

Evaluation des Projekts Teilzeitbau

Schlussbericht

Im Auftrag
der Projektträgerschaft Teilzeitbau

Livia Bannwart, Dr. Lena Liechti, Céline Gerber, Heidi Stutz
Bern, 28. März 2022

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Zusammenfassung	III
1 Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen	1
2 Das Projekt Teilzeitbau im Überblick	4
3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte	6
3.1 Auswahl der Pilotbetriebe	6
3.2 Rahmenveranstaltungen	8
3.3 Beratungen in den Betrieben	9
4 Ergebnisse der Teilzeitförderprojekte	11
4.1 Entwicklung der Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben	11
4.2 Änderungen in der Arbeitsorganisation	12
4.3 Beurteilung der Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit	13
4.4 Halten und Gewinnen von Fachkräften	13
4.5 Weitere Erfahrungen und Veränderungen in den Pilotbetrieben	13
4.6 Nutzen der Projektteilnahme für die Pilotbetriebe	14
5 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die Realisierung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten	16
5.1 Zentrale Erfolgsfaktoren	16
5.2 Spezifische Schwierigkeiten und Herausforderungen	16
6 Entwickelte Hilfsmittel	18
6.1 Erarbeitung der Hilfsmittel	18
6.2 Beurteilung durch die Projektbeteiligten	19
6.3 Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung	19
7 Resonanz des Projekts Teilzeitbau	24
7.1 Brancheninterne Informations- und Sensibilisierungsarbeit	24
7.2 Branchenexterne Öffentlichkeitsarbeit	25
7.3 Internetseite	26
8 Gesamtbilanz der Projektbeteiligten	27

9	Lehren der Projektbeteiligten für weitere Projekte und mögliche weiterführende Aktivitäten	28
9.1	Erkenntnisse und Optimierungspotential für künftige Projekte	28
9.2	Mögliche weiterführende Aktivitäten in der Maler- und Gipserbranche	30
10	Schlussfolgerungen Evaluation	31
11	Literatur- und Dokumentenverzeichnis	34
A-1	Anhang	36
A-1.1	Interviewlisten	36
A-1.2	Charakteristika der befragten Unternehmen	37

Zusammenfassung

Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Das Projekt Teilzeitbau will **Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe fördern**. Hinter dem Projekt stehen der Schweizerische Maler- und Gipserunternehmer-Verband **SMGV**, die Gewerkschaften **Unia** und **Syna** und der **Verein Pro Teilzeit**. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen. Mittel- bis längerfristige Ziele des Projekts sind, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in den Baubranchen zu etablieren und somit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben beizutragen. Die Möglichkeit von Teilzeitarbeit für Männer und Frauen soll die Branchen zudem auf dem Arbeitsmarkt attraktiver machen und zum Erhalt von Fachkräften beitragen.

Das Projekt Teilzeitbau **startete 2018** mit einer **Umfrage** bei Betrieben aus der Branche und **rechtlichen Analysen** zum Thema Teilzeitarbeit. In einer zweiten Phase ab 2019 wurden **Teilzeitförderprojekte** für Unternehmen realisiert. In einer dritten Phase ab Mitte 2019 wurden parallel dazu einfache **Hilfsmittel** für Unternehmen erarbeitet. Während der ganzen Projektlaufzeit wurde **Informationsarbeit** zum Projekt und generelle **Sensibilisierungsarbeit** zum Thema Teilzeitarbeit geleistet.

Der Fokus der vorliegenden **externen Evaluation** liegt auf der Umsetzung der Teilzeitförderprojekte und Hilfsmittel sowie deren Output (umgesetzte Aktivitäten und Massnahmen) und auf den Wirkungen auf der Outcome-Ebene (Resultate des Projekts bei den Zielgruppen).

Fragestellungen zu folgenden übergeordneten Themen stehen im Zentrum der Evaluation:

- Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in den Pilotbetrieben
- Nutzen der Pilotprojekte für die involvierten Betriebe
- Nutzen der Hilfsmittel
- Resonanz des Projekts in der Branche

Die **Informationen** wurden auf vier Wegen gewonnen: Durch die Analyse von Dokumenten (Projektunterlagen), Interviews mit Projektverantwortlichen in den Pilotbetrieben (n=7), Interviews mit Vertreter/innen des Projektausschusses (Trägerschaft und Büro a&o) (n=4) und eine Befragung von Unternehmen, welche die im Rahmen

des Projekts erarbeiteten Hilfsmittel erhalten haben (n=134).

Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in den Pilotbetrieben

Insgesamt haben **12 Pilotbetriebe** an den Teilzeitförderprojekten teilgenommen. Diesen stand eine individuelle Begleitung bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit durch einen Experten des Büros a&o zu. Teil des Projekts war zudem der Austausch mit den anderen Unternehmen an drei Veranstaltungen (Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung) sowie eine mediale Begleitung in der Fachzeitschrift *Applica*.

Bei Projektbeginn haben bereits 8 der 12 Pilotbetriebe Teilzeitarbeit für ihre Maler/innen und/oder Gipser/innen angeboten. Der Anteil Teilzeitstellen betrug damals insgesamt 5.7% (25 Teilzeitstellen). Bereits nach einem Projektjahr verfügten alle Pilotbetriebe über mindestens eine Teilzeitstelle für Maler- oder Gipser/innen und der Anteil Teilzeitstellen ist bis Projektende insgesamt auf 10.1% gestiegen (38 Teilzeitstellen), was einer Zunahme um 77% bzw. 13 Teilzeitstellen entspricht. Diese **Entwicklung der Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben kann als Erfolg des Projekts gewertet werden**, wenngleich davon auszugehen ist, dass ein gewisser Zuwachs auch sonst stattgefunden hätte.

Die weiteren **Projekterfahrungen** werden von den Pilotbetrieben als **durchwegs positiv** beschrieben. Obwohl die meisten Betriebe ihre Arbeitsorganisation aufgrund der Projektteilnahme nicht grundlegend geändert haben, lassen doch einige von ihnen Erkenntnisse aus dem Projekt direkt in ihren Arbeitsalltag einfließen, insbesondere in die Kommunikation und die Arbeitsübergabe. Die meisten Pilotbetriebe haben im Laufe des Projekts zudem bereits die Erfahrung gemacht, dass Fachkräfte nur gehalten oder gewonnen werden konnten, weil sie eine Teilzeitstelle anbieten konnten.

Basierend auf den Erfahrungen der Pilotbetriebe können als zentrale **betriebsinterne Erfolgsfaktoren** für eine erfolgreiche Realisierung von Teilzeitstellen im Maler- und Gipsergewerbe eine **gute Kommunikation**, eine **gute Organisation** (insb. Arbeitsübergabe) sowie eine **Firmenkultur**, die Teilzeitarbeit gegenüber positiv eingestellt ist, festgehalten werden. Zentrale **externe Erfolgsfaktoren** sind die **Klärung von rechtlichen Fragen** vor allem im Zusammenhang mit dem Branchen-GAV sowie die **Aufbereitung von Hilfsmitteln**, welche Betriebe bei rechtlichen sowie organisatorischen Fragen bei der Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeit

Zusammenfassung

unterstützen. Im Rahmen des Projekts konnten all diese Grundlagen aufgearbeitet werden.

Was sich im Laufe der Teilzeitförderprojekte jedoch auch zeigte war, dass viele der Pilotbetriebe nicht vorderhand an einer individuellen Begleitung zur Umsetzung von Teilzeitstellen interessiert waren, sondern vielmehr ihr bereits bestehendes Know-How zum Thema mit anderen Betrieben teilen und weiterentwickeln wollten. Dies hat einerseits dazu geführt, dass der **individuelle Beratungsaufwand** in den Betrieben deutlich **geringer** ausfiel als bei der Projektplanung angenommen wurde. Dadurch konnte **mehr Aufwand** in die **Erarbeitung von Hilfsmitteln** und die **Sensibilisierungsarbeit** (insb. durch Porträts) gesteckt werden. Andererseits hätten die Teilzeitförderprojekte wahrscheinlich eine **stärkere Wirkung auf Betriebsebene entfalten können**, wenn in der **Pilotgruppe** mehr Betriebe vertreten gewesen wären, die bezüglich Teilzeitarbeit **mehr Anpassungs- und Beratungsbedarf im eigenen Unternehmen** gesehen hätten.

Nutzen der Pilotprojekte für die involvierten Betriebe

Alle Projektbeteiligten, allen voran die Pilotbetriebe, schätzen den **Nutzen** der Projektteilnahme bei begrenztem Aufwand für die Pilotbetriebe als **hoch** ein. Als besonders wertvoll bezeichnet wurden das **fundierte Know-How** zum Umgang mit Teilzeitarbeit, die Möglichkeit zum **Austausch mit anderen Betrieben** und die auf die Bedürfnisse der Pilotbetriebe zugeschnittenen **Hilfsmittel**. Weiter profitiert haben die Pilotbetriebe vom grossen **medialen Interesse** und der Möglichkeit, sich als **moderner und offener Arbeitgeber** zu präsentieren. Zudem wurde die Projektteilnahme von allen Pilotbetrieben als **Be-reicherung** wahrgenommen und die **Bilanz** über das Gesamtprojekt fiel bei allen Pilotbetrieben **sehr positiv** aus.

