



Team-Empfehlungen zu Vereinbarkeit

Wie kann ich als vorgesetzte Person ein gutes Miteinander mit meinen Team-Mitgliedern fördern, so dass für beide Seiten eine akzeptable Situation entsteht, Beruf und Familie/ Privatleben vereinbar sind und sich niemand aus dem Team benachteiligt fühlt?

1 Ausgangslage

Grundsätzlich gilt: die Arbeit der Mitarbeitenden muss erledigt werden. Bei Herausforderungen durch eine spezielle Vereinbarkeitssituation sollten sich beide Seiten, also Vorgesetzte und Mitarbeitende überlegen, dass eine entsprechende Vereinbarkeitsregelung dazu da ist, eine win-win Situation zu erzielen. Nicht nur sollten die Mitarbeitenden ihre private mit der beruflichen Situation gut in Einklang bringen können, sondern sollen natürlich auch die Vorgesetzten die anfallenden Arbeiten auf eine gute Art und Weise erledigt wissen.

1.1 Typische Konflikt-Situationen

Vorgesetzte, die ein grösseres Team führen, finden sich manchmal unzufriedenen Teammitgliedern gegenüber, die sich (von anderen Teammitgliedern) ungerecht behandelt fühlen. Folgende Situationen, die mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/ Privatleben zu tun haben, können diese Unzufriedenheit auslösen:

- Ein Teammitglied muss dringend eine wichtige Präsentation für die vorgesetzte Person fertig stellen. Diese soll morgen vorgetragen werden. Dem Teammitglied fehlen noch zwei Folien, zudem muss alles nochmals Korrektur gelesen werden. Das Teammitglied hat jetzt keine Zeit mehr, es **muss sein Kind aus der Kita abholen/ dringend zu seinem kranken Vater**. Also mailt das Teammitglied die Präsentation kurzerhand an eine Kollegin/ einen Kollegen mit der Bitte, diese um zwei Folien zu ergänzen und nochmals drüber zu lesen. Es sei ja nicht mehr viel. Das Teammitglied denkt: Ausserdem hat die Kollegin/ der Kollege keine Kinder/ keine kranken Familienmitglieder und lebt alleine. Sie/er hat ja Zeit. („Wichtige Präsentation“ steht hier beispielhaft für jede andere mögliche Aufgabe/ Tätigkeit, die nicht mehr rechtzeitig erledigt werden kann).
- Teammitglied A **pendelt** aus seinem Ort, in dem es lebt, regelmässig nach Zürich an seinen Arbeitsplatz. Die Vorgesetzte Person hat dem Teammitglied erlaubt, die Reisezeit im öffentlichen Verkehrsmittel als Arbeitszeit anzurechnen, sofern im öffentlichen Verkehrsmittel gearbeitet wird. Einem anderen Teammitglied, das ebenfalls pendelt, wird dies nicht gewährt, es versteht nicht weshalb und ist verärgert.
- Ein Teammitglied möchte aus Vereinbarkeitsgründen sein **Pensum reduzieren**. Betrieblich wäre es möglich, jedoch befürchtet die vorgesetzte Person, damit ein Exempel zu statuieren: Womöglich wollen nachher alle anderen Teammitglieder nachziehen, was betrieblich nicht möglich wäre. Das führe sicher zu Unmut. Das Teammitglied ist enttäuscht und sieht sein bisheriges starkes Engagement nicht gewürdigt und wertgeschätzt.
- Ein Teammitglied möchte aus Vereinbarkeitsgründen einen **Homeoffice-Tag** in der Woche einlegen. Von den Aufgaben her und betrieblich wäre es möglich, jedoch befürchtet die vorgesetzte Person, damit ein Exempel zu statuieren: Womöglich wollen nachher alle anderen Teammitglieder nachziehen und niemand wäre mehr im Büro/ Labor/ vor Ort. Würde die Arbeit dann noch erledigt

werden? Sicher nutzen das einige aus. Das Teammitglied ist stark enttäuscht, weil die vorgesetzte Person ihm nicht vertraut.

- Ein Teammitglied kommt und geht zu sehr **unregelmässigen Zeiten**, alle anderen halten ihre vorgegebenen Arbeitszeiten recht strikt ein. Sie fühlen sich benachteiligt, weil sie die Flexibilität so nicht bekommen haben.

