
Kurzversion der CHESS Schrift 2/2021

Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH

Miriam Ganzfried

Die vorliegende Kurzversion der [CHESS Schrift 2/2021 „Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben](#) an der UZH“ fokussiert auf die wichtigen Ergebnisse und die zentralen Erkenntnisse des gleichnamigen Projekts, das als Teil des Aktionsplans Chancengleichheit der Universität Zürich 2017-20 durchgeführt und im Rahmen des Programms P7 «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» von swissuniversities finanziert wurde.

Contents

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Allgemeine Angaben zum Projekt «Neue Organisationsmodelle für Teilzeitführungsaufgaben an der UZH» | 1 |
| 2 | Wichtige Ergebnisse | 1 |
| 3 | Zentrale Erkenntnisse | 2 |
| 3.1 | Teilzeitprofessuren an der UZH | 2 |
| 3.2 | Ursprünglich volle Professur mit späterer Reduktion | 2 |
| 3.3 | Teilzeitprofessur seit Anstellungsbeginn | 3 |
| 3.4 | Job sharing auf Stufe Professur | 3 |
| 3.5 | Flexible Arbeitsmodelle in der Medizin – Pilotprojekt am Institut für Notfallmedizin | 4 |
| 3.5.1 | Herausforderungen bei der Umsetzung von Teilzeitmodellen | 4 |
| 3.5.2 | Voraussetzungen und Lösungsansätze für die Umsetzung von Teilzeitmodellen | 4 |
| 4 | Weiterführende Literatur (Englisch) | 5 |

1 Allgemeine Angaben zum Projekt «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 | Ergebnisoffen: Gespräche mit Vertreter:innen von Einheiten der UZH (rund 50 Gespräche) und Kontakt zu ähnlichen Initiativen, Analyse bestehender Modelle in anderen Organisationen bzw. Unternehmen, Durchführung von Workshops mit Fakultäten, Recherchen, Kommunikation |
| Laufzeit | Januar 2017-Juni 2021 |
| Organisation | Das Projekt war im Center for Higher Education and Science Studies – CHESS der Universität Zürich angesiedelt, wurde von Miriam Ganzfried als Projektleiterin durchgeführt und von einem Projektausschuss begleitet. |
| Einbettung / Rahmen | Aktionsplan Chancengleichheit der UZH 2017-2020 |
| Finanzierung | Programm P-7 «Chancengleichheit und Hochschulentwicklung» von swissuniversities |
| Ressourcen | ~ 40% Wissenschaftliche Mitarbeiterin |

2 Wichtige Ergebnisse

- Innerhalb der UZH konnte eine Diskussion über flexible Führungsmodelle und Teilzeitführung für Professor:innen und andere Führungskräfte angestossen und diese Themen uni-intern bekannt gemacht werden.
- Es wurde eine umfassende Literatursammlung (Forschung und Praxis) erstellt und über die „[Toolbox flexibel führen](#)“ langfristig zugänglich gemacht. Die Toolbox ermöglicht die Suche nach Publikationstypen, Zielgruppen, Modelltypen und Region.
- 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 Universitätsspitals Zürich (USZ) wurden das „[FAQ flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft](#)“ erarbeitet.

3 Zentrale Erkenntnisse

Flexible Arbeitsmodelle scheinen auf Stufe Professur in einzelnen Disziplinen ein Bedürfnis zu sein und werden an der UZH je nach Fach unterschiedlich genutzt und nachgefragt. 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.