Nutzen der Hilfsmittel

Da mehr Zeit und Aufwand in die Erarbeitung von Hilfsmitteln gesteckt werden konnte, als ursprünglich geplant war, ist eine sehr breite Palette an rechtlichen und organisatorischen Hilfsmitteln entstanden. Die **rechtlichen Hilfsmittel** umfassen einen Musterarbeitsvertrag, eine Checkliste für die Anstellung von Teilzeitmitarbeitenden, ein Merkblatt zum Gesamtarbeitsvertrag der Zentralen Paritätischen Berufskommission (ZPBK) sowie Leitfäden zur beruflichen Vorsorge (BVG) und zum Erfassen von Absenzen. Die **organisatorischen Hilfsmittel** umfassen Dokumente zu den

Themen Arbeitsübergabe, Kommunikation mit Kundschaft, Fachkräfte und Teilzeitmodelle.

Insgesamt werden die Hilfsmittel sowohl von den Projektbeteiligten, als auch von den Empfänger/innen (Unternehmensbefragung) **sehr positiv beurteilt**. Die Pilotbetriebe konnten sich bei der Erarbeitung sehr stark einbringen und sind entsprechend mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Aus der Befragung der Unternehmen, welche die Hilfsmittel zugechickt bekamen, geht hervor, dass sie sich am häufigsten für die Informationen zu Teilzeitmodellen, Gesamtarbeitsvertrag und Arbeitsvertrag interessiert haben. Alle studierten Hilfsmittel werden jeweils von einer überwiegenden Mehrheit als hilfreich oder teilweise hilfreich beurteilt und eine deutliche Mehrheit plant auch die konsultierten Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit in Zukunft sicher oder vielleicht zu verwenden. Daraus kann geschlossen werden, dass die **Hilfsmittel** als **nützlich** erachtet werden und den **Bedürfnissen** der Betriebe **entsprechen**.

Resonanz des Projekts in der Branche

Da auch für die Informations- und Sensibilisierungsarbeit mehr Zeit und Mittel eingesetzt werden konnten, als im ursprünglichen Projektplan vorgesehen war, konnte das quantitative Output-Ziel auf jeden Fall übertroffen und eine **hohe Präsenz** insbesondere **auf den brancheninternen Informationskanälen** erreicht werden. Erstaunlich hoch war auch das mediale Interesse - fast alle Medien, die in Zusammenhang mit einem Porträt angefragt wurden, hätten danach einen Bericht zum Thema veröffentlicht.

Aus der Unternehmensbefragung geht aber auch hervor, dass bisher die **Reichweite** der brancheninternen **Informationsverbreitung und -aufnahme noch nicht überall sehr gross ist**: Beispielsweise fanden die Hilfsmittel bisher besonders dort Anklang, wo Teilzeit bereits ein Thema ist. Daraus kann geschlossen werden, dass weitere Aktivitäten zur Förderung von Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche durchaus sinnvoll wären und dass dabei vor allem ein Fokus auf die Information und Sensibilisierung von Personen und Betrieben gelegt werden sollte, die bisher keine Teilzeitarbeit anbieten.

Die Unternehmensbefragung zeigte zudem, dass die **Projektwebseite** bei den Maler- und Gipserbetrieben **noch nicht sehr bekannt** ist oder nur relativ selten genutzt wird – inwiefern sich das durch die nun aufgeschalteten Hilfsmittel ändert, muss sich noch zeigen. Grundsätzlich wird die Projektwebseite aber sehr positiv bewertet.

Welche Wirkung die Informations- und Sensibilisierungsarbeit bereits entfalten konnte und wie weit die richtigen Informationskanäle genutzt

Zusammenfassung

wurden, kann im Rahmen der Evaluation nicht beurteilt werden. Ebenfalls schwierig einzuschätzen ist, wie die Resonanz des Projekts ausserhalb der Branche und bei Betrieben ausfällt, die nicht SMGV-Mitglieder sind.

Schlussfolgerungen der Evaluation

Bezogen auf die **Teilzeitförderprojekte** kann **insgesamt** ein **positives Fazit** gezogen werden. Einerseits haben die Aktivitäten im Rahmen dieses Projektstandbeins auf der Outcome-Ebene zur Schaffung von Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben geführt, zur Lösung von Herausforderungen (auf Wunsch der Pilotbetriebe entwickelte Hilfsmittel) beigetragen sowie geeignetes Material für die Sensibilisierungsarbeit (insb. Unternehmensporträts) produziert. Andererseits ziehen alle befragten Pilotbetriebe eine sehr positive Gesamtbilanz über die Teilzeitförderprojekte und ihre Projektteilnahme und schätzen deren Nutzen als hoch ein. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Teilzeitförderprojekte auf Betriebsebene eine noch stärkere Wirkung hätten entfalten können, wenn die **Pilotgruppe anders zusammengesetzt** gewesen wäre und mehr Betriebe ohne Erfahrung mit Teilzeitarbeit teilgenommen hätten. Für künftige Projekte empfiehlt sich daher insbesondere, die Ausrichtung und die Zielgruppe der Teilzeitförderprojekte nochmals grundlegend zu überdenken.

