutsvorsteherin zu entlasten. Die zweite Neuerung besteht in der Festschreibung einer für die Geschäftsführung verantwortlichen Person. Dies kann ein*e Geschäftsführer*in sein oder aber der/die Institutsvorsteher*in selbst. Wie schon beim Entscheid bezüglich Direktion, hat auch diese Wahl Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung des Institutsvorstehers / der Institutsvorsteherin. Beide Punkte mussten im Rahmen der neuen Institutsordnungen von den Instituten bis Ende 2019 festgelegt werden. Wie erste Recherchen an der PhF zeigten, haben von insgesamt zwanzig Instituten, neunzehn das Modell mit Institutsvorsteher*in und Stellvertreter*in gewählt. Für das Modell der Direktion hat sich nur das Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung (IKMZ) entschieden.

Aus den genannten Möglichkeiten der Institutsorganisation und den Entscheidungen der Institute der PhF konnten eine Reihe von Fragen abgeleitet werden: Wie viele und welche Institute an den anderen Fakultäten entschieden sich für eine Direktion bzw. für das Modell mit Institutsvorsteher*in? Welche Rolle spielte die Institutsgrösse dabei? Wurden bei der Variante mit Direktion bereits in der Institutsord-

¹⁴ In einer Umfrage unter Ärzt*innen in Dänemark gab etwa ein Viertel der Befragten an, dass ein „role sharing“ sie zur Übernahme einer Führungsposition motivieren würde (an fünfter Stelle von zwölf Faktoren). Bäker et al. 2020.

nung gewisse Aufgaben an andere Mitglieder der Direktion delegiert? Wer wurde mit der Geschäftsführung beauftragt? Aus Sicht des Projektes wäre es relevant, mehr zu diesen Punkten zu erfahren, da sie sich auf das Arbeitsvolumen des Institutsvorstehers / der Institutsvorsteherin auswirken können. Es wäre ebenfalls wesentlich zu eruieren, inwiefern sich unterschiedliche Lösungen in der Praxis bewähren, vor allem in Hinblick auf Arbeitsbelastung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und Arbeitszufriedenheit der Institutsvorsteher*innen. Diese Fragen konnten aufgrund begrenzter Ressourcen nicht im Rahmen des Projekts beantwortet werden.

Amt des/der Dekan*in als Doppelbesetzung

Im Projekt wurde ebenfalls die Möglichkeit der Teilzeitführung für das Amt des/der Dekan*in ersichtlich. Im Grunde handelt es sich bei der Position Dekan*in oft bereits um eine Teilzeitposition, praktisch ist dies aber nicht der Fall. Das Beispiel einer Fakultät zeigt, dass der Dekan für seine Funktion zwar eine 80%-Anstellung erhält und 20% am Institut verbleibt, aber in der Realität deutlich mehr als 100% arbeitet. Studien zeigen, dass die Mehrbelastung zulasten der eigenen Forschung, die Intransparenz des Pflichtenhefts sowie die im Vergleich zum hohen Aufwand geringe Anerkennung durch die Universität und Kolleg*innen das Amt unattraktiv machen und potentielle Kandidat*innen abschrecken.¹⁵ Die mangelnde Transparenz sowie die Unklarheit bezüglich Jobprofil und Arbeitsaufwand erschweren es jedoch, das Amt des/der Dekanin im Sinne einer Doppelbesetzung neu zu denken.

Im Rahmen von Governance 2020+ wurden die Fakultäten gestärkt und die Dekan*innen haben mehr Verantwortung in der Führung der Fakultäten erhalten. Damit haben auch ihre Aufgaben gegenüber der Universitätsleitung (UL) und der Fakultät zugenommen. Wie das Beispiel der PhF zeigt, scheint es in den Fakultäten erste Überlegungen hinsichtlich der zukünftigen Aufteilung dieses Amtes auf mehr als eine Person zu geben. Im Zuge der Nachfolgesuche des aktuellen Dekans hat die Findungskommission der PhF die Möglichkeit einer Doppelbesetzung diskutiert. Dahinter stand u.a. die Überlegung, das Amt attraktiver zu gestalten und so den Pool an möglichen Nachfolgekandidat*innen, insbesondere Frauen, zu vergrössern. Schlussendlich wurde aber von einer Doppelbesetzung abgesehen, da sich genügend bestens qualifizierte Personen für das Amt beworben hatten. Geteilte Führung wird aber an der PhF neu auf Ebene Studiendekan*in eingeführt. So teilen sich ab August 2021 zum ersten Mal zwei Professoren die vier Tätigkeitsbereiche des Amtes.

4.2 Teilzeitprofessuren

Teilzeitprofessuren sind an der UZH schon seit einigen Jahren Realität. Seit 2015 verfügt die UZH mit dem von der Universitätsleitung verabschiedeten Merkblatt zu Teilzeitprofessuren über eine entsprechende institutionelle Grundlage. Es besagt, dass die durch die Pensumsreduktion „eingesparten“ Lohnmittel für Ersatzanstellungen zur Entlastung der Teilzeitprofessor*in eingesetzt werden können.¹⁶ Gemäss Merkblatt ermöglicht die UZH, Professuren bei Neuberufungen mit Teilzeitmöglichkeit auszu-schreiben und zu besetzen oder den Beschäftigungsgrad bereits bestehender Professuren vorübergehend oder dauerhaft anzupassen. Im Merkblatt wird betont, dass Vollzeitprofessuren an der UZH die Regel bleiben, Teilzeitprofessuren jedoch zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben möglich

¹⁵ Siehe auch Henningsen et al. 2018.

¹⁶ Gleichstellung Universität Zürich 2015.

sind und für ihre Ausgestaltung individuelle und flexible Lösungen gefördert werden sollen.¹⁷ Im Projekt hat sich gezeigt, dass die Möglichkeit der temporären Flexibilisierung ihrer Anstellung von Professor*innen als sehr nützlich empfunden wird, weil sie ihnen erlaubt, ihren Beschäftigungsgrad lebensphasenbedingt anzupassen, beispielweise um Betreuungsaufgaben wahrzunehmen oder um anderen Engagements ausserhalb der Hochschule nachzugehen. Die Abteilung Professuren unterstützt interessierte Professor*innen und ihre Institute kompetent und unkompliziert bei der Umsetzung des Modells, macht aber selber keine Werbung für diese Möglichkeit der temporären Pensumsreduktion.

Wie eine Anfrage aus dem Kantonsrat von Anfang 2020¹⁸ sowie die erstmalige Aufnahme des Themas ins Gleichstellungsmonitoring der UZH 2019¹⁹ zeigen, gewann das Thema Teilzeit auf Stufe Professur während der Projektlaufzeit an Relevanz. Wie in Abbildung 3 dargestellt, hat der Anteil an Teilzeitanstellungen auf Stufe Professur in den letzten Jahren leicht zugenommen. Das Phänomen stellt aber an der UZH immer noch eine Ausnahme dar. So arbeiteten 2019 lediglich 6.8%²⁰ (n=48) aller Professor*innen in einem Teilzeitpensum.²¹ Der Unterschied zwischen Frauen und Männern ist dabei gering. 6.6% (n=35) der Professoren und 7.6% (n=9) der Professorinnen arbeiten Teilzeit.²²

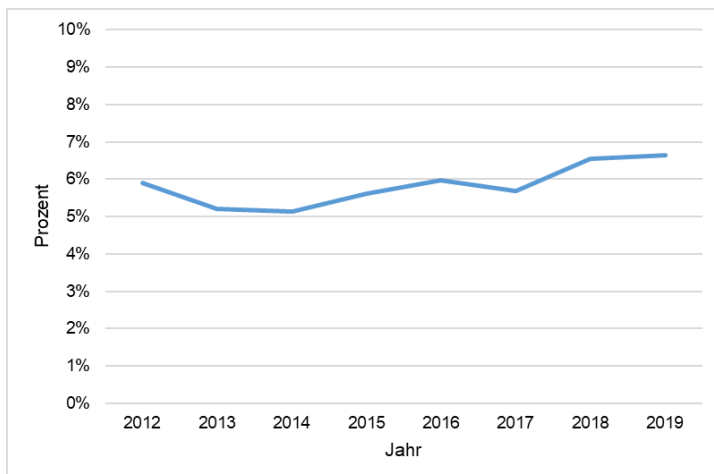


Abbildung 3: Entwicklung Anteil Teilzeitprofessuren in % an der UZH 2012-2019, Quelle: Controlling UZH

In Gesprächen mit teilzeitarbeitenden Personen und zuständigen Stellen an der UZH ist die Projektleitung den Gründen für eine Teilzeitanstellung und den Herausforderungen, die Teilzeitarbeit mit sich bringt, nachgegangen. Es zeigte sich, dass die Gründe für eine Teilzeitanstellung vielfältig sind. Neben familiären Betreuungsaufgaben erklären auch Anstellungen an anderen Hochschulen oder Forschungsinstitutionen (In- oder Ausland), Tätigkeiten in der Privatwirtschaft oder die Wahrnehmung eines politischen Amtes ein reduziertes Pensum.

Bei den Teilzeitprofessuren kann zwischen zwei Typen unterschieden werden: Die ursprünglich volle Professur mit späterer Reduktion und die Teilzeitprofessur seit Anstellungsbeginn.

¹⁷ Gleichstellung Universität Zürich 2015.

¹⁸ Regierungsrat Kanton Zürich 2015.

¹⁹ Universität Zürich 2020a.

²⁰ Pensen zwischen 1-89% (48 von 705 Personen).

²¹ Universität Zürich 2020a.

²² Universität Zürich 2020a.

Ursprünglich volle Professur mit späterer Reduktion

Der Typ „ursprünglich volle Professur mit späterer Reduktion“ ist oft familiär begründet, von den teilzeitarbeitenden Personen (vorwiegend Frauen) während ihrer Anstellung beantragt worden und wird für eine gewisse Zeit durch die Hochschule gewährt. Dieses Modell ist in erster Linie an der PhF verbreitet. Gemäss der Abteilung Professuren hängt dies damit zusammen, dass hier in den letzten Jahren eine Welle junger Professorinnen berufen worden ist.

Dieses Modell wurde durch eine Reihe von Gesprächen mit ehemaligen und gegenwärtigen Teilzeitprofessor*innen sowie mit dem Leiter der Abteilung Professuren, während des Projekts auf seinen Nutzen untersucht. Die Gespräche haben gezeigt, dass eine Reduktion auf bis zu 80% allgemein als unproblematisch wahrgenommen wird und dass die Umsetzung in der Regel formal reibungslos läuft, unter anderem dank der wertvollen und kompetenten Unterstützung durch die Abteilung Professuren. Die Teilzeitprofessor*innen empfinden die Entlastung durch die Ersatzanstellung als sehr wertvoll und schätzen die Möglichkeit, Anfragen für Kommissionsarbeit o.ä. mit dem Verweis auf die Pensumsreduktion gelegentlich ablehnen zu können. Ausserdem berichten einige, dass das Modell zu einer mentalen Entlastung führt, die sich zusätzlich positiv auf die Forschungstätigkeit auswirken kann. Für Stefanie Walter, ordentliche Professorin für Politikwissenschaft, sind die Erfahrungen mit der Pensumsreduktion positiv: „Vom Teilzeitpensum profitieren nicht nur die Familie und ich, sondern auch meine Forschung. Ich habe mehr Zeit, über wissenschaftliche Themen nachzudenken und kreative Projekte zu entwickeln.“²³ Die Gespräche haben auch verdeutlicht, dass dieses Angebot die Attraktivität der UZH als Arbeitgeberin erhöht. So nannte eine interviewte Person die Möglichkeit der Pensumsreduktion als Grund, weshalb sie den Ruf an eine andere Universität abgelehnt hatte. Ebenfalls haben die Gespräche gezeigt, dass das Modell sich jedoch in erster Linie für Ausserordentliche Professuren (AoPs) und Ordentliche Professuren (OPs) eignet. Bei Assistenzprofessuren könnte eine Pensumsreduktion negative Auswirkungen auf die weitere Qualifikation (Tenure-Evaluation oder Bewerbung auf externe volle Professur) haben. Ein grundsätzliches strukturelles Problem besteht darin, dass die intensive Familienphase, die in der Realität Frauen üblicherweise immer noch stärker belastet als Männer, in der Regel in die Qualifikationsphase fällt.