1.2 Mögliche Lebenssituationen der Teammitglieder

Teammitglieder können in den unterschiedlichsten persönlichen und familiären Situationen leben, die ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen für ihre berufliche Laufbahn schaffen. Die persönlichen und familiären Lebenssituationen können sein:

1. **Alleinerziehend:** das Teammitglied lebt mit einem oder mehreren Kindern allein und ist hauptverantwortlich zuständig
2. **Adoption/ Pflegekind:** das Teammitglied lebt in einer Partnerschaft mit einem adoptierten Kind oder mit einem Pflegekind (oder mit mehreren Kindern).
3. **Pflege von kranken/ älteren Menschen:** Das Teammitglied pflegt/ betreut ein krankes oder/und älteres Mitglied der Familie/ im Freundeskreis/ in der Nachbarschaft.
4. **Patchworkfamilie:** Das Teammitglied lebt mit seinem Kind/ seinen Kindern in einer Partnerschaft. Die Partner*in hat kein Kind/ ebenfalls ein Kind/ mehrere Kinder in die Familienkonstellation mitgebracht.
5. **Elternschaft mit PartnerIn:** Das Teammitglied lebt in einer hetero- oder homosexuellen Partnerschaft mit eigenem Kind/ eigenen Kindern.
6. **Partnerschaft ohne Kind(er):** Das Teammitglied lebt in einer hetero- oder homosexuellen Partnerschaft ohne Kinder und
 - a) ggf. möchte das Teammitglied auch keine Kinder.
 - b) ggf. möchte das Teammitglied Kinder, kann aber keine Kinder bekommen.
7. **Single:** Das Teammitglied lebt allein und
 1. möchte dies ggf. auch so fortführen/ möchte keine Kinder
 2. bekleidet noch ein Ehren- oder politisches Amt
8. **Co-Parenting:** Das Teammitglied hat mit einer anderen Person gemeinsam ein Kind/ mehrere Kinder, die Eltern sind jedoch bewusst nicht zusammen und das Kind wechselt regelmässig den Haushalt

2 Richtlinien UZH

Um die vorgängig unter 1.1 geschilderten Konfliktsituationen für alle Seiten gut zu lösen, sollte vorgängig die offizielle Haltung der UZH in Bezug auf das Thema Vereinbarkeit und Familie bekannt sein. Diese wird im Verhaltenskodex Gender Policy der UZH von 2005, der Charta Familie in der Hochschule, Beitritt 2016, sowie der Diversity Policy der UZH, in Kraft getreten 2018, verdeutlicht:

2.1 Verhaltenskodex Gender Policy, Punkt 4:

„Die Universität *fördert Anstellungsformen*, die der Vereinbarkeit von Beruf, Studium und Familie dienen. (...)“

2.2 Charta Familie in der Hochschule, Punkt „Führung und Betreuung“:

„(...) Die Führungskräfte mit Personal- oder Betreuungsverantwortung sind informiert über die Rahmenbedingungen und Instrumente der Institution. Sie *erkennen den Nutzen* der Vereinbarkeit und sind sich ihrer *Vorbildrolle und -wirkung* bewusst. Die Führungskräfte *gestalten ihren Einflussbereich aktiv familienorientiert*. Bei Personalgewinnung und Leistungsbewertung *berücksichtigen sie Familienzeiten und -aufgaben wohlwollend*.

2.3 Diversity Policy, verschiedene Passagen:

„Die UZH bekennt sich zu einer Kultur der gelebten Vielfalt.“ (...) „Vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Veränderungen schärft die UZH das Bewusstsein ihrer Angehörigen für aktuelle Fragestellungen und Anforderungen bezüglich Diversität und Inklusion.“ (...) „Die UZH fördert attraktive Studien-, Arbeits- und Forschungsbedingungen.“ (...).

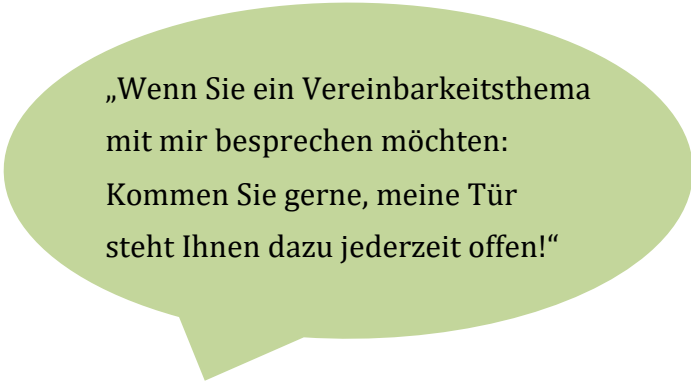
3 Empfehlungen für Führungskräfte

Grundsätzlich gilt natürlich: die Arbeit muss erledigt werden. Und nicht alle Vereinbarkeitsanliegen, die Mitarbeitende haben können immer und unter allen Umständen umgesetzt werden. Dennoch gibt es zahlreiche Möglichkeiten, wie man von vornherein ein gutes Klima durch Transparenz schafft. Vereinbarkeitsanliegen, die Teammitglieder mit Führungskräften besprechen möchten, können recht angstbesetzt sein: Wie wird meine vorgesetzte Person reagieren? Wird es überhaupt möglich sein, für mein Anliegen eine Lösung zu finden? Was mache ich, wenn nicht zugestimmt wird oder wenn es nicht möglich ist? Muss ich um meine Anstellung fürchten? Dies sind nur einige der Befürchtungen, die Angestellte beschäftigen können.

3.1 Prävention I – Gesprächsangebot machen

Einen wesentlichen Teil der Befürchtungen kann man von vornherein aus dem Weg räumen, wenn

- a) sich eine Führungskraft zunächst einmal die unterschiedlichen privaten und familiären Lebenssituationen von Mitarbeitenden *bewusst macht* (siehe 1.2).
- b) jedem Teammitglied gleich zu Beginn des Arbeitsverhältnisses von der Führungskraft mitgeteilt wird:



„Wenn Sie ein Vereinbarkeitsthema mit mir besprechen möchten: Kommen Sie gerne, meine Tür steht Ihnen dazu jederzeit offen!“

Warum ist dies wichtig?

- Sie signalisieren, dass Sie sich möglicher Herausforderungen aufgrund von Vereinbarkeits-Thematiken bewusst sind
- Sie signalisieren Offenheit und Verständnis
- Sie signalisieren, dass Sie an einer Lösung interessiert sind – auch wenn diese ggf. nicht immer und in jeder Situation garantiert werden kann

Natürlich kann eine Führungskraft auch Offenheit für jedwede Art von Problemen oder Herausforderungen signalisieren.

3.2 Prävention II – Regelungen vereinbaren

Wenn der Führungskraft jedoch bekannt ist, dass verschiedene Teammitglieder (demnächst) ähnliche oder auch verschiedene Herausforderungen aufgrund von Betreuungs- oder Pflegesituationen oder weiteren individuellen Lebenssituationen zu bewältigen haben oder es ggf. für einige Teammitglieder schon Absprachen zu individuellen Situationen gibt (ohne dass es schon zu Konflikten gekommen sein muss): *berufen Sie eine Teamsitzung ein, um mit allen zu besprechen*, mit welchen Regelungen sowohl die Erledigung der anfallenden Arbeiten als auch die ausserberuflichen Herausforderungen gut zu bewältigen sind.

Dabei müssen nicht unbedingt immer identische Regelungen für alle im Team gelten. Es kann bei einzelnen Teammitgliedern herausfordernde Lebenssituationen geben, die eine Ausnahme rechtfertigen. Nur sollten diese Ausnahmen

- a. zeitnah an das gesamte Team kommuniziert werden
- b. dem Team gegenüber begründet werden (so viel wie nötig, so wenig wie möglich, da es sich um private Situationen und Umstände handelt), um Verständnis und Klarheit zu generieren

„Ich möchte mit Ihnen/ Euch für das Team gültige **Regelungen besprechen**, die für alle gute Lösungen bzgl. der Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf schaffen sollen.“

Warum ist dies wichtig?

- Sie sorgen für Transparenz im gesamten Team
- Sie sorgen für Klarheit
- Sie sorgen für Orientierung
- Sie beugen späteren Diskussionen/ Konflikten vor

Dabei sollte klar werden, dass gewisse Verantwortungen eindeutig bei den Mitarbeitenden liegen: Sind Kinder zu betreuen, kann auch einmal erwartet werden, dass ein Teammitglied auf einer

Abendveranstaltung erscheint. Ist ein Teammitglied alleinerziehend, darf erwartet werden, dass auch einmal ein Babysitter oder eine Babysitterin engagiert wird bzw. sich das Teammitglied um ein entsprechendes soziales Netzwerk kümmert. Bei Krankheit des Kindes sollten optimalerweise beide Elternteile gleichermassen für das Kind schauen und nicht stets die gleiche Person, die dann am Arbeitsplatz fehlt. Bei Alleinerziehenden ist ggf. nur die eine Person da, die sich um das Kind kümmern kann, um so wichtiger kann zum Einen ein Hinweis auf ein zu etablierendes soziales Netzwerk sein. Zum Anderen könnten aber auch gezielte Unterstützungsmassnahmen von seiten der Vorgesetzten für solche Fälle angedacht werden (z.B. die Mitfinanzierung einer Betreuungsperson in besonders dringlichen Fällen, z.B. über kihz mobil).

Grundsätzlich gilt: Schenken Sie Ihren Mitarbeitenden Vertrauen! Mitarbeitende treten mit einer Bitte an ihre Vorgesetzten, weil es ein reales Problem zu lösen gibt.