Bezogen auf die entwickelten **Hilfsmittel** zeigt die Evaluation klar auf, dass diese sehr **nützlich** sind und den **Bedürfnissen** der Maler- und Gipserbetriebe **entsprechen**.

Das **Evaluationsfazit** zu den Projektaktivitäten und Ergebnissen fällt **insgesamt positiv** aus.

Um von den Erfahrungen des vorliegenden Projekts zu profitieren, empfehlen wir insbesondere Folgendes für allfällig **Folgeprojekte** zu beachten:

- Breit abgestützte Trägerschaft (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) beibehalten, insbesondere um rechtliche Fragen sozialpartnerschaftlich zu klären
- Verschiedene Aktivitäten weiterhin als Gesamtprojekt sehen, da das Zusammenspiel der verschiedenen Projektbestandteile zum Erfolg geführt hat
- Erkenntnisse aus der Projekterfahrung nutzen, um Detailkonzeption der einzelnen Projektbestandteile sowie Zeitplan zu adaptieren und optimieren
- Von Anfang an die Verankerung der Thematik Teilzeitarbeit in Strukturen anstreben, die über

die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben (z.B. im bestehenden Branchenverband)

- Offenheit für formative Anpassungen beibehalten, falls im Projektverlauf andere Bedürfnisse auftauchen, als im Projektplan antizipiert wurden
- Weitere Kanäle (Kantonale Verbände, Messen, Berufsschulen, Social Media etc.) für Kommunikation und Sensibilisierung nutzen
- Neben technischer Umsetzung und Machbarkeit von Teilzeitarbeit auch einen Fokus auf die Gleichstellungsthematik legen

1 Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Das Projekt Teilzeitbau will **Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe fördern**. Hinter dem Projekt stehen der Schweizerische Maler- und Gipserunternehmer-Verband **SMGV**, die Gewerkschaften **Unia** und **Syna** und der **Verein Pro Teilzeit**. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen. Mittel- bis längerfristige Ziele des Projekts sind, Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in den Baubranchen zu etablieren und somit zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Gleichstellung von Mann und Frau im Erwerbsleben beizutragen. Die Möglichkeit von Teilzeitarbeit für Männer und Frauen soll die Branchen zudem auf dem Arbeitsmarkt attraktiver machen und zum Erhalt von Fachkräften beitragen.

Das Projekt Teilzeitbau im Maler- und Gipsergewerbe **startete 2018** mit einer **Umfrage** bei Betrieben aus der Branche und **rechtlichen Analysen** zum Thema Teilzeitarbeit. In einer zweiten Phase ab 2019 wurden **Teilzeitförderprojekte** für Unternehmen realisiert. In einer dritten Phase ab Mitte 2019 wurden parallel dazu einfache **Hilfsmittel** für Unternehmen erarbeitet. Während der ganzen Projektlaufzeit wurde **Informationsarbeit** zum Projekt und generelle **Sensibilisierungsarbeit** zum Thema Teilzeitarbeit geleistet. Aufgrund der pandemiebedingten zeitlichen Verzögerungen bei verschiedenen Projektschritten wird das Projekt erst im Laufe des Jahrs 2022 abgeschlossen werden.¹ Die Umsetzung der Teilzeitförderprojekte und die Erarbeitung der Hilfsmittel erfolgten in Zusammenarbeit mit dem Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung a&o.

Der Fokus der vorliegenden **externen Evaluation** liegt auf der Umsetzung der Förderprojekte und Hilfsmittel sowie deren Output und auf den Wirkungen auf der Outcome-Ebene.

Die im Rahmen der Evaluation gewonnenen Informationen sollen im Sinne einer Rechenschaftslegung gegenüber der Trägerschaft und dem Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) die Aktivitäten und den Erfolg des Projekts Teilzeitbau beschreiben und bewerten. Zudem sollen Entscheidungsgrundlagen für eine mögliche Weiterführung von Beratungsleistungen oder eine Ausdehnung auf andere Zweige des Baugewerbes erarbeitet werden («summative Leistung»). Darüber hinaus sollen Hinweise für die Optimierung des Projekts im Hinblick auf künftige Aktivitäