



## WORK-LIFE INTEGRATION ERLEICHTERN

# CARE-ARBEIT VON FRAUEN UND MÄNNERN ANERKENNEN UND ERMÖGLICHEN

Ein zentraler Grund, warum Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert sind, ist ihre überwiegende Hauptverantwortung für die so genannte Care-Arbeit. Dies hat Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und die Karriereentwicklung – auch für Männer, die Care-Arbeit leisten. Hier braucht es Unterstützung und Erleichterung. Mit den folgenden Genderinklusiven Führungspraktiken können Sie in Ihrem Führungs- und Arbeitsalltag ganz konkret zur besseren Work-Life Integration von Frauen und Männern beitragen.



## «Ich ermögliche und fördere in meinem Verantwortungsbereich mobiles Arbeiten und Home-Office»

- Setzen Sie sich dafür ein, dass das, was in der Pandemie selbstverständlich geworden ist, auch weiter beibehalten wird.
- Achten Sie darauf, dass sowohl Frauen wie Männer (mit und ohne Kinder) gleichermassen Home-Office arbeiten können.
- Setzen Sie in Ihrer Führung vermehrt Vertrauen und Fürsorge ein – statt Kontrolle.
- Machen Sie sich bewusst, dass Frauen und Männer in Führungspositionen Vollzeit arbeiten. Während die Partner:innen der Männer überwiegend Teilzeit beschäftigt sind, arbeiten die Partner:innen der Frauen zumeist ebenfalls Vollzeit. Kaderfrauen sind darum auf flexible Arbeitszeiten und -orte angewiesen.
- Auch wenn Ihr eigener Lebens- und Berufsalltag Präsenz und Vollzeitarbeit ermöglicht, versetzen Sie sich in die Lage von Hauptverantwortlichen für Familienaufgaben – fragen Sie sie nach deren Bedürfnissen, lassen Sie sich ihren Alltag schildern, und passen Sie Denkweisen und erleichternde Angebote entsprechend an.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und arbeiten Sie (zeitweise) ausserhalb des Büros.

## «Ich ermögliche und fördere in meinem Verantwortungsbereich Teilzeit und Jobsharing»

- Etablieren Sie Teilzeitarbeit für alle Mitarbeitenden als Selbstverständlichkeit – denn eine Work-Life Integration wünschen sich nicht nur Mütter und Väter.
- Bieten Sie Teilzeitarbeit nicht nur Müttern, sondern ebenso Vätern an.
- Ermutigen Sie auch Männer, Teilzeit zu arbeiten.
- Bieten Sie Jobsharing sowohl Frauen als auch Männern an.
- Schaffen Sie Jobsharings als Pilotprojekte und kommunizieren Sie diese in Ihren Managementkreisen als gute nachahmenswerte Beispiele.
- Missinterpretieren Sie Teilzeitwünsche nicht als mangelnden Karrierewillen.
- Überlegen Sie, ob Teilzeitarbeit von Frauen und Männern als Performancemerkmal in die Karriereentwicklung aufgenommen werden kann – denn in der Zeit ausserhalb der Erwerbsarbeit erwerben viele Beschäftigte Kompetenzen, die auch im Job bedeutsam sein können (z.B. Organisationstalent, Flexibilität, Geduld).
- Gestalten Sie Teilzeit und Jobsharing in Führungspositionen als (neue) Normalität.



**«Ich reduziere meine eigenen  
Stellenprozente zur  
besseren Work-Life Integration  
und ermutige Kollegen,  
es mir gleich zu tun»**







- Befreien Sie sich und Ihre Kund:innen sowie Stakeholder von dem Glaubenssatz, dass teilzeitarbeitende Ansprechpersonen eine Unmöglichkeit und unzumutbar sind – die praktische Erfahrung (und Gewöhnung) zeigt, dass es machbar und unproblematisch ist.

### **«Ich ermutige andere Männer, Teilzeit zu arbeiten»**

- Damit Sie Teilzeitarbeit als Selbstverständlichkeit etablieren können, braucht es vor allem mehr teilzeitarbeitende Männer. Denn die überwältigende Mehrheit der Männer arbeitet Vollzeit – vor allem in Führungspositionen. Darum werden Teilzeitwünsche und Teilzeitarbeit bislang als «Frauenproblem» gesehen.
- Bieten Sie in Entwicklungsgesprächen mit Männern und insbesondere jungen Vätern proaktiv Teilzeitoptionen an.
- Vermitteln Sie Ihrem Team die Gewissheit, dass Teilzeitarbeit kein Hindernisgrund für die weitere Karriereentwicklung ist.
- Initiieren Sie Gespräche über Teilzeitarbeit. Was wünschen sich Männer? Was befürchten sie? Und wie schätzen Frauen das ein?
- Ermutigen Sie auch Ihre Kollegen im Führungskräftekreis zu mehr Teilzeitarbeit.
- Werben Sie in Managementrunden für mehr Teilzeitarbeit von Männern und bitten Sie Ihre Kolleg:innen, es Ihnen gleich zu tun.
- Beteiligen Sie sich an der Entwicklung von unternehmensweiten Kampagnen, Massnahmen und Regelungen zur Erhöhung des Anteils teilzeitarbeitender Männer.

### **«Ich achte darauf, dass Besprechungen so enden, dass Mütter und Väter ihre Kinder von der Kita oder Tagesbetreuung abholen und betreuen können»**

- Planen Sie insbesondere wiederkehrende Termine innerhalb der Öffnungszeiten von Kitas und Schulen.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und bitten Sie konsequent, um Verschiebung von Besprechungen, die ausserhalb der Öffnungszeiten von Kitas und Schulen liegen.
- Weisen Sie Moderator:innen und Teilnehmende auf die Einhaltung des Besprechungsendes hin – damit nicht Eltern überstürzt vorzeitig das Treffen verlassen müssen.
- Versuchen Sie auch «Notfall-Besprechungen» in den Abendstunden zu vermeiden – überprüfen Sie gegebenenfalls die (vermeintliche) Dringlichkeit.

### **«Ich beantworte Emails und Telefonanrufe (möglichst) nicht nach Feierabend und/oder in den Ferien – und erwarte dies auch nicht von meinen Mitarbeitenden»**

- Auch wenn es nicht immer gelingt, versuchen Sie die email- und telefonfreien Zeiten einzuhalten.
- Motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, gleiches zu tun.
- Weisen Sie Ihre Mitarbeitenden immer (mal) wieder darauf hin, dass Sie Reaktionen in arbeitsfreien Zeiten wirklich nicht von ihnen erwarten – und tragen Sie damit zur veränderten Erreichbarkeitskultur bei.
- Regeln Sie im Falle von Home-Office und/oder flexiblen Arbeitszeiten transparent im Team, wann jede Person «Feierabendzeit» hat.
- Hinterfragen Sie kritisch im Team und Managementkreis die Notwendigkeit und den Glaubensgrundsatz der Dauererreichbarkeit – und prüfen Sie kritisch «Dringlichkeiten».

### **«Ich reduziere meine eigenen Stellenprozente zur besseren Work-Life Integration und ermutige Kollegen, es mir gleich zu tun»**

- Seien Sie Vorbild und treten Sie offen sichtbar als Rollenmodell in Erscheinung.
- Verweisen Sie darauf, dass eine familienfreundliche Unternehmenskultur als wertvolles Gut die Attraktivität als Arbeitgeber massiv steigert – was zur verbesserten Rekrutierung und Mitarbeitendenbindung beiträgt.
- Berichten Sie über Ihre Erfahrungen, von Vor- und Nachteilen sowie Motivation und Hürden.
- Halten Sie nach Möglichkeit Ihre reduzierte Arbeitszeit ein.
- Tragen Sie dazu bei, Stellenprozente unterhalb der 100-Prozent-Norm in Führungspositionen zu etablieren.
- Motivieren Sie andere, es Ihnen gleich zu tun.

### **Bedeutung von Work-Life Integration**

Wir haben uns gegen den Begriff der «Vereinbarkeit von Beruf und Familie» entschieden, da damit bislang zu einseitig ein Problem von Frauen verbunden wird. Es findet eine Engführung des Privatlebens auf «Familie» statt, wodurch Teilzeitwünsche aufgrund von Ehrenamt, Sport oder Hobbies nicht die gleiche Relevanz erfahren. Mit dem Begriff «Work-Life Integration» verdeutlichen wir, dass unser Leben aus Erwerbsarbeit *und* Privatleben besteht. Diese gilt es nicht nur miteinander zu vereinbaren, sondern Unternehmenskulturen zu schaffen, bei denen beide Sphären Wertschätzung und Akzeptanz erfahren.



Bei «Leaders for Equality: Führungskräfte nutzen Chancen» stehen die männlichen Führungskräfte als relevante Gleichstellungsakteure im Mittelpunkt.

Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt «Leaders for Equality» mit Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz.

Grafik: Isabelle Meyer | meyer Müller.ch  
Fotos: iStock, Adobe Stock, Unsplash



Universität St.Gallen

#### **Kontakt**

Prof. Dr. Julia Nentwich  
Dr. Gabriele Schambach  
Dr. Nilima Chowdhury  
Universität St.Gallen  
Lehrstuhl für Organisationspsychologie  
Girtannerstr. 6, CH-9010 St.Gallen  
Tel: +41 (0)71 224 26 38  
Email: [leaders4equality@unisg.ch](mailto:leaders4equality@unisg.ch)  
[www.leaders4equality.ch](http://www.leaders4equality.ch)