3.1 Teilzeitprofessuren an der UZH

Teilzeitprofessuren sind an der UZH schon seit einigen Jahren Realität. Seit 2015 verfügt die UZH mit dem Merkblatt „Part-Time Professorships“ über eine entsprechende institutionelle Grundlage, die besagt, dass die durch die Pensumsreduktion „eingesparten“ Lohnmittel für Ersatzanstellungen zur Entlastung der Teilzeitprofessor:in eingesetzt werden können. Demnach können Professuren bei Neuberufungen mit Teilzeitmöglichkeit besetzt werden oder der Beschäftigungsgrad bereits bestehender Professuren kann vorübergehend oder dauerhaft angepasst werden. Vollzeitprofessuren sollen an der UZH aber die Regel bleiben. Gespräche mit Professor:innen, die ihr Pensum (befristet) reduziert haben zeigten, dass die Möglichkeit der temporären Flexibilisierung ihrer Anstellung als sehr nützlich empfunden wird, weil sie ihnen erlaubt, ihren Beschäftigungsgrad lebensphasenbedingt anzupassen, beispielweise um Betreuungsaufgaben wahrzunehmen. Das Phänomen stellt aber an der UZH immer noch eine Ausnahme dar. So arbeiteten 2020 lediglich 6.9% aller Professor:innen in einem Teilzeitpensum. Der Unterschied zwischen Frauen und Männern ist dabei gering. Die Gründe für eine Teilzeitanstellung sind vielfältig und es kann zwischen zwei Typen unterschieden werden: Die ursprünglich volle Professur mit späterer Reduktion und die Teilzeitprofessur seit Anstellungsbeginn.

3.2 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. Die befragten Personen nahmen eine Reduktion auf bis zu 80% als unproblematisch wahr. Die Umsetzung verläuft in der Regel reibungslos. 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. Die Möglichkeit der (temporären) Teilzeitprofessur scheint in erster Linie für Ausserordentliche Professor:innen und Ordentliche Professor:innen ein attraktives Arbeitsmodell zu sein, denn es besteht die Befürchtung, dass eine Pensumsreduktion in einem früheren Stadium der akademischen Karriere einen negativen Einfluss auf die weitere Qualifikation haben könnte. Doch auch viele befragte Assistenzprofessor:innen könnten sich

eine Pensumsreduktion grundsätzlich vorstellen, weisen gleichzeitig aber auf mögliche negativen Konsequenzen für die weitere Qualifikation hin. So zeigen sie Bedenken, dass sich die Teilzeitprofessur negativ auf die Evaluation auswirken könnte, die tatsächliche Arbeitslast nicht abnehmen würde, sondern es zu einer reinen Lohneinbusse käme oder dass eine Reduktion 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.

3.3 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. Ein Vorteil dieser Form von Teilzeitprofessur besteht für die UZH und die Zweituniversität oder Forschungsinstitution darin, dass sie eine Zusammenarbeit über die Institutionsgrenzen hinaus ermöglicht. 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.

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 zurückhaltend begegnet. Dies zeigen neben der Tatsache, dass Professuren bisher nicht mit der Möglichkeit einer Teilzeitanstellung ausgeschrieben wurden, auch Aussagen von Professor:innen, die eine Vollzeitstellung 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 eine mögliche Teilzeitanstellung bei Berufungsverhandlungen praktisch nie zur Sprache. Der Grund könnte darin liegen, dass die Kandidat:innen davon ausgehen, dass ihnen eine entsprechende Frage eher schaden könnte.

3.4 Job sharing auf Stufe Professur

Jobsharing an Universitäten ist immer noch sehr selten. Das einzige aktuell bekannte Beispiel an der UZH sind zwei Assistenzprofessorinnen an der Vetsuisse-Fakultät. An anderen Schweizer Universitäten gibt es einzelne Jobsharing-Tandems: Zwei an der EPFL, je ein Duo an der Universität Basel, der Universität Bern und der Universität Fribourg (Stand Februar 2021). Für Nachwuchswissenschaftler:innen ist Jobsharing aber heute durchaus ein Thema, denn es kann für eine bestimmte Lebensphase ein geeignetes Karrieremodell darstellen. Obwohl Hochschulen immer noch eher skeptisch sind gegenüber der Möglichkeit, geteilte Professuren anzubieten, hat dieses Modell durchaus Vorteile für die Jobsharing-Partner:innen und die Universität. Beide Seiten profitieren von einer höheren Leistungsbereitschaft,

Motivation und Effektivität der Führungskräfte. Ein integriertes Konzept, das die Details der Zusammenarbeit darlegt, ist für den Erfolg des Tandems im Bewerbungsverfahren zentral (siehe dazu die [Jobsharing Guidelines](#) der Universität Bern).

In der Diskussion um die Einführung von Teilzeitanstellungen und Jobsharing auf Stufe Professur an universitären Hochschulen stellt sich für die Zukunft die Frage, ob die Universitäten bereit sind, 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 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 universitären Hochschulen, sich international als attraktive Arbeitgeberinnen zu positionieren.

3.5 Flexible Arbeitsmodelle in der Medizin – Pilotprojekt am Institut für Notfallmedizin

Das Institut für Notfallmedizin (NOT) setzt seit mehreren Jahren flexible Arbeitsmodelle um. Mehr als die Hälfte der Kaderärzt:innen arbeiten in einem Teilzeitpensum (die meisten 80%), Home-Office wird für administrative Arbeiten genutzt und das System der Gleitzeit erlaubt Kaderärzt:innen in den Anfangs- und Schlusszeiten Flexibilität für Forschungstätigkeiten oder administrative Aufgaben. Durch das Pilotprojekt im NOT, das in Zusammenarbeit mit der Fachstelle Diversity & Inclusion des USZ durchgeführt wurde, konnten die positiven Erfahrungen mit flexiblen Arbeitsmodellen für Ärzt:innen für andere Kliniken sichtbar gemacht werden. Im Pilotprojekt wurden Interviews mit Ärzt:innen sowie ein Workshop durchgeführt und das „[FAQ flexible Arbeitsmodelle Ärzteschaft](#)“ erarbeitet.

3.5.1 Herausforderungen bei der Umsetzung von Teilzeitmodellen

Erst wenige Kliniken am USZ bieten ihren Ärzt:innen Teilzeitarbeitsmodelle an. Gespräche mit Ärzt:innen machten gleichzeitig deutlich, dass das Bedürfnis nach mehr Flexibilität unter Ärzt:innen hoch ist. Der Arbeitsalltag von Kaderärzt:innen ist oft durch Dienstpläne geprägt, und die 50-Stunden-Woche lässt wenig Spielraum für Flexibilität. Forschung wird häufig entweder während der Bürozeiten oder in der Freizeit betrieben. 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 die Notfallstation oder die Anästhesie. 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 kontinuierliche Betreuung sicherzustellen. Den Grund für den Mangel an Teilzeitstellen für Kaderärzt:innen in chirurgischen Fächern kann aber auf den fehlenden Willen für Veränderung und die Angst vor den damit zusammenhängenden Widerständen zurückgeführt werden.

3.5.2 Voraussetzungen und Lösungsansätze für die Umsetzung von Teilzeitmodellen

Kliniken oder Institute, die mit gutem Beispiel vorangehen, sind eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von flexiblen Arbeitsmodellen für Ärzt:innen. Denn je mehr Kliniken und Institute flexible

Arbeitsmodelle anbieten, desto mehr werden sie zu einer Selbstverständlichkeit. Zudem sollte das Bewusstsein geschaffen werden, 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, muss eine grundsätzliche Akzeptanz dieser Modelle auf Führungsebene vorhanden sein. Klinikleitungen sollten sich bewusst werden, dass heute immer mehr Ärzt:innen Teilzeit arbeiten möchten und es einfacher wird, qualifiziertes Personal zu rekrutieren, bestehende Talente zu halten, 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, die flexible Arbeitsmodelle vorleben und so andere motivieren, diese einzufordern.

4 Weiterführende Literatur (Englisch)

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*.

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>, last verified on Nov. 1, 2021.

Harris, Geoff (1997), Is job sharing worthwhile? A cost-benefit analysis in UK universities, <http://www.jstor.org/stable/3448310>, last verified on Nov. 1, 2021