

**Zeitschrift:** FemInfo / Verein Feministische Wissenschaft Schweiz = Association suisse femmes, féminisme, recherche  
**Herausgeber:** Verein Feministische Wissenschaft Schweiz  
**Band:** - (2019)  
**Heft:** 51

**Artikel:** Familienfreundlich? : Unternehmenspolitik im Neoliberalismus  
**Autor:** Peitz, Martina  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1098597>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 10.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Unternehmenspolitik im Neoliberalismus

TEXT: MARTINA PEITZ

Seit etwa zwei Jahrzehnten lässt sich in der Schweiz ein durch Wirtschaft, Politik und Gleichstellungsfachstellen geförderter Trend zur Familienfreundlichkeit von Unternehmen beobachten (Peitz/Liebig 2016). Angesichts des demografischen Wandels und eines empfundenen wachsenden Bedarfs an qualifizierter Arbeit sollten zunächst vor allem (gut ausgebildete) Mütter nach der Geburt ihres Kindes für den Betrieb erhalten werden. Mittlerweile steht auch die junge Generation («Y», «Z») mit neuen, ganzheitlichen Orientierungen in Bezug auf Arbeit und Privatleben im Blickfeld. Familienfreundliche Massnahmen gelten dabei nicht länger als «soziale Wohltat, sondern als zentrales Element einer effizienten Personalpolitik» (Prognos AG 2010). Sie werden als Investition in Humankapital und als Wettbewerbsfaktor im Kampf um knappe Arbeitskräfte gehandelt. Anstelle der Chancengleichheit, der Aufhebung der Diskriminierung von Frauen oder der Aufwertung von Sorgearbeit als Werte an sich, wird der wirtschaftliche Nutzen betont – ein Trend auch in der Schweizer Gleichstellungspolitik.

Mit diesem Zuckerbrot sollen die Chancen für die Umsetzung von Gleichstellungsmassnahmen auf betrieblicher Ebene erhöht werden (Lanfranconi 2014).

Familienfreundliche Massnahmen kommen zwar Bedürfnissen nach einer flexiblen Gestaltung von Arbeits- und Lebenszeit entgegen; gleichzeitig stehen sie für wachsende Verfügbarkeitsansprüche, die Aufhebung von Grenzen zwischen Berufs- und Privatsphäre und damit für Zeitnot und Stress. Wie sieht also Familienfreundlichkeit im betrieblichen Alltag aus? Im Folgenden soll ein Augenschein auf neun mittelgrosse und grosse Schweizer Unternehmen genommen werden, die sich Familienfreundlichkeit und/oder die Förderung neuer flexibler Arbeitsmodelle auf die Fahne geschrieben haben und die 2013/2014 Gegenstand einer Studie waren.

### **Blick hinter die Kulissen**

Interviews mit insgesamt 15 Expert\*innen – Mitglieder von Geschäftsleitungen, HR-Verantwortliche sowie Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragte –

# Familienfreundlich?

Dr. Martina Peitz ist Soziologin mit einem Schwerpunkt in der Geschlechterforschung. 2013 bis 2015 forschte sie als Wissenschaftliche Mitarbeiterin im SNF-Projekt «Familienfreundliche Organisationen und Vaterschaft. Voraussetzungen, Barrieren und Effektivität von Massnahmen». Derzeit engagiert sie sich in der Arbeitsgruppe TransforMen (Transformationen von Männlichkeiten), einem Netzwerk der Männer- und Männlichkeitsforschung in der Schweiz.

zeigen, dass betriebswirtschaftliche Motive im Vordergrund stehen. Die Möglichkeit, Teilzeit, flexibel oder von zuhause aus zu arbeiten, aber auch Angebote wie eine Kinderkrippe und Vaterschaftsurlaub sollen die Attraktivität der Arbeitgebenden erhöhen.