Insgesamt kann das Modell der ursprünglich vollen Professur mit anschliessender Reduktion als eine Best Practice der UZH gewertet werden. Allerdings haben die Gespräche mit Teilzeitprofessor*innen (sowie andere Gespräche im Rahmen des Projektes) gezeigt, dass das Modell insgesamt sehr wenig bekannt ist. Bis auf eine Ausnahme haben alle Personen, die für das Projekt interviewt wurden, über die gleiche Quelle, respektive voneinander, von dieser Option erfahren. Um die Möglichkeit der Pensumsreduktion auf Stufe Professur bekannter zu machen, wurde darum im Anschluss an die individuellen Interviews mit (ehem.) Teilzeitprofessor*innen ein Debattengespräch mit Stefanie Walter, Christian Schwarzenegger (Prorektor Professuren), Jörg Kehl (Leiter der Abteilung Professuren) und Miriam Ganzfried (Projektleiterin) zum Thema Teilzeitprofessur im UZH Journal 2/2020 publiziert (siehe Abbildung 4).²⁴

²³ Stöcklin 2020.

²⁴ Ebd.

Aktuelle Ausgabe
Alle Ausgaben
UZH Journal 2/20
Im Fokus: Governance 2020+
Corona-Krise
Fundraising für die Wissenschaft
Im Rampenlicht: Michael Zemp
Debatte: Teilzeitführung
Porträt: Robert Zingg
Gesicht der Forschung
Das Uniting Nr. 76
Abonnieren
Über uns
Inserate



«Vom Teilzeitpensum profitiert die Forschung»

Professorin Stefanie Walter hat ihr Vollzeitpensum gesenkt, um Arbeits- und Privatleben besser unter einen Hut zu kriegen. In der Diskussion zum Projekt Teilzeitführungsaufgaben erzählt sie von ihren positiven Erfahrungen. Das Programm hat die UZH im Rahmen des Aktionsplans Chancengleichheit 2017–20 lanciert.

Gesprächsführung: Stefan Stöcklin

«Der Bedarf an Teilzeitpensum ist klar ausgewiesen.»

Miriam Ganzfried, CHESS – Center for Higher Education and Science Studies

«Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist uns ein wichtiges Anliegen.»

Christian Schwarzenegger, Prorektor Professuren und wissenschaftliche Information

«Ich habe mehr Zeit, über wissenschaftliche Themen nachzudenken.»

Stefanie Walter, Professorin für Internationale Beziehungen und Politische Ökonomie

«Wir erlauben auf einfache Art, den Beschäftigungsgrad zu reduzieren.»

Jörg Kehl, Leiter Abteilung Professuren

Abbildung 4: [Debattengespräch UZH Journal 2/2020](#)

Wie oben erwähnt scheint die Möglichkeit der (temporären) Teilzeitprofessur in erster Linie für AoPs und OPs ein attraktives Arbeitsmodell darzustellen, denn es besteht die Befürchtung, dass eine Pensumsreduktion in einem früheren Stadium der akademischen Karriere einen negativen Einfluss auf die weitere Qualifikation haben könnte. Obwohl oder gerade weil die Familiengründung und somit das Bedürfnis nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben oft mit der Phase der Assistenzprofessur zusammenfällt, ist die Projektleitung der Frage nachgegangen, wie sinnvoll eine Pensumsreduktion auf Stufe Assistenzprofessur (mit und ohne Tenure Track) ist und wie sich ein Teilzeitpensum auf die Leistungsevaluation auswirken könnte. Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, wurden zusätzlich Gespräche mit Assistenzprofessor*innen geführt. Die folgenden Ausführungen sind eine Analyse dieser Gespräche.

Ähnlich wie ihre Kolleg*innen auf Stufe AoP oder OP nehmen die interviewten Assistenzprofessor*innen die Flexibilität in ihrer aktuellen akademischen Karrieresituation als hoch wahr. Grundsätzlich könnten sich viele der befragten Assistenzprofessor*innen eine Pensumsreduktion vorstellen. Jedoch hat sich nur eine der befragten Personen konkret mit einer Reduktion des Pensums auseinandergesetzt. Die Arbeitsbelastung wird auch unter den Assistenzprofessor*innen als hoch gewertet, dies vor allem weil es in der Qualifikationsphase oft schwieriger ist, Zusatzaufgaben am Institut abzulehnen. Die interviewten Personen weisen auch auf die negativen Konsequenzen einer Reduktion für die weitere Qualifikation hin. So zeigen sie Bedenken, dass sich die Teilzeitprofessur negativ auf die Evaluation auswirken könnte. Viele befürchten zudem, dass die tatsächliche Arbeitslast bei einer Pensumsreduktion nicht abnehmen würde, sondern es zu einer reinen Lohneinbusse käme. Weiter haben sich einige befragte Personen dahingehend geäußert, dass eine Pensumsreduktion das Signal einer verminderten Leistungsbereitschaft aussenden würde. Immer noch wird in vielen Instituten eine Leistungsbereitschaft von über 100% erwartet, oft gekoppelt an die Vorstellung einer uneingeschränkten Verfügbarkeit.

Die Gespräche zum Modell der Teilzeitprofessur haben auch gezeigt, dass das Thema Reduktion aufgrund von Betreuungsaufgaben kontrovers diskutiert wird. Kritische Stimmen geben zu bedenken, dass von dieser Möglichkeit immer noch grossmehrheitlich Professorinnen Gebrauch machten und so alte Rollenmuster zementiert würden. In den Gesprächen mit Professor*innen wurde ersichtlich, dass der Grund für diesen Gendergap darin liegen könnte, dass Frauen sich eher verpflichtet fühlten, physisch anwesend und erreichbar zu sein (im Sinne einer Erwartung, die es zu erfüllen gilt). Männer hingegen scheinen eher zu argumentieren, dass sie die reduzierte Arbeitszeit mit einer effizienteren Arbeitsweise wettmachen könnten (Fokus auf Output). Es scheint zwar, dass auch Professoren Betreuungsarbeit wahrnehmen, im Gegensatz zu ihren Kolleginnen reduzieren sie dafür aber nicht ihr Pensum, sondern nutzen dazu die bestehende Flexibilität ihres Berufes.

Teilzeitprofessur seit Anstellungsbeginn

Beim zweiten Typ der Teilzeitprofessur liegt der Grund für ein reduziertes Pensum im Engagement an einer anderen Hochschule, Forschungsinstitution, in der Privatwirtschaft oder in der Politik. Vielfach besteht das reduzierte Pensum bereits von Anstellungsbeginn an und ist von der Universität explizit gewollt. Nachforschungen ergaben, dass dieser Typ der Teilzeitprofessur vor allem an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät vorkommt. Eine Teilzeitprofessur ist in diesem Fall grösstenteils nicht aufgrund der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewählt worden. Gespräche mit teilzeitarbeitenden Personen legen die Vor- und Nachteile dieser Form von Teilzeitprofessur offen. Für die UZH und die Zweituniversität oder Forschungsinstitution ermöglicht sie eine Zusammenarbeit über die Institutionsgrenzen hinaus. So berichtete eine Person: „Von der Universität XY findet man das gut, dass da noch eine Brücke zur UZH besteht.“ Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass die Stelleninhaber*innen durch die Einbindung in die Selbstverwaltung zweier Institutionen, im Gegensatz zu ihren an einer Institution angestellten Kolleg*innen, oft eine überproportionale Arbeitslast haben. Zusätzlich können unterschiedliche rechtliche und kulturelle Grundlagen zweier Institutionen die Zusammenarbeit belasten. So berichtete eine Person im Falle ihrer gleichzeitigen Anstellung an einer Universität und einer nationalen Forschungsinstitution von der unterschiedlichen Auslegung der Forschungsfreiheit oder der Unklarheit bei Autorenschaft, die in der Realität zu grossem Reibungsverlust führte. Zudem zeigte sich in einigen Fällen, dass die Teilzeitanstellung aufgrund eines ausseruniversitären Engagements wegen Nebenverdienst und unklarer Abgrenzung zu den mit öffentlichen Geldern finanzierten Aktivitäten an der UZH problematisch sein kann.

Bei der Betrachtung der beiden Typen von Teilzeitprofessuren wird deutlich, dass die Haltung der UZH gegenüber Teilzeitprofessuren je nach Motiv anders ausfällt. Eine Teilzeitbeschäftigung auf Stufe Professur aufgrund eines zweiten Standbeins in der Wissenschaft, Wirtschaft oder Politik wird grundsätzlich als Mehrwert für die Universität angesehen. Im Gegensatz dazu wird einem reduzierten Beschäftigungsgrad aufgrund von Betreuungspflichten eher skeptisch begegnet. Dies zeigen neben der Tatsache, dass Professuren bisher nicht mit der Möglichkeit einer Teilzeitanstellung ausgeschrieben wurden, auch Aussagen von Professor*innen, die eine Vollzeitanstellung innehaben, sich aber vorstellen könnten, ihr Pensum in Zukunft zu reduzieren. Gemäss ihren Aussagen, haben diese Personen bislang keine Schritte in diese Richtung unternommen, weil sie negative Reaktionen von Kolleg*innen fürchteten. Einige Teilzeitprofessor*innen berichteten von anfänglichen Bedenken, die Reduktion ihren Kolleg*innen gegenüber zu erwähnen. Allerdings berichtete in diesem Fall niemand von negativen Reaktionen. Auch

bei Berufungsverfahren zeigt sich, dass das Bild des uneingeschränkt verfügbaren Wissenschaftlers in der Akademie immer noch vorherrschend ist. So kommt, gemäss internen Quellen, eine mögliche Teilzeitanstellung vor Antritt der Stelle, also bei Berufungsverhandlungen, praktisch nie zur Sprache. Der Grund könnte darin liegen, dass die Kandidatinnen und Kandidaten davon ausgehen, dass ihnen eine entsprechende Frage eher schaden könnte.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass sich während der Projektlaufzeit die Rahmenbedingungen für Teilzeitführungsmodelle auf Stufe Professur an der UZH verbessert haben. Gemäss den „Vorgaben zum Auswahlverfahren im Berufungsprozess“²⁵ (Mai 2018) und den „Grundsätzen für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen“²⁶ (2020) fördert und unterstützt die UZH Möglichkeiten der Teilzeitanstellungen auf Stufe Professur oder andere flexible Führungsmodelle (z.B. Sharing-Modelle). In diesen Dokumenten wird betont, dass bei Neuberufungen Professuren mit Teilzeitmöglichkeit ausgeschrieben und besetzt werden können. Eine Vorlage für Struktur- und Berufungskommissionen unterstützt die Umsetzung dieser Modelle.²⁷

Wie Recherchen ausserhalb der UZH zeigen, sind andere Universitäten in der Schweiz hier bereits einen Schritt weiter, so schreibt beispielsweise die Universität Fribourg Professuren neu in einem Pensum von 90%-100% aus. Die gleiche Universität hat zudem im Frühjahr 2021 zwei Professuren in einem niedrigeren Pensum ausgeschrieben, eine Ordentliche Professur in Allgemeiner und Schweizer Geschichte (40%-50%) sowie eine Ordentliche Professur für Historische Musikwissenschaften (60%-75%).²⁸

Die Projektaktivitäten im Bereich Teilzeitprofessur erlaubten, ein genaueres Bild von den Gründen der Pensumsreduktion auf Stufe Professur zu bekommen, und zeigten auf, wie die Universität als Arbeitgeberin damit umgeht. So wird zwar mit der Möglichkeit zur (temporären) Teilzeitprofessur auf das wachsende Bedürfnis von Wissenschaftler*innen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eingegangen, gleichzeitig bleibt aber die Vollzeitanstellung für Professor*innen die Norm. Ausserdem konnte das Thema mit dem Artikel im UZH Journal 2/2020 und den Gesprächen mit Professor*innen verschiedener Fakultäten universitätsweit bekannt gemacht werden und eine Diskussion zum Thema Teilzeit auf Stufe Professur angestossen werden. Die Zusammenarbeit mit dem Aktionsplanprojekt I „Open, transparent and merit-based recruitment of researchers (OTM-R)“²⁹ erlaubte es zudem, das Thema Teilzeitführung und flexible Arbeitsmodelle in die Präsentation für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen an der UZH „Wie können Sie Auswahlverfahren fairer und transparenter gestalten?“³⁰ aufzunehmen und so einen Beitrag zur Implementierung von flexiblen Führungsmodellen in den Fakultäten zu leisten.

Jobsharing auf Stufe Professur

Jobsharing auf Stufe Professur ist neben der (temporären) Teilzeitprofessur eine weitere Möglichkeit, die Arbeit als Professor*in flexibel zu gestalten. Im Gegensatz zu Firmen in der Privatwirtschaft oder der

²⁵ Universitätsleitung Universität Zürich 2018.

²⁶ Universität Zürich 2020b.

²⁷ Universitätsleitung Universität Zürich 2018.

²⁸ Universität Fribourg 2021.

²⁹ Universität Zürich Abteilung für Gleichstellung und Diversität 2017-2020.

³⁰ Universität Zürich 2020b.

öffentlichen Verwaltung³¹ ist Jobsharing an Universitäten aber immer noch selten. Das einzige aktuell bekannte Beispiel an der UZH sind zwei Assistenzprofessorinnen an der Vetsuisse-Fakultät. Wie Nachforschungen zeigen, gibt es aber an anderen Schweizer Universitäten einzelne Jobsharing-Tandems.³² Zudem wurde deutlich, dass Jobsharing für Nachwuchswissenschaftler*innen heute durchaus ein Thema ist und für eine bestimmte Lebensphase ein geeignetes Karrieremodell darstellen kann. Dies zeigen unter anderem die Erfahrungen der Universität Bern mit diesem Sharing-Modell. Hier hätten sich, gemäss interner Quelle, in letzter Zeit verschiedene Tandems auf Professuren beworben.

Aktuell gibt es zum Thema Jobsharing auf Stufe Professur noch wenige Studien. Die aktuellste Arbeit in diesem Bereich zur Situation in der Schweiz und in Deutschland „Shared Leadership im Wissenschaftsmanagement – von den (Un-)Möglichkeiten einer geteilten Professur“³³ beleuchtet das Potential und die Konditionen dieser Organisationsform für die geteilte Professur und die Hochschule. Die Gründe für die geringe Verbreitung von Teilzeitführung sieht die Autorin in der dominierenden Meinung, dass Führung unteilbar sei, aber auch in den Barrieren im Kopf von Entscheidungsträger*innen in der Hochschule. Ein weiterer Grund für die Skepsis der Universitäten gegenüber geteilter Führung kann auch mit den vorherrschenden Laufbahnmodellen zu tun haben. Wie Gespräche mit Vertreter*innen der UZH und der Universität Bern zeigten, scheint es bei Anstellungen von Tenure-Track-Professuren schwieriger zu sein, eine geteilte Professur tatsächlich umzusetzen. Aus Sicht der Organisation stellt sich u.a. die Frage, ob die geteilte Tenure-Track-Professur bei einer positiven Evaluation in eine geteilte Ao-Professur überführt werden kann. Im Falle der Anstellung eines Jobsharing-Tandems, in welchem beide Partner zu 60 oder 70% arbeiten, bräuchte dies entsprechende finanzielle Ressourcen. Ebenfalls als kritisch beurteilt wird in diesem Zusammenhang der damit verbundene Mehraufwand für die Fakultät, weil gleichzeitig zwei Evaluationsverfahren organisiert werden müssten. Zudem müsste geklärt werden, ob die geteilte Professur für beide Stelleninhaber*innen als langfristige Perspektive interessant bleibt. Obwohl Hochschulen immer noch eher skeptisch sind gegenüber der Möglichkeit, geteilte Professuren anzubieten, hat die oben erwähnte Studie auch gezeigt, dass dieses Modell durchaus Vorteile für die Jobsharing-Partner*innen und die Universität hat. Gemäss der Autorin profitieren beide Seiten, die Institution sowie die Professor*innen, von einer höheren Leistungsbereitschaft, Motivation und Effektivität der Führungskräfte (siehe auch [Tabelle 1](#)). So stellen „zwei Personen mit sich ergänzenden fachlichen Profilen, persönlichen Stärken und Schwächen, die sich freiwillig zu einer engen Abstimmung verpflichten, für die Organisation einen doppelten Gewinn dar“³⁴. Weiter zeigt die Autorin, dass die gemeinsame Bewerbung mit einem integrierten Konzept, das die Details der Zusammenarbeit darlegt, für den Erfolg des Tandems im Bewerbungsverfahren wichtig ist. So kann dem von Seiten der Hochschule oftmals vorgebrachten Argument der Unklarheit der Teilung der Verantwortung zwischen den Tandempartner*innen begegnet werden.

³¹ Recherchen haben gezeigt, dass Jobsharing (oder Topsharing) in vielen Firmen heute möglich ist und umgesetzt wird. Beispiele dafür sind das Staatssekretariat für Migration, Unisanté Lausanne, Centre hospitalier universitaire vaudois (CHUV), Swisscom oder Innosuisse (Verein PTO).

³² An der EPFL gibt es aktuell 2 Jobsharing Tandems, an der Universität Basel, der Universität Bern und der Universität Fribourg ist je ein Tandem bekannt (Stand Februar 2021).

³³ Weimer 2019.

³⁴ Weimer 2019, S. 4.

Teilzeitprofessur versus Jobsharing auf Stufe Professur

In den obigen Kapiteln wurden die zwei Typen von Teilzeitprofessuren sowie das Modell Jobsharing auf Stufe Professur eingehend diskutiert. Zum besseren Verständnis der beiden Möglichkeiten der Flexibilisierung von Führung an einer Hochschule werden in der Tabelle 1 die Unterschiede sowie die Vor- und Nachteile der (temporären) Teilzeitprofessur versus Jobsharing auf Stufe Professur nochmals in tabellarischer Form übersichtlich dargestellt.

Teilzeitmodelle und ihre Anwendungsmöglichkeiten: Übersicht

	<i>Temporäre Teilzeitprofessur</i>	<i>Jobsharing auf Stufe Professur</i>
Beschreibung	Reduziertes Pensum mit entsprechend reduzierten Aufgaben. Allenfalls mit Entlastung durch Ersatzanstellung.	Eine Position wird von zwei Stelleninhaber*innen gleichwertig geteilt.
Qualifizierung	TZ-Professor*in erfüllt gleiche Qualifikationsanforderungen wie für eine Vollzeitprofessur. Ersatzanstellung kann rein administrativ, rein klinisch oder nur auf die Lehre begrenzt sein (oder Mischformen davon).	Beide Jobsharing-Partner*innen erfüllen die gleichen Qualifikationsanforderungen wie für eine Vollzeitprofessur. Je nach Ausgangslage können die Profile deckungsgleich oder komplementär sein.
Hierarchieverhältnis	Ersatzanstellung ist der TZ-Professor klar untergeordnet.	Keine Hierarchie zwischen Jobsharing-Partner*innen
Verantwortung	Je klar einer Person zugewiesen (in der Regel TZ-Professur, allenfalls Delegation an Ersatzanstellung).	Immer geteilt
Arbeitspensum	60-80% Pensen von unter 60% werden in aller Regel als problematisch wahrgenommen. Pensen in 20%-Schritten oft bevorzugt bei Klinikttätigkeit.	50-60% Jobsharing-Partner*innen sind idealerweise im gleichen Pensum angestellt, um keine Hierarchie zwischen ihnen zu erzeugen. Zweimal 60% ermöglicht Zeit für Absprachen, verursacht aber zusätzliche Kosten.
Dauer der Reduktion	Lang- oder kurzfristig möglich. Planung der Dauer muss bei der Vergabe von Ersatzanstellungen berücksichtigt werden.	Nur langfristig sinnvoll. Die Jobsharing-Partner*innen verpflichten sich, langfristig in dieser Form und Konstellation zusammenzuarbeiten.
Kündigung	Beeinträchtigt die Ersatzanstellung. Die Stelle kann als Teilzeit- oder Vollzeitstelle neu ausgeschrieben werden.	Konsequenzen für verbleibende*n Jobsharing-Partner*in muss bereits bei Vertragsbeginn geregelt werden.

Voraussetzungen auf Ebene Organisation	Grundsätzliche Akzeptanz auf Führungsebene (Instituts- oder Klinikleitung, Fakultät und UL). Formeller organisationaler Rahmen (z.B. Merkblatt ³⁵ , Richtlinien). Vorbilder: Best-Practice-Beispiele (Organisationseinheit).	Grundsätzliche Akzeptanz auf Führungsebene (Instituts- oder Klinikleitung, Fakultät und UL). Formeller organisationaler Rahmen, der Regeln festlegt (z.B. Richtlinien ³⁶). Vorbilder: Best-Practice-Beispiele (Organisationseinheit).
Voraussetzungen auf Ebene Individuum	Vorhandensein des Bedürfnisses nach TZ bei Mitarbeitenden, Flexibilität, Rollenmodelle als Vorbilder.	Gemeinsame Bewerbung mit integriertem Konzept über Zusammenarbeit, am besten kennen sich die Partner*innen bereits. Gleiches Grundverständnis von Führung und gleicher Anspruch an Arbeitsleistung der Partner*innen, gleiche oder ähnliche fachliche Herkunft oder Ausrichtung, Offenheit für Austausch zwischen Partner*innen, Flexibilität, Rollenmodelle als Vorbilder.
Vorteile für die Organisation	Höhere Mitarbeiterbindung durch gestiegene Zufriedenheit, Flexibilität bezüglich Pensumsanpassungen, klare Verantwortungen.	Höhere Mitarbeiterbindung durch gestiegene Zufriedenheit ³⁷ , komplexe Führungsposition kontinuierlich besetzen, Kapazitätsgewinn für akademische Selbstverwaltung, kontinuierliche Qualitätskontrolle durch ständigen Austausch und weil Handeln stärker reflektiert wird als bei klassischen Führungskräften ³⁸ . Synergien und komplementäre Kompetenzen („zwei Köpfe“ für den Preis von einem), ständige Abdeckung aller Aufgaben (Jobsharing-Partner*in ist gleichzeitig Stellvertretung), höhere Motivation und Kreativitätspotential.
Vorteile für Mitarbeitende	Flexibilität bezüglich Pensumsanpassungen, höhere Motivation.	Gemeinsam getragene Verantwortung, Möglichkeit gemeinsames Forschungsfeld aufzubauen, Ideen auszutauschen. Synergien und komplementäre Kompetenzen („zwei Köpfe“), ständige Abdeckung aller Aufgaben (Jobsharing-Partner*in ist gleichzeitig Stellvertretung), höhere Motivation und Kreativitätspotential.
Nachteile für die Organisation	Ev. erhöhter administrativer Aufwand bei Ersatzanstellungen.	Komplexeres Rekrutierungsverfahren. Höhere Fixkosten. Kosten Informationstransfer durch 2 mal 60%-Anstellungen anstatt 1 mal 100%.
Nachteile für Mitarbeitende	Nur für relativ hohe Pensen sinnvoll (ab 70%), starke Pensenreduktion hat Konsequenzen für CV (nicht empfehlenswert in Qualifikationsphase), arbeitet oft mehr als vertraglich abgemacht.	Rückkehr zu Vollzeit ist schwierig, starke Pensenreduktion hat Konsequenzen für CV (nicht empfehlenswert in Qualifikationsphase), hoher Abstimmungsbedarf bezüglich Arbeitsinhalt und -zeit der beiden Partner*innen, arbeitet oft mehr als vertraglich abgemacht.

Tabelle 1: Teilzeitmodelle und ihre Anwendungsmöglichkeiten: Übersicht

³⁵ Siehe Merkblatt der UZH zu Teilzeitprofessur.³⁶ Siehe Richtlinien der Universität Bern zu Jobsharing (Universität Bern 2015).³⁷ Kuark 2003.³⁸ Karlshaus 2016.

4.3 Veterinärmedizin

Durch die Veranstaltungen an der UZH während der ersten Phase des Projekts wurden Vertreter*innen der Vetsuisse-Fakultät auf das Projekt aufmerksam und haben Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet. Dank der Offenheit und Bereitschaft von Thomas Lutz, Prodekan Lehre der Vetsuisse-Fakultät, und Salomé LeibundGut, Vize-Präsidentin der Gleichstellungskommission der UZH, konnte das Thema in der Vetsuisse-Fakultät aufgenommen werden. Dafür wurden zwischen September 2019 und Januar 2020 zwei halbtägige Workshops mit Angehörigen der Vetsuisse-Fakultät organisiert. Im ersten Austausch ging es um bereits existierende flexible Arbeitsmodelle und um die Entwicklung möglicher neuer Modelle für die Stufe Klinikleitung und Professur. Aus diesem Erfahrungsaustausch entstand das interne Positionspapier „Jobsharing und Teilzeit auf Stufe Professur“, dessen Inhalt in die Ausgestaltung neuer Richtlinien für zukünftige Berufungsverfahren an der Vetsuisse eingeflossen ist. Der Fokus des zweiten Workshops lag auf der Gruppe der Oberärzt*innen. Ziel war es, sich über flexible Arbeitsmodelle auszutauschen, die Entlastung bieten und die Forschung schützen können. Auf der Grundlage dieses Workshops hat die Projektleitung zusammen mit den beiden Vertreter*innen der Vetsuisse-Fakultät das Papier „Anregungen zum besseren Schutz der Forschungszeit in der Vetsuisse-Fakultät“³⁹ erarbeitet. In Zukunft werden diese Anregungen allen Berufungskommissionen und allen Mentor*innen im Rahmen der VetMENT- und VetCareer-Programme zur Verfügung gestellt.

Bestehende und neue Teilzeitmodelle

Der Austausch mit Vertreter*innen der Vetsuisse-Fakultät (Oberärzt*innen, Professor*innen, Spitaldirektion) im Rahmen der beiden oben genannten Workshops zeigte, dass die Mehrfachbelastung durch Forschung, Lehre und Klinik in der Tiermedizin eine sehr grosse Herausforderung darstellt. Es besteht Bedarf nach neuen Organisationsmodellen für Führungspositionen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Für gewisse Führungspositionen existieren bereits Nachwuchsprobleme, die sich in Zukunft noch verschärfen dürften. Wie die Workshopteilnehmenden berichteten, hat die grosse Mehrheit der Studierenden für die Zeit nach dem Studienabschluss Interesse an einer Teilzeitanstellung. Generell variiert die Verbreitung von Teilzeitanstellungen je nach Institut und Klinik, sie ist aber in den letzten Jahren relativ schnell fortgeschritten. Wo Teilzeit üblich ist, empfinden die Teilzeitangestellten ihr Teilzeitpensum nicht als Problem für die Zusammenarbeit und das Funktionieren des Betriebs. Pensen von mindestens 60% werden als notwendig erachtet. Teilzeitanstellungen sind aber nicht in allen Positionen gleich leicht umzusetzen. Insbesondere bei höheren Positionen, bei denen Führungsaufgaben hinzukommen, wird es schwieriger. Die Vernetzung der Aufgaben und die Notwendigkeit, die Übersicht zu behalten, machen es anspruchsvoller, die Aufgaben aufzuteilen und Reibungsverluste bei der Übergabe von Verantwortlichkeiten zu vermeiden. Unabhängig vom Anstellungspensum gibt es Unterschiede bezüglich der Länge der Arbeitstage. Je nach Bereich führen die Anforderungen an die Qualitätssicherung zu kurzen oder langen Arbeitstagen: In gewissen Bereichen, wie in der bildgebenden Diagnostik, ist Teilzeit mit verkürzten Arbeitstagen die Norm. Bei der Beurteilung von radiologischem Bildmaterial leidet die Qualität bei einem 10-Stunden-Tag, weshalb kürzere Arbeitstage üblich sind. Bei klinischen Tätig-

³⁹ Siehe [Anhang VI](#).

keiten direkt am Tier sind hingegen lange Arbeitstage üblich. Hier stellen Übergaben eine grosse Herausforderung für die Betreuungsqualität dar. Darum sind auch bei Teilzeitanstellungen 10-Stunden-Arbeitstage die Norm. Verbesserungen in der Qualitätssicherung bei Übergaben sind für die Verkürzung von Arbeitstagen in der Klinik notwendig. Es ist unklar, inwieweit dies praktisch umsetzbar ist. Je nach Position und Tätigkeit ist Home-Office für einen Teil des Anstellungspensums bereits möglich. Von den Workshopteilnehmenden, die Home-Office nutzen (bereits vor der Coronapandemie), wird es als hilfreiche Option wahrgenommen. Zum Teil ist die Nutzung von Home-Office aber aufgrund der Tätigkeit ausgeschlossen, zum Beispiel bei Arbeiten in der Klinik oder im Labor. Grundsätzlich hat sich gezeigt, dass eine Vollzeitstellung mit ausschliesslicher Präsenzzeit bei einer 50-Stunden-Woche sehr schlecht mit einer Familie vereinbar ist.

Schutz der Forschungszeit

Die meisten der Workshopteilnehmenden sind selbst in der Forschung tätig, einige haben sich aber bewusst dagegen entschieden, um ein Teilzeitpensum leichter realisieren zu können. Für die meisten Teilnehmer*innen ist die Möglichkeit zur Forschung der Hauptgrund, weshalb sie überhaupt an der Vetsuisse-Fakultät arbeiten. Die Sicherstellung von Forschungszeit ist somit extrem wichtig für die Vetsuisse-Fakultät, um als Arbeitgeberin attraktiv zu sein und gute Leute anzuziehen. Die Teilnehmenden waren sich einig, dass das Thema der finanziellen Rentabilität der Kliniken in den letzten Jahren im Arbeitsalltag eine immer grössere Rolle spielte und dass der verstärkte Fokus auf Dienstleistung zu einer Verschärfung des Arbeitsdrucks geführt hat, oft auf Kosten der Forschungszeit. Es gibt Stellen, die nicht oder nur schwer besetzt werden können, weil sie im Vergleich zu Anstellungen ausserhalb der Universität nicht attraktiv genug sind. Unbesetzte Stellen verschärfen den Arbeitsdruck für die Angestellten zusätzlich. Ohne geschützte Forschungszeit verliert die Vetsuisse-Fakultät an Attraktivität als Arbeitgeberin. Dies führt zu Nachwuchsmangel, unbesetzten Stellen und damit auch zu Qualitätseinbussen in Klinik und Lehre. Es ist für die Vetsuisse-Fakultät deshalb sehr wichtig, Arbeitsmodelle zu ermöglichen, die die Forschungszeit schützen.

Gleichzeitig wird der Schutz der Forschungszeit als eine sehr grosse Herausforderung wahrgenommen, denn Forschungszeit dient in der Praxis oft als Puffer, mit dem in der klinischen Tätigkeit Überzeit kompensiert wird. Zudem ist Forschungszeit oft nicht in der Form vorhanden, wie sie für Forschungsprojekte benötigt würde. Zum Beispiel erfordern Forschungsprojekte oft Zeitblöcke von längeren zusammenhängenden Zeiteinheiten (Tage – Wochen). Forschungszeit in der Form von einem Tag pro Woche kann in diesem Fall gar nicht sinnvoll genutzt werden. Ein Hindernis für die Forschungszeit in Blöcken ist der Umstand, dass die Forschenden dann für einen längeren Zeitraum nicht in der Klinik anwesend sind. Wenn sie keine passende Vertretung haben, sind solche längeren Abwesenheiten praktisch oft nicht umsetzbar. Dies ist angesichts der relativ kleinen Grösse des Tierspitals häufig der Fall, denn nicht wenige Fachgebiete sind durch einen einzigen Spezialisten oder eine einzige Spezialistin (Stufe Oberarzt und höher) abgedeckt. Um die Forschungszeit aktiv zu schützen, ist es wichtig, personelle Engpässe in der Klinik zu vermeiden. Idealerweise sollte für jede Funktion ein*e Stellvertreter*in zur Verfügung stehen, der oder die die forschende Person während der Forschungszeit vertreten kann. Dafür wäre die Arbeitsorganisation in grösseren Einheiten eine Lösung, da sich so das Personal gegenseitig einfacher vertreten kann. Zudem erlaubt eine effizientere Arbeitsteilung zwischen Personen in Lehre,

Forschung, Dienstleistung und Administration, die Forschungszeit besser zu schützen. Gewisse Aufgaben werden in diesem Fall vom administrativen Personal übernommen und medizinisch tätige Personen können sich vermehrt auf ihre Kernkompetenz konzentrieren. Weiter wurde die Überlegung gemacht, dass auch eine Diversifizierung der Karrierewege an der Vetsuisse-Fakultät zum besseren Schutz der Forschungszeit beitragen könnte.⁴⁰ Wie diese Diversifizierung aussehen soll und wie unterschiedliche Karrierewege beurteilt werden sollen, wenn es z.B. um Beförderungen geht, ist eine grosse, bisher ungelöste Frage, die es aber in Zukunft zu diskutieren gilt.

4.4 Humanmedizin

Das Thema flexible Arbeitsmodelle für die Ärzteschaft steht seit 2020 weit oben auf der Agenda des Universitätsspitals Zürich (USZ). Das USZ verfügt seit 2018 über eine Delegierte für ärztliche Weiterbildung und Gleichstellung und seit 2020 über die Fachstelle Diversity & Inclusion. Die für diese Stellen bereitgestellten finanziellen Ressourcen zeugen vom Commitment der Spitaldirektion im Bereich inklusive Karriere- und Führungsmöglichkeiten. Durch den Kontakt mit diesen beiden Stellen konnte im Projekt eine vielversprechende Zusammenarbeit aufgebaut werden.

In den folgenden Abschnitten wird zuerst das Pilotprojekt, das zusammen mit Vertreter*innen der Medizinischen Fakultät und des Universitätsspitals Zürich am Institut für Notfallmedizin (NOT) durchgeführt werden konnte, beleuchtet. Danach werden die Herausforderungen und Voraussetzungen bei der Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen, die in den Gesprächen mit Ärzt*innen im Rahmen des Pilotprojekts identifiziert worden sind, aufgezeigt.

Pilotprojekt am Institut für Notfallmedizin

Für die Projektaktivitäten in der Humanmedizin und im Speziellen für das Zustandekommen des Pilotprojekts am NOT war der Kontakt zu Vertreter*innen der Medizinischen Fakultät und des affilierten, organisatorisch eigenständigen USZ ausschlaggebend. Zusammen mit Klara Landau (Delegierte für ärztliche Weiterbildung und Gleichstellung am USZ), Laetitia Dacorogna (Diversity & Inclusion Managerin des USZ) und Dagmar Keller (Direktorin NOT) konnte am NOT zwischen Oktober 2020 und Mai 2021 ein Pilotprojekt zum Thema flexible Arbeitsmodelle für Kaderärzt*innen durchgeführt werden. Das NOT setzt bereits seit mehr als sechs Jahren erfolgreich flexible Arbeitsmodelle um. So arbeiten im Notfall bereits mehr als die Hälfte der Kaderärzt*innen⁴¹ in einem Teilzeitpensum (die meisten 80%⁴²). Ebenfalls wird in dieser Klinik Home-Office für administrative Arbeiten genutzt (bereits vor der Coronapandemie), und das System der Gleitzeit erlaubt Kaderärzt*innen in den Anfangs- und Schlusszeiten Flexibilität für Forschungstätigkeiten oder administrative Aufgaben. Darum verfolgte das Pilotprojekt im NOT das Ziel, die langjährigen positiven Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen für Ärzt*innen für andere Kliniken am USZ sichtbar zu machen, damit diese aus den Erfahrungen lernen können. Der Fokus wurde deshalb auf die Kommunikation und Bekanntmachung der erfolgreich angewendeten flexiblen Arbeitsmodelle gelegt. Im Pilotprojekt wurden Interviews mit Ärzt*innen sowie ein Workshop

⁴⁰ Siehe [Anhang VI](#).

⁴¹ Oberärzt*innen (mit und ohne erweiterte Verantwortung), Leitende Ärzt*innen.

⁴² Wobei angemerkt werden muss, dass das Arbeitsgesetz für ein 100%-Pensum eine 50-Stunden-Woche vorsieht. Eine in Teilzeit arbeitende Ärztin arbeitet also immer noch ungefähr 42 Stunden in der Woche.

durchgeführt, was anschliessend als Grundlage für die Erstellung der „FAQ flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft“⁴³ diente. Das FAQ sowie das Thema flexible Arbeitsmodelle für die Ärzteschaft werden durch verschiedene Kommunikationsmassnahmen (Artikel Mitarbeitendenzeitung „USZinside“, Webseite und Intranetmeldung, Netzwerkanlass Ärzteschaft, Klinikdirektor*innen-Konferenz, Video mit Spitaldirektion)⁴⁴ USZ-intern bekanntgemacht. Auch hier war die Unterstützung der Spitaldirektion von grosser Bedeutung. Um die Qualität des Pilotprojekts sicherzustellen, wurde das Projekt von einem Gremium bestehend aus Vertreterinnen des USZ und der UZH begleitet. Eine klinikinterne Arbeitsgruppe sicherte die Umsetzbarkeit am Institut selber. Mit dem Projekt am NOT wurde zudem der Grundstein für ähnliche Aktivitäten mit anderen interessierten Kliniken und Instituten am USZ gelegt.

Herausforderungen bei der Umsetzung von Teilzeitmodellen

Im Vorfeld des Pilotprojekts zeigte sich, dass erst wenige Kliniken am USZ ihren Ärzt*innen Teilzeitarbeitsmodelle anbieten. Die Gespräche mit Ärzt*innen, die im Rahmen des Pilotprojekts am NOT durchgeführt wurden, machten gleichzeitig deutlich, dass das Bedürfnis nach mehr Flexibilität unter Ärzt*innen hoch ist – auch in höheren Kaderpositionen. Den Wunsch nach Veränderung der Arbeitsorganisation, hin zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, zeigen auch aktuelle Studien. So strebt ein grosser Teil der angehenden Mediziner*innen heute keine Vollzeitbeschäftigung mehr an.⁴⁵ Zudem steigt derzeit jede zehnte Ärztin oder Arzt in der Schweiz vorzeitig aus dem Beruf aus – Tendenz steigend. Die häufigsten Gründe hierfür sind das hohe Arbeitspensum, ungünstige Arbeitszeiten, die schlechte Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben und die wettbewerbsorientierte, hinderliche Organisationskultur.⁴⁶ Das Bedürfnis nach mehr Flexibilität und Teilzeitarbeit hat in erster Linie mit der starken Einbindung in den klinischen Betrieb zu tun (im Gegensatz zu Wissenschaftler*innen anderer Disziplinen). Der Arbeitsalltag von Kaderärzt*innen ist oft durch Dienstpläne geprägt, und die 50-Stunden-Woche lässt wenig Spielraum für Flexibilität. Zudem wird die Arbeit von Ärzt*innen im NOT als belastend empfunden, was den Wunsch nach einem Teilzeitpensum zusätzlich erhöht. Forschung wird häufig entweder während der Bürozeiten oder in der Freizeit betrieben. So waren im Pilotprojekt am NOT denn auch die meistgenannten Modelle von flexibler Arbeit die Reduktion des Arbeitspensums (von 100% auf 80%), die Nutzung von Home-Office für administrative Arbeiten sowie flexible Anfangs- und Endzeiten des Arbeitstags für Klinikdirektor*innen und leitende Ärzt*innen.

Zwischen den Kliniken scheint es Unterschiede zu geben, was die Umsetzbarkeit und das Angebot an Teilzeitpensen auf Stufe Kaderärzt*innen betrifft. Grundsätzlich ist es einfacher, Teilzeitmodelle in Kliniken oder Instituten anzubieten, die im Schichtbetrieb funktionieren, wie zum Beispiel der Notfall oder die Anästhesie. So berichten die interviewten Personen, dass es in chirurgischen Kliniken oder in einigen internistischen Abteilungen, in denen Kontinuität in der Patientenbetreuung sehr wichtig ist, schwieriger sei, Teilzeitstellen einzuführen. Als Herausforderung bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit in chirurgischen Kliniken wurde in erster Linie die Kommunikation genannt. So müssten teilzeitarbeitende Kaderärzt*innen Patienteninformationen zeitnah an ihre Kolleg*innen weitergeben können, um eine

⁴³ Dacorogna und Ganzfried 2021.

⁴⁴ Einige dieser Kommunikationsmassnahmen werden erst Ende 2021 erfolgen.

⁴⁵ Benaiah 2020.

⁴⁶ Kraft et al. 2016.

kontinuierliche Betreuung sicherzustellen. Den Grund für den Mangel an Teilzeitstellen für Kaderärzt*innen in chirurgischen Fächern führen die Gesprächspartner*innen aber auch darauf zurück, dass der Wille für Veränderung fehle. Wie eine Interviewpartnerin erklärte, liege der Grund für die Nichtexistenz von Teilzeitstellen auch an der historisch gewachsenen Einstellung der Klinikleitung: „Weil man das nicht will, man hat es nie so gemacht, man hat für seinen Job gelebt, also muss der Nachwuchs das auch“. Oder eine andere Ärztin berichtete: „Im Moment ist vieles so, weil man es einfach immer so gemacht hat und es keinen Grund gibt, etwas zu ändern“. Dass Teilzeitarbeit in vielen Kliniken noch immer die Ausnahme darstellt, hat auch damit zu tun, dass bei einer Veränderung der Arbeitsorganisation Widerstände befürchtet werden, denn, wie eine interviewte Person zu bedenken gibt, „wollen sich viele Oberärzte oder leitende Ärzte nicht dreinreden lassen und selber entscheiden und sind nicht bereit, sich mit anderen abzusprechen.“ Ein weiteres Argument gegen Teilzeitpensen ab Stufe leitende Ärzt*innen, das immer wieder genannt wird, ist, wie Überzeit bei in Teilzeit arbeitenden Kaderärzt*innen fair verteilt werden kann, wenn diese gleichzeitig von der im Arbeitsgesetz festgelegten 50-Stunden-Woche ausgenommen sind. Ein weiteres Argument, das immer wieder auftaucht, wenn es darum geht, die Unmöglichkeit von Teilzeitarbeit in einer chirurgischen oder internistischen Klinik zu erklären, ist, dass mit einer Pensumsreduktion die Ausbildungszeit verlängert würde. Eine in Teilzeit angestellte Ärzt*in komme in der vorgegebenen Ausbildungszeit nicht auf die nötige Anzahl Eingriffe, so die Erklärung. Dieses Argument lässt eine interviewte Ärztin nicht gelten, denn „es kommt nicht darauf an, ob die Ausbildung 1-2 Jahre länger dauert, wenn wir die gesamten Berufsjahre bis zum Pensionsalter von 65 betrachten.“

Voraussetzungen und Lösungsansätze für die Umsetzung von Teilzeitmodellen

Die Gespräche mit Ärzt*innen im Rahmen des Pilotprojekts machten deutlich, dass Kliniken oder Institute, die mit gutem Beispiel vorangehen, eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen sind. Denn je mehr Kliniken und Institute flexible Arbeitsmodelle anbieten, desto mehr würden sie zu einer Selbstverständlichkeit. Kliniken, die diese Organisationsmodelle noch nicht kennen, würden somit in Zugzwang geraten und Veränderungen in ihrer Arbeitsorganisation eher zulassen. Wichtig scheint für eine interviewte Ärztin auch die Schaffung des Bewusstseins, dass eine Person allein nicht alles machen kann und es normal ist, dass mehrere Ärzt*innen an einem Patienten arbeiten. Um eine Veränderung hin zu mehr Teilzeitangeboten auf Stufe Kaderärzt*innen zu erreichen, müsse eine grundsätzliche Akzeptanz dieser Modelle auf Führungsebene vorhanden sein. Klinikleitungen müssten sich bewusst werden, dass heute immer mehr Ärzt*innen Teilzeit arbeiten möchten und es einfacher wird, qualifiziertes Personal zu rekrutieren, bestehende Talente zu halten und mehr ans Unternehmen zu binden, wenn man Teilzeitstellen anbietet. Gleichzeitig müssten die Mitarbeitenden dieses Bedürfnis aber auch manifestieren und einfordern. Es braucht also das Commitment und die Unterstützung der Vorgesetzten und der obersten Führung sowie den Druck von unten. Wichtig erscheinen auch Rollenmodelle. Diese zeigen konkret auf, dass flexible Arbeitsmodelle gelebt werden, und können andere motivieren, diese einzufordern.

Aus den Gesprächen konnten im Weiteren verschiedene konkrete Lösungsansätze für die Umsetzung von Teilzeitarbeitsmodellen auf Ebene Kaderärzt*innen herausgearbeitet werden: Transparente Eingriffsplanung, die Nutzung von digitalen Medien für die Sicherstellung des Informationsflusses und somit

der Kontinuität in der Patientenbetreuung (z.B. Audionachrichten anstatt schriftliche Berichte), Sicherstellung der Kontinuität durch immer gleiche Assistenzärzt*innen anstatt immer gleiche Kaderärzt*innen, Arbeitstage anders organisieren, z.B. durch Verkürzung (überlegen, ob bei Rapporten immer alle anwesend sein müssen, Sprechstunden könnten auch erst ab 9 Uhr geplant werden), oder die Arbeitseinteilung neu gestalten (z.B. die einen von Montag bis Mittwoch und dann die anderen von Mittwoch bis Freitag).

5. Erfolge und Herausforderungen

In diesem Kapitel wird auf die Erfolge des Projekts eingegangen und aufgezeigt, inwiefern die zu Beginn gesetzten Projektziele erreicht wurden. Ebenfalls bietet dieser Abschnitt Gelegenheit darzulegen, was im Projekt nicht erreicht wurde und welche Herausforderungen in der Projektumsetzung aufgetaucht sind. Da sich im Laufe des Projekts die Rahmenbedingungen für flexibles Arbeiten durch die Coronapandemie massgeblich verändert haben, wird am Schluss von [Kapitel 5](#) kurz auf die Auswirkungen des Home-Office auf die Arbeitsbelastung von Professor*innen an der UZH eingegangen.

5.1 Erfolge – was wurde erreicht

Die folgende Auflistung folgt der Logik der Projektschwerpunkte: Netzwerkaufbau, Kommunikation, Umsetzung und Verstetigung.

- Das Projekt konnte sich mit einschlägigen Netzwerken und Initiativen im In- und Ausland vernetzen.⁴⁷
- Das Thema flexible Führungsmodelle an Hochschulen konnte durch zahlreiche Gespräche mit UZH-Angehörigen (u.a. Prorektor, Prorektorin, Professor*innen, Assistenzprofessor*innen, Geschäftsführer*innen von Dekanaten und Instituten, leitende Ärzt*innen, Oberärzt*innen) hochschulweit bekannt gemacht werden.
- Es konnte eine umfassende Literatursammlung (Forschung und Praxis) erstellt und über die „Toolbox flexibel führen“ einem breiten Publikum langfristig zugänglich gemacht werden.
- Konkrete Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben konnten in der Humanmedizin und der Veterinärmedizin in Zusammenarbeit mit Vertreter*innen der jeweiligen Fakultäten erarbeitet werden.
- In Zusammenarbeit mit der Fachstelle Diversity & Inclusion des USZ wurden das „FAQ flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft“ erarbeitet und allen Kliniken und Instituten des USZ zur Verfügung gestellt.
- Durch die Zusammenarbeit mit dem Aktionsplanprojekt I (OTM-R) konnte das Thema Teilzeitführung und flexible Arbeitsmodelle in die Präsentation für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen an der UZH „Wie können Sie Auswahlverfahren fairer und transparenter gestalten?“ aufgenommen werden.
- Das Projekt hat mit seinen Aktivitäten zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben an der UZH zur Umsetzung des Verhaltenskodex Gender Policy (Punkt 4)⁴⁸ beigetragen.
- Das Nachfolgeprojekt Divmed mit den medizinischen Fakultäten der Universitäten Basel, Bern, Genf, Lausanne und Zürich ist zustande gekommen und erlaubt, das Thema in Zukunft national weiterzuentwickeln.

⁴⁷ Liste mit Personen im [Anhang II](#).

⁴⁸ Universität Zürich 2005.

5.2 Unerreichtes – was wurde nicht erreicht

Das Thema flexible Führungsmodelle konnte nicht in/mit allen Fakultäten angestossen werden. An der Rechtswissenschaftlichen (RWF), der Mathematisch-naturwissenschaftlichen (MNF), der Wirtschaftswissenschaftlichen (WWF) und der Theologischen Fakultät (ThF) fanden keine konkreten Projektaktivitäten statt. Dies hat damit zu tun, dass sich das Projekt auf die Zusammenarbeit mit denjenigen Fakultäten konzentrierte, die ihr Interesse am Thema an die Projektleitung herangetragen haben. Gleichzeitig machten es die beschränkten zeitlichen Ressourcen schwierig, parallel laufende Aktivitäten in mehreren Fakultäten umzusetzen. Nicht zuletzt erschwerten die pandemiebedingten Einschränkungen im letzten Jahr der Projektlaufzeit die Lancierung von neuen Aktivitäten. Wie sich am ersten UZH-internen Projekt-Workshop mit Vertretungen aller Fakultätsleitungen gezeigt hat, gibt es aber auch in der RWF, der WWF, der MNF und der ThF Potential für die Bearbeitung des Themas Flexibilisierung von Führungsaufgaben.