Die schönen Angebote haben allerdings einen Haken: Die informellen, auf Leistung und Wettbewerb ausgerichteten betrieblichen Strukturen werden damit kaum verändert. Den Beschäftigten wird ein hohes Mass an Selbstverantwortung und Selbststeuerung abverlangt, wobei der Fokus auf hochqualifizierten Arbeitskräften («High Potentials») liegt – das Stichwort heisst hier «Führen mit Zielen»: Leistung soll sich weniger an Präsenz und fixen Arbeitszeiten, sondern an Ergebnissen messen (und honorieren) lassen. Dies erlaubt zwar eine flexiblere Gestaltung von Arbeitszeit und -ort, bedeutet aber auch, dass die Verantwortung über Zeitmanagement und Arbeitsorganisation auf Vorgesetzte, Teams und einzelne Individuen abgewälzt wird. So besteht bei einer Reduktion des Arbeitspensums nicht nur das Risiko, nicht mehr weiterbefördert zu werden, sondern auch die Gefahr, dass der Workload gleich bleibt und/oder

dass das Team stärker belastet wird. «Wenn das Team das Gefühl hat, dass die Teilzeit auf dem Rücken der anderen Mitarbeiter ausgelebt wird, [...] dann kommt es nicht gut» (Geschäftsleitungsmitglied Industrie). Gerade bei Projektarbeit wird Teilzeit kritisch gesehen, da ein erhöhter Koordinationsaufwand befürchtet wird. Kund\*innen sollen lückenlos bedient werden können. Für Vorgesetzte heisst dies, dass sie angesichts hoher Arbeitsbelastung und knapper Personalressourcen eine «Gratwanderung» zu meistern haben. Mitarbeitende müssen sorgfältig abwägen, ob sie Forderungen geltend machen können. Dies verlangt Verhandlungsgeschick und Selbstbewusstsein, bis hin zum «Pokern»: «Da spüren wir jetzt wirklich eine Veränderung, besonders bei den sehr gut ausgebildeten Leuten, die arbeitsmarktfähig sind und die genau wissen: Da gibt es mittlerweile Arbeitgeber, die mich auch mit so einem Pensum nehmen würden. Vielleicht pokern sie auch damit, weil sie wissen, dass sie gut sind» (Stv. Personalleiterin, Bank). Geboten werden massgeschneiderte Pakete anstelle von allgemeinen Regulierungen. Dies bedeutet für sorgverantwortliche Mitarbeitende fehlende Verbindlichkeit

und Unsicherheit. Oft entscheidet die Haltung der Vorgesetzten. Überdies zementiert Familienfreundlichkeit in den Betrieben die asymmetrische Aufteilung von Sorge- und Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern sowie Geschlechterstereotype. Teilzeit wird eng mit Mutterschaft verknüpft, während bei Männern nicht angenommen wird, dass sie bei Elternschaft berufliche Verpflichtungen reduzieren. «Bei den Frauen ist es selbstverständlich, da sagt man ja, super, du kommst wieder zurück, das Know-how bleibt erhalten. Bei den Männern scheint es noch nicht so gedacht zu werden» (HR-Managerin Industrie). Väter, die Teilzeit arbeiten, werden oft stigmatisiert und «komisch» angeschaut. Die Möglichkeit, die Arbeit flexibel einzuteilen oder von zuhause aus zu arbeiten, wird als wichtigster Anreiz für Männer genannt. Väterliche Fürsorge wird eher als «Lifestyle», ähnlich einem Hobby, denn als ernsthafte Sorgeverantwortung angesehen: «Aber es darf zwischen Arbeit und Freizeitgestaltung mehr Gestaltungsspielraum bestehen. Es gibt explizit keine Unterschiede, ob einer Gleitschirmfliegen geht, Golfen geht oder Kinder hüten» (Head of Human Resources, Software-Industrie).

Als Fazit bleibt, dass familienfreundliche Massnahmen für Mitarbeitende höchst ambivalent sind. Nicht alle Beschäftigten profitieren. Sorgearbeit wird zwar akzeptiert, das Einfordern gegenüber betrieblichen Ansprüchen muss jedoch oft mit Karrierenachteilen (meist Mütter) oder mit einer höheren Leistungsbereitschaft erkaufte werden. «Familienfreundlichkeit» dürfte so für viele Betroffene im Alltag zur Floskel werden.

## Literatur

Lanfranconi, Lucia Marina: Chancen und Risiken des Wirtschaftsnutzendiskurses in der aktuellen betrieblichen Geschlechtergleichstellungspolitik der Schweiz, in: Swiss Journal of Sociology 40 (2), 2014. S. 325-348.

Peitz, Martina; Liebig, Brigitte: Familienfreundlichkeit in der Schweiz – auch für Väter?, in: Liebig, Brigitte; Peitz Martina; Kron, Christian (Hg.): Väterorientierte Massnahmen in Unternehmen und Verwaltungen der Schweiz. Ein Handbuch. München, Mering 2016.

Prognos AG: Betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Eine Studie bei ausgewählten Schweizer Unternehmen. Basel, 2010.