5.3 Herausforderungen in der Projektumsetzung

- Voraussetzung für die Entwicklung und Umsetzung von konkreten Projektaktivitäten war die Zusammenarbeit mit UZH-internen Partner*innen. Die Aktivitäten konnten also nur dort zum Tragen kommen, wo das Interesse für Veränderungen bereits vorhanden war.
- Eine Bedingung für konkrete Projektaktivitäten war die adäquate Bekanntmachung des Projekts und der Aufbau eines Kontaktnetzwerks innerhalb und ausserhalb der UZH. Im Projekt musste also immer wieder ein passendes Gleichgewicht zwischen Kommunikation, Netzwerkaufbau und Umsetzungsaktivitäten gefunden werden. Diese Herausforderung wurde durch den zweimaligen Wechsel in der Projektleitung und durch die Einschränkungen im Zusammenhang mit der Coronapandemie zusätzlich verstärkt.

5.4 Auswirkungen pandemiebedingtes Home-Office

Wie bereits erwähnt haben die Massnahmen zur Eindämmung der Coronapandemie die Umsetzung des vorliegenden Projekts teilweise erschwert. Es konnten keine Veranstaltungen stattfinden, und die Lancierung von neuen Aktivitäten gestaltete sich online schwierig. Gleichzeitig haben Gespräche mit Professor*innen gezeigt, dass die Arbeit im Home-Office Führungsaufgaben aber auch erleichtert haben, weil zum Beispiel der zeitliche Aufwand für die Teilnahme an Sitzung durch das Wegfallen des An- und Rückreisewegs reduziert wurde. Wie das Beispiel der Berufungsverfahren verdeutlicht, hat sich ebenfalls der Aufwand für Koordinationsaufgaben an der Universität durch die neuen Online-Zusammenarbeitsmöglichkeiten stark verringert. So konnten Berufungsverfahren oder Kommissionssitzungen deutlich einfacher organisiert werden, was wiederum Professor*innen aber auch Nachwuchswissenschaftler*innen mehr Zeit für Forschung und Lehre ermöglichte.

6. Empfehlungen

6.1 Allgemein

Obwohl sich die Projektleitung zu Beginn in allen Fakultäten um Aktivitäten bemühte und mit Vertretungen aller Einheiten Gespräche geführt wurden, konnten nicht in allen Fakultäten Pilotprojekte umgesetzt werden. Daraus sollte aber nicht voreilig der Schluss gezogen werden, dass, ausser in der Medizinischen und der Vetsuisse-Fakultät, das Bedürfnis nach neuen flexiblen Führungsmodellen nicht auch vorhanden wäre. Im Gegenteil, die Projektleitung sieht ein grosses Potential, in Zukunft gerade auf diejenigen Einheiten der UZH zu fokussieren, mit denen das Thema flexible Führungsmodelle im Rahmen des Projekts nicht oder nur marginal angegangen werden konnte. Darum empfiehlt die Projektleitung der Universitätsleitung, auf die in diesem Bereich (noch) nicht aktiv gewordenen Fakultäten (RWF, MNF, WWF und ThF) zuzugehen und diese aufzufordern, für ihre Fachbereiche sinnvolle flexible Arbeitsmodelle für Führungsfunktionen zu diskutieren und damit konkrete Pilotprojekte anzuregen. Es ist im Interesse der UZH, zeitgemässe Führungsbedingungen in allen Disziplinen und auf allen Ebenen anzubieten, um auch international eine attraktive und konkurrenzfähige Arbeitgeberin zu bleiben. Darum ist es für die Universitätsleitung von Bedeutung zu wissen, welche Bedürfnisse ihre Führungspersonen in Wissenschaft und Verwaltung im Bereich flexibles Arbeiten haben, wo es Handlungsbedarf gibt und wie sie diesen Bedürfnissen gerecht werden kann.

6.2 Teilzeitprofessur

Neben dem seit 2015 bestehenden Merkblatt zu Teilzeitprofessuren hat die UZH mit der Aufnahme des Themas Teilzeitprofessur in die „Vorgaben zum Auswahlverfahren im Berufungsprozess“⁴⁹ und in die „Grundsätze für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen“⁵⁰ die formellen Bestimmungen für die Umsetzung von (temporären) Teilzeitpensen auf Stufe Professur geschaffen. Die Abteilung Professuren unterstützt Interessierte bei der Umsetzung des Modells kompetent und unkompliziert. Es liegt nun an den Fakultäten, die Möglichkeiten im Bereich flexible Führungsmodelle auf Stufe Professur auszuschöpfen und so ihren Führungskräften eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben zu bieten (d.h. in Berufungsverfahren Ausschreibungstexte entsprechend formulieren, im Bewerbungsgespräch die Möglichkeit der temporären Reduktion erwähnen, sich als moderne Arbeitgeberin präsentieren und Bewerbungen in Jobsharing berücksichtigen). Die Fakultäts- und Institutsleitungen sollten Anfragen zur Pensumsreduktion weiterhin offen gegenüberstehen und diese ermöglichen.

In der Diskussion um die Einführung von Teilzeitanstellungen auf Stufe Professur und die Ermöglichung von Jobsharing-Professuren an universitären Hochschulen und der UZH im Speziellen stellt sich für die Zukunft die Frage, ob die UZH bereit ist, auch neu zu besetzende Professuren mit einem Pensum von 80-100% auszuschreiben, sich auf Jobsharing-Bewerbungen einzulassen und so den Pool an Kandidat*innen zu vergrössern. Oder wird im Gegenteil die uneingeschränkte Verfügbarkeit weiterhin als wichtiges Kriterium für eine wissenschaftliche Karriere gelten? Wie Beispiele aus der Privatwirtschaft

⁴⁹ Universitätsleitung Universität Zürich 2018.

⁵⁰ Universität Zürich 2020b.

und der öffentlichen Verwaltung zeigen, gehören Teilzeitführung und Jobsharing heute zu den zeitgemässen Führungsmodellen. Sie wirken sich positiv auf die Personalrekrutierung und -haltung aus und ermöglichen es der UZH, sich weiterhin international als attraktive Arbeitgeberin zu positionieren.

6.3 Ebene Institutsleitung

Die Projektleitung erachtet es als sinnvoll, die Ausgestaltung der Arbeitsteilung auf Institutsleitungsebene weiterzuverfolgen und z.B. einige Jahre nach Einführung der neuen Rahmeninstitutsordnung die unterschiedlichen Modelle (Institutsvorsteher*in mit Stellvertreter*in oder Direktion, bestehend aus zwei oder drei Personen) zu evaluieren.

6.4 Ebene Fakultätsleitung

Wie das Beispiel der PhF zeigt, wurde die Möglichkeit, das Amt des/der Dekan*in zukünftig als Doppelbesetzung vorzusehen, diskutiert. Im Falle des Studiendekans / der Studiendekanin wird eine Teilung des Amtes ab August 2021 umgesetzt. Die Projektleitung empfiehlt den Fakultäten und der Universitätsleitung, im Sinne der Erhöhung der Attraktivität des Amtes des/der Dekan*in und der durch Governance 2020+ hinzugekommenen Kompetenzen und Aufgaben dieser Funktion, die Überlegungen, das Amt in Zukunft mit einer Doppelbesetzung zu führen, weiterzuführen.

Literaturverzeichnis

- Abteilung Gleichstellung und Diversität (2013): Aktionsplan 2013-16: Die Projekte. Professorinnen in Leitungs- und Entscheidungsgremien (Abteilung Gleichstellung & Philosophische Fakultät). Universität Zürich.
- Bäker, Agnes; Bech, Mickael; Maigaard Axelsen, Susanne; Ullum, Henrik, P Krabbe, Marie; H Goodall, Amanda (2020): Motivating doctors into leadership and management: a cross-sectional survey. In: BMJ Leader.
- Benaiah, Mirjam (2020): [Teilzeit und Karriere – Die Ärzteschaft fordert die Spitäler](#). In: Schweizerische Ärztezeitung (101), S. 969-970.
- Dacorogna, Laetitia; Ganzfried Miriam (2021): [FAQ flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft](#). Universitätsspital Zürich.
- Familie in der Hochschule (2014): Charta Familie in der Hochschule. Hg. v. Familie in der Hochschule. Online verfügbar unter <https://www.families.uzh.ch/de/leitbilder.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Gleichstellung Universität Zürich (2015): Merkblatt Teilzeitprofessuren an der Universität Zürich (UZH) - Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Universität Zürich. Zürich. Online verfügbar unter https://www.prof.uzh.ch/dam/jcr:08f706bc-8db3-4d3a-b7b9-5c61e7ab47e6/Teilzeitprofessuren_Merkblatt.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Henningsen, Levke; Konrad, Juliane; Jonas, Klaus (2018): Erfolgsfaktoren für die Gewinnung von Dekan_innen: Deskriptive Ergebnisse zweier Online-Befragungen mit Professor_innen und Expert_innen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: Hochschulmanagement 13 (3), S. 86-93. Online verfügbar unter https://0a59654b-c029-4e59-a817-d92d38cf7998.filesusr.com/ugd/7bac3c_d1f1d0b6d5cf4382905eb160983f917b.pdf, zuletzt geprüft am 03.11.2021
- Karlshaus, Anja (2016): Führung in Teilzeit: Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik. In: T. Doyé (Hg.): CSR und Human Resource Management: Springer, S. 69-97.
- Karlshaus, Anja; Kaehler, Boris (Hg.) (2017): [Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen](#). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kraft, Esther; Loretan, Lisa; van der Heiden, Nico (2016): [Jeder zehnte Arzt steigt aus](#). In: Schweizerische Ärztezeitung (97), S. 1132-1135.
- Kuark, K. L. (2003): [Das Modell TopSharing : gemeinsam an der Spitze](#). Lenzburg: JKK Consulting.
- Regierungsrat Kanton Zürich (2020): Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrates des Kantons Zürich. 137. Anfrage (Jobsharing- und Teilzeit-Professuren an Zürcher Hochschulen). Online verfügbar unter <https://www.zh.ch/bin/zhweb/publish/regierungsratsbeschluss-unterlagen./2020/137/RRB-2020-0137.pdf>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Stöcklin, Stefan: Vom Teilzeitpensum profitiert die Forschung. In: UZH Journal 2020 (2). Online verfügbar unter <https://www.journal.uzh.ch/de/issues/journal-20-2/Debatte.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

swissuniversities (2019): P-7 Chancengleichheit und Hochschulentwicklung. swissuniversities. Bern. Online verfügbar unter <https://www.swissuniversities.ch/themen/chancengleichheit-diversity/p-7-chancengleichheit-und-hochschulentwicklung>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Bern (2015): Richtlinien betreffend Jobsharing für Professuren an der Universität Bern. Hg. v. Universitätsleitung Universität Bern. Bern. Online verfügbar unter https://www.vereinbarkeit.unibe.ch/unibe/portal/microsites/micro_vereinbar/content/e344119/e697782/e698273/files698274/RichtlinienJobsharing_29-06-15_ger.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Fribourg: Offene Stellen. Online verfügbar unter <https://www.unifr.ch/sp/de/offene-stellen.html>, zuletzt geprüft am 25.02.2021.

Universität Zürich (2005): Verhaltenscodex Gender Policy (VKGP). Online verfügbar unter https://www.gleichstellung.uzh.ch/dam/jcr:93419d2f-56d1-4f17-b28f-010b9dee9736/VKGP_DE.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Zürich (2012): Leitbild der Universität Zürich. Zürich. Online verfügbar unter https://www.gleichstellung.uzh.ch/dam/jcr:93419d2f-56d1-4f17-b28f-010b9dee9736/VKGP_DE.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Zürich (2019): Toolbox flexibel führen. Online verfügbar unter <https://www.3f.uzh.ch/de/Toolbox.html>, zuletzt aktualisiert am 22.02.2021.

Universität Zürich (2020a): Gleichstellungsmonitoring 2019. Hg. v. Abteilung für Gleichstellung und Diversität. Zürich. Online verfügbar unter https://www.gleichstellung.uzh.ch/dam/jcr:5a403ca8-d831-4c9d-a9cc-367fb0855f23/201103_GLM_Bericht_2019_tbf.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Zürich (2021): Diversität beim medizinischen Führungskräftenachwuchs (Divmed). Universität Zürich. Online verfügbar unter <https://www.divmed.uzh.ch/de.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Zürich, Abteilung Professuren (2020b): Wie können Sie Auswahlverfahren fairer und transparenter gestalten? Grundsätze für Vorsitzende und Mitglieder von Berufungskommissionen. Zürich. Online verfügbar unter https://www.prof.uzh.ch/de/welcome/appointment_process/selection_procedure.html, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Universität Zürich Abteilung für Gleichstellung und Diversität (2017-2020): Open, transparent and merit-based recruitment of researchers (OTM-R). Aktionsplan Chancengleichheit UZH 2017-20: Projekt I. Online verfügbar unter https://www.prof.uzh.ch/de/welcome/appointment_process/selection_procedure.html, zuletzt geprüft am 22.03.2021.

- Universitätsleitung Universität Zürich (2018): Vorgaben zum Auswahlverfahren im Berufungsprozess. Zürich. Online verfügbar unter https://www.rd.uzh.ch/dam/jcr:4b8d2021-0538-49b1-8058-efd36dd3cf9f/Vorgaben_Auswahlverfahren.pdf zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Verein PTO: Testimonials. Online verfügbar unter <https://www.go-for-jobsharing.ch/de/testimonials.html>, zuletzt geprüft am 03.03.21.
- Weimer, Sandra (2019): Shared Leadership im Wissenschaftsmanagement – von den (Un-) Möglichkeiten einer geteilten Professur. Masterarbeit. Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Anhang I: Allgemeine Informationen zum Projekt

Projektname	„Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH“
Ziel	Vorlegen eines nachhaltigen, auf die unterschiedlichen disziplinären Kulturen der UZH massgeschneiderten Massnahmenpakets mit konkreten Organisationsmodellen für Teilzeitführungsaufgaben.
Vorgehen	Gespräche mit Einheiten der UZH und Kontaktaufnahme mit ähnlichen Initiativen, Analyse bestehender Modelle in anderen Organisationen, Durchführung von Workshops mit Fakultäten, Recherchen, Kommunikation.
Laufzeit	Januar 2017 - Juni 2021
Organisation	Das Projekt wurde durch ein Projektteam bestehend aus der Projektleiterin und einer studentischen Hilfskraft durchgeführt und von einem Projektausschuss begleitet.
Projektleitung	Dr. Miriam Ganzfried (Januar 2020 - Juni 2021) Dr. Daniela Landert (Januar 2019 - Januar 2020) Dr. Beate Böckem (Juli 2017 - Oktober 2018)
Studentische Hilfskräfte	Cheryl Vaterlaus (2021) Abinaya Sivarajah (2019 - 2020) Kevin Schönholzer (2017 - 2019)
Projektausschuss	Prof. Dr. Katja Rost Prof. Dr. David Seidl Prof. Dr. Klaus Jonas Bernhard Nievergelt, lic. phil. MPA
Einbettung / Rahmen	Aktionsplan Chancengleichheit der UZH 2017-2020
Finanzierung	Programm P-7 „Chancengleichheit und Hochschulentwicklung“ von swissuniversities
Ressourcen	~ 40% Wissenschaftliche MA im Rahmen 70% Anstellung

Anhang II: Personen mit denen im Rahmen des Projekts Gespräche geführt wurden

Universität Zürich

Rektorat / Zentrale Dienste	<p>Isabella Balmer, Rechtsdienst</p> <p>Dr. Karin Bertschinger, Leiterin Personalabteilung</p> <p>Susanne Christoph, Personalleiterin MNF/RWF</p> <p>Dr. MPA, Susanne Fischer, Leiterin Evaluationsstelle</p> <p>Sibylle Dorn, ehem. Präsidentin VIP</p> <p>Jörg Kehl, Leiter Abteilung Professuren</p> <p>Corinne Maurer, ehem. Präsidentin VIP</p> <p>Dr. Kerstin Press, ehem. Leiterin Organisationsentwicklung</p> <p>Dr. Thomas Rothenfluh, ehem. Geschäftsführer Evaluationsstelle</p> <p>Prof. Dr. Christian Schwarzenegger, Prorektor Professuren</p> <p>Prof. Dr. Gabriele Siegert, Vize-Rektorin und Prorektorin Lehre und Studium</p> <p>Dr. Rita Stöckli, Generalsekretärin</p> <p>Christine Wittlin, ehem. Geschäftsführerin VAUZ</p>
Philosophische Fakultät (PhF)	<p>Dr. Philipp Balzer, Geschäftsführer Dekanat PhF</p> <p>Prof. Dr. Tatiana Crivelli Speciale, ehem. Präsidentin GLK</p> <p>Prof. Dr. Annuska Derks, Co-Institutsleiterin / Institut für Sozialanthropologie und Empirische Kulturwissenschaft</p> <p>Dr. Levke Henningsen, ehem. Postdoc am Psychologischen Institut</p> <p>Prof. Dr. Klaus Jonas, ehem. Dekan PhF</p> <p>Prof. Dr. Daniel Kübler, Institut für Politikwissenschaft</p> <p>Prof. Dr. Johannes Quack, Institut für Sozialanthropologie und Empirische Kulturwissenschaft</p> <p>Prof. Dr. Carolin Strobl, Psychologisches Institut</p> <p>Prof. Dr. Stefanie Walter, Institut für Politikwissenschaften</p> <p>Dr. Katherine J. Williams, Geschäftsführung Englisch Seminar</p> <p>Prof. Dr. Thomas Zerback, Institut für Kommunikationswissenschaft und Medienforschung</p>
Vetsuisse-Fakultät	<p>PD Dr. med. vet. Andrea Bischofberger, Oberärztin, Departement für Pferde</p> <p>Prof. Dr. med. vet. Felicitas Boretti, Klinik für Kleintiermedizin</p> <p>Dr. med. vet. PhD, Dipl. ECVD, Francesca Del Chicca, Oberärztin, Klinik für Bildgebende Diagnostik</p> <p>Beatrice Gasser, Finanzdirektorin Tierspital Zürich</p> <p>Prof. Dr. med. vet., FVH Franco Guscetti, Titularprofessor, Institut für Veterinärpathologie</p> <p>Prof. Dr. med. vet. Patrick Kircher, Prodekan Kommunikation und Weiterbildung Vetsuisse, ärztlicher Direktor Tierspital Zürich</p>

	<p>PD Dr. med. vet. Peter Hendrik Kook, Oberarzt, Leitung Gastroenterologie, Klinik für Kleintiermedizin</p> <p>Dr. med. vet. Claudia Kümmerle, Oberärztin, Klinik für Kleintiermedizin</p> <p>Dr. med. vet. Ines Lautenschläger, Oberärztin, Klinische Bildgebung CIS</p> <p>Dr. med. vet. Julia Lechmann, Leitung Diagnostik, Virologisches Institut</p> <p>Prof. Dr. Salomé LeibundGut, Vize-Präsidentin GLK UZH</p> <p>Prof. Dr. Thomas Lutz, Prodekan Lehre und stv. Dekan</p> <p>Dr. med. vet. PhD Dipl. ECVD Enni Markkanen, Gruppenleiterin, Institut für Veterinärpharmakologie und -toxikologie</p> <p>Dr. med. vet. Antonella Rampazzo, PhD, Oberärztin, Departement für Pferde</p> <p>Prof. Dr. Nadja Sieber-Ruckstuhl, Klinik für Kleintiermedizin</p> <p>Prof. em. Brigitte von Rechenberg, ehem. Leiterin der Musculoskeletal Research Unit (MSRU)</p>
Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät (MNF)	<p>Prof. Dr. Marcel van der Heijden, Department of Plant and Microbial Biology (IPMB)</p> <p>Prof. Dr. Torsten Hothorn, Institut für Epidemiologie, Biostatistik und Prävention</p> <p>Ines Kohler, Geschäftsführerin Dekanat</p>
Medizinische Fakultät (MeF)	<p>Prof. Dr. Beatrice Beck Schimmer, Direktorin Universitäre Medizin Zürich</p> <p>Miriam Buchmann, Chancengleichheit & Nachwuchsförderung, Dekanat</p> <p>Prof. em. Dr. med. Klara Landau, Delegierte für ärztliche Weiterbildung und Gleichstellung am USZ</p> <p>Prof. Dr. med. Dagmar Keller, Institut für Notfallmedizin</p> <p>Prof. Dr. med. Beatrix Latal, Abteilung Entwicklungspädiatrie</p> <p>Prof. Dr. phil. Monique Pfaltz, Klinik für Konsiliar- und Liaisonpsychiatrie</p> <p>Prof. Dr. med. Dr. h.c. Vera Regitz-Zagrosek, Anna-Fischer-Dückelmann-Gastprofessorin 2019, Seniorprofessorin an der Charité Berlin</p> <p>Prof. Dr. med. Isabelle Schmitt-Opitz, Klinik für Thoraxchirurgie USZ</p>
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät (WWF)	<p>Dr. Selin Akca, ehem. Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. Sandro Ambühl, Institut für Volkswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. Uschi Backes-Gellner, Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. Agnes Bäker, Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. David Dorn, Institut für Volkswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. Andrea Guiffredi-Kähr, Institut für Betriebswirtschaftslehre</p> <p>Prof. Dr. Lorenz Hilty, Institut für Informatik</p> <p>Prof. Dr. Carmen Tanner, Institut für Banking und Finance</p>
Rechtswissenschaftliche Fakultät (RWF)	<p>Prof. Dr. Brigitte Tag, ehem. Dekanin</p>
Theologische Fakultät (ThF)	<p>Prof. Dr. Alois Rust, ehem. Geschäftsleiter Dekanat</p>
Ehemalige UZH Mitarbeitende	<p>Dr. Elisabeth Maurer, ehem. Gleichstellungsbeauftragte der UZH</p>

Andere Hochschulen

Universität Bern	Karin Beyeler, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Abteilung für die Gleichstellung von Frauen und Männern (AfG) Lilian Fankhauser, Co-Leiterin AfG Sabine Höfler, Wissenschaftliche Mitarbeiterin AfG Claudia Willen, Co-Leiterin AfG
Universität Fribourg	Muriel Besson, Leiterin Abteilung für Gleichstellung
ETHZ	Madeleine Lüthy, Stab Professuren Dr. Monika Keller-Seitz Dagmar Doege, Human Resources
Universität Luzern	Ariane de Rocchi, ehem. stv. Leiterin der Fachstelle für Chancengleichheit
HSG	Dr. Sandra Weimer, Faculty Affairs, Prorektorat Forschung & Faculty

Weitere Organisationen

Universitätsspital Bern / Inselgruppe	Michèle Bürgi-Hadorn, Bereichsleiterin Personalentwicklung Inselgruppe Bern, Gleichstellungsbeauftragte Inselgruppe Johanna Zawadynska, ehem. Leiterin Führungsbereich Inselcampus und Stadtspitäler, Inselsspital Bern
EAF Berlin Diversity in Leadership	Dr. Nina Bessing
Swisscom	Elena Folini, ehem. Head of Human Resources Products&Marketing and Diversity Swisscom
3C Keller	Monika Keller, Consulting Coaching Communication
Go for jobsharing	Dr. Irenka Krone-Germann, Geschäftsführerin Verein PTO (Part Time Optimisation)
Universitätsspital Zürich (USZ)	Claudia Bundschu, HR-Managerin, Human Resources Management Laetitia Dacorogna, Leiterin Fachstelle Diversity & Inclusion, Human Resources Management Dr. med. Ariane Kaufmann, Oberärztin, Institut für Notfallmedizin Dr. med. Jonathan Krebs, Oberarzt, Institut für Notfallmedizin Michael Linggi, ehem. Klinikmanager, Klinik für Thoraxchirurgie, doktoriert zum Thema flexible Arbeitsmodelle in der Ärzteschaft am Beispiel der Schweizer Maximalversorgung Dr. med. Noelle Moser-van der Geest, Assistenzärztin, Institut für Notfallmedizin PD. Dr. med. Ksenija Slankamenac, Leitende Ärztin, Institut für Notfallmedizin Dr. med. Evelyne Zybung, Oberärztin, Institut für Notfallmedizin
WEshare 1	Karin Ricklin, Founder WeShare 1

Anhang III: Netzwerke und Initiativen

Name	Webseite
Doit-smart	www.doit-smart.org
DoppelDoc	www.doppeldoc.ch
Go For Jobsharing	www.go-for-jobsharing.ch
Teilzeitkarriere	www.teilzeitkarriere.ch
WEshare 1	www.weshare1.com
Work Smart	www.work-smart-initiative.ch
We Jobshare	www.wejobshare.ch

Anhang IV: Veranstaltungen (durchgeführt oder teilgenommen)

- 29.05.2018 CHESS talk „Flexible Arbeitsmodelle für Professuren und Führungskräfte an der Hochschule – notwendig und wünschenswert?“ mit 4 Inputs (Katja Rost, Claudia Willen, Nina Bessing, Matthias Möllene) Moderation David Seidl und anschließende Podiumsdiskussion (40 Gäste).
- 30.05.2018 UZH-interner Projekt-Workshop „Flexible Arbeitsmodelle für Professuren und Führungskräfte“ moderiert durch Nina Bessing, eingeführt durch Dr. Beate Böckem (Liste der Teilnehmenden siehe Anhang V).
- 20.-
22.08.2018 Präsentation des Projektes (Ausgangssituation UZH, Ziele, Chancen und Herausforderungen) an der 10. Konferenz „Gender Equality in Higher Education“, Dublin.
- 01.10.2018 Präsentation des Projekts im Rahmen des Netzwerktreffens „Aktionsplan Chancengleichheit“.
- 05.10.2018 Präsentation des Projekts in Zusammenarbeit mit VAUZ im Rahmen von „100 ways of thinking“.
- 17.09.2019 Workshop Vetsuisse-Fakultät Fokus Klinikdirektor*innen und Professor*innen.
- 20.01.2020 Workshop Vetsuisse-Fakultät Fokus Oberärzt*innen / Schutz Forschungszeit.
- 20.08.2020 Vorstellen Pilotprojekt Medizin am Jour fix des HRM des USZ. Anwesend waren Jürg Holder, Rolf Curschellas, Mia Meyer und Klara Landau.
- 20.08.2020 Teilnahme Podiumsdiskussion Netzwerk Diversity USZ zum Thema flexible Arbeitsmodelle.
- 18.03.2021 Workshop zur Erarbeitung des FAQ „Flexible Arbeitsmodelle für Kaderärzt*innen“ am Institut für Notfallmedizin USZ.

Anhang V: Teilnehmende UZH-interner Projekt-Workshop vom 30.5.2018

Name	Einheit UZH
Isabella Balmer	Rechtsdienst
Dr. Philipp Balzer	Philosophische Fakultät
Prof. Dr. med. Beatrice Beck Schimmer	Universitäre Medizin Zürich
Miriam Buchmann	Medizinische Fakultät
Lukas Buser	Verband der Studierenden der Universität Zürich
Susanne Christoph	Abteilung Personal
Sibylle Dorn	Vereinigung des administrativen und technischen Personals (ehem. VIP)
Dr. Monika Egli	Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Dr. Susanne Fischer	Evaluationsstelle
Jörg Kehl	Abteilung Professuren
Dr. Ines Kohler	Naturwissenschaftliche Fakultät
Tanja Neve-Seyfarth	Abteilung Gleichstellung und Diversität
Bernhard Nievergelt	CHESS
Polina Pokrovskaya	Verband der Studierenden der Universität Zürich
Dr. Iris Rothäusler	Medizinische Fakultät
Prof. Dr. Wolfgang Rother	Vereinigung der Privatdozentinnen und Privatdozenten der Universität Zürich
Prof. Dr. Alois Rust	Theologische Fakultät
Prof. Dr. Konrad Schmid	Theologische Fakultät
Dr. Rita Stöckli	Generalsekretariat
Prof. Dr. Brigitte von Rechenberg	Vetsuisse-Fakultät
Christine Janine Wittlin	Vereinigung Akademischer Nachwuchs der Universität Zürich
Ursula Wunderlin	Universitäre Medizin Zürich

Anhang VI: Anregungen zum besseren Schutz der Forschungszeit in der Vetsuisse-Fakultät

Zuhanden des Fakultätsvorstands

Die vorliegenden Empfehlungen wurden im Anschluss an und basierend auf den Ergebnissen des Workshops „Flexible Arbeitsmodelle in der Veterinärmedizin“ vom 20. Januar mit Oberärzt*innen und der Spitalleitung⁵¹ von der Projektkerngruppe, bestehend aus Salomé LeibundGut, Thomas Lutz und Miriam Ganzfried (CHESS), erarbeitet. Am Workshop wurden im Zusammenhang mit Teilzeitanstellungen verschiedene Vorschläge zum besseren Schutz der Forschungszeit diskutiert. Das vorliegende Dokument skizziert zwei konkrete Empfehlungen und unterscheidet dabei zwecks Umsetzbarkeit zwischen der strukturellen und der personellen Ebene der Vetsuisse-Fakultät. Grundsätzlich erachtet die Projektkerngruppe die Einführung von längeren Forschungsblöcken als sinnvoll und notwendig, um die Forschungszeit besser schützen zu können. Die vorliegenden Empfehlungen sind darum als Antwort auf folgende zentrale Fragen formuliert:

Wie kann die Forschungszeit besser geschützt bzw. längere Forschungsblöcke eingeführt werden?

Auf struktureller Ebene (Stufe Oberärzt*innen)

- Klare Regelung der Stellvertretungen bei Abwesenheit durch Arbeitsorganisation in grösseren Einheiten. So wird sichergestellt, dass zwei Personen mit demselben oder sehr ähnlichem Profil, sich gegenseitig vertreten können.

Auf personeller Ebene (HR) (Bereich Nachwuchsförderung)

- Effizientere Arbeitsteilung zwischen Personen in Lehre, Forschung, Dienstleistung und Administration und Vermeidung von Überqualifikation durch Diversifizierung der Karrierewege an der Vetsuisse. Eine effizientere Arbeitsteilung zwischen Ärzt*innen, Pflege-, Admin-, und Laborpersonal entlastet Ärzt*innen und trägt zur Vermeidung von Überqualifizierung bei. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Personalkosten aus. Eine Diversifizierung der Karrierewege bedingt, dass die Vetsuisse-Fakultät sich (u.a.) folgende Fragen stellt:
 - Wo liegen die Stärken der einzelnen Nachwuchskräfte (Lehre, Forschung, Dienstleistung)?
 - Wie werden Personen, die nicht den konventionellen Karriereweg machen, bewertet?
 - Könnte anstelle der Publikationen auch/oder beispielsweise die Klinikleistung als Bewertungsmöglichkeit in Betracht gezogen werden?
 - Wie sieht das Stellenprofil einer typischen Educator Track Stelle aus?
 - Welchen Personen kann der Educator Track empfohlen werden?
 - Was sind die Anforderungen an den Nachwuchs?
 - Wie viel klinische Erfahrung ist für klinische Forschung notwendig?

⁵¹ Am Workshops „Flexible Arbeitsmodelle in der Veterinärmedizin“ vom Montag, 20. Januar 2020 haben folgende Personen der Vetsuisse-Fakultät teilgenommen: Beatrice Gasser, Franco Guscetti, Patrick Kircher, Peter Hendrik Kook, Ines Lautenschläger, Julia Lechmann, Salomé LeibundGut, Thomas Lutz, Enni Markannen, Antonella Rampazzo.

Anhang VII: Weiterführende Literatur

Eine umfassende Literatursammlung (Forschung und Praxis) finden sich in der „Toolbox flexibel führen“ auf <https://www.3f.uzh.ch/de/Toolbox.html>. Nachfolgend werden einige besonders relevante Publikationen aufgelistet:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2017), [Flexible Arbeitszeitmodelle – Überblick und Umsetzung](#).

Dorn, David (2018), [Flexible Arbeit auf der Überholspur](#), <https://www.fuw.ch>, Finanz und Wirtschaft.

Grote, Gudela; Meier-Schatz, et al. (2011), Work Anywhere, <https://work-smart-initiative.ch/de/smart-arbeiten/studien-publikationen/archiv/work-anywhere/>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Knoke, Mareike (2016), [Duo an der Spitze](#), duz 6/2016.

Harris, Geoff (1997), Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities, <http://www.jstor.org/stable/3448310>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Kluwer Academic Publishers. Higher Education, Helsinki Group on Gender in Research and Innovation (2017), HG position paper, <https://epws.org/helsinki-group-position-paper-h2020>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Ladwig, Désirée H.; Domsch, Michel E. (2017), [Chancen und Risiken bei der Implementierung von Teilzeitführung](#). In: Karlshaus, Anja und Kaehler, Boris (Hrg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115–126.

Nentwich, Julia; Offenberger, Ursula (2017), Meritokratie – Fakt oder Fiktion? Spannungsverhältnisse zwischen Exzellenz und Chancengleichheit. In: Löther, Andrea (Ed.); Samjeske, Kathrin (Ed.); GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS) (Ed.): Dialog-Tagung „Neue Governance und Gleichstellung der Geschlechter in der Wissenschaft“: Tagungsdokumentation. Köln, 2017 (cews.publik 20). URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-51138-5>, zuletzt geprüft am 03.11.2021.

Präsidium Hochschule Mainz (2014), Rahmenvereinbarung über Tätigkeit von Bediensteten an einem anderen Arbeitsplatz ausserhalb der Hochschule Mainz (Arbeitsortmodell), <https://www.hs-mainz.de/hochschule/philosophie/familiengerechte-hochschule/studien-arbeitsbedingungen>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Pro Familia Schweiz (2016), Flexibler Arbeitsort, <http://www.profamilia.ch/home.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Schubert, Renate; Kaczykowski-Patermann, et al. (2016), Vereinbarkeit von wissenschaftlicher Karriere und Familie, <https://www.ethz.ch/content/associates/services/de/anstellung-und-arbeit/arbeitsumfeld/chancengleichheit/strategie-und-zahlen/studien.html>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

- Universität Basel, (2020), Forschung im Doppelpack – viele Vorteile, keine Nachteile, <https://www.uni-bas.ch/de/Aktuell/News/Uni-Campus/Forschung-im-Doppelpack-Viele-Vorteile-keine-Nachteile.html> zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Universität Greifswald (2012), Grundsätze einer familienfreundlichen Universität, <https://www.uni-greifswald.de/universitaet/organisation/kooperation/familie-universitaet/kinderbetreuung-und-vermittlung/staedtische-betreuungsangebote/charta-familie-in-der-hochschule/>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Universität Konstanz (2019), Ausschreibung: Flexible Arbeitsbedingungen und Freiräume für wissenschaftlich tätige Eltern und Pflegende, <https://www.uni-konstanz.de/gleichstellungsreferat/familie/wissenschaft-mit-kind>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Universität Wien (2019), Frauenförderungs- und Gleichstellungsplan der Universität Wien, <https://satzung.univie.ac.at/alle-weiteren-satzungsinhalte/frauenfoerderungs-und-gleichstellungsplan>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Watton, Emma; Stables, Sarah; et al. (2019), How Job Sharing Can Lead to More Women Achieving Senior Leadership Roles in Higher Education: A UK Study, <https://www.mdpi.com/2076-0760/8/7/209/htm>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Willen, Claudia; Zimmermann, Salome (2013), Teilzeit-Professuren, damit fähige Köpfe an der Uni bleiben, unilink Magazin Uni Bern, https://www.ipw.unibe.ch/e39849/e163435/e672643/e699214/2013_10_11_unilink_Teilzeit-Professuren_ger.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.
- Winter, Bernadette (2015), Wackliges Gleichgewicht, <https://www.uni-potsdam.de/fileadmin01/projects/gleichstellung/Publikationen/DUZ-Artikel.pdf>, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Miriam Ganzfried, Dr. phil., ist seit 2020 wissenschaftliche Projektleiterin am CHESS. Zuvor war sie an der Universität Bern wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät und am Interdisziplinären Zentrum für Geschlechterforschung.

Klaus Jonas, Prof. Dr., ist seit 2003 ordentlicher Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Zürich. Er ist Mitglied des CHESS-Leitungsausschuss und Co-Leiter des CAS «Leadership und Governance an Hochschulen». Zudem war er von 2017 bis 2021 Dekan der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich.

Bernhard Nievergelt, lic. phil. MPA, ist seit 2014 Geschäftsführer des CHESS. Zuvor war er wissenschaftlicher Berater und Leiter des Sekretariats des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates SWTR sowie wissenschaftlicher Mitarbeiter des Programms für Wissenschaftsforschung der Universität Basel.

Katja Rost, Prof. Dr., ist stellvertretende Vorsitzende des CHESS und seit 2012 Ordinaria für Soziologie und seit 2011 Privatdozentin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Sie ist zudem Vizepräsidentin des Universitätsrats der Universität Luzern und Präsidentin der Gleichstellungskommission der Universität Zürich.

David Seidl, Prof. Dr., ist seit 2008 ordentlicher Professor für Organization and Management an der Universität Zürich. Er ist Mitglied des CHESS-Leitungsausschuss und Co-Leiter des CAS „Leadership und Governance an Hochschulen“.

Das CHESS will die Selbstreflexion der Hochschulen und der Wissenschaften stärken und die Herausforderungen thematisieren, welche durch die veränderten gesellschaftlichen Erwartungen von den zunehmend autonomen Hochschulen bewältigt werden müssen.

www.chess.uzh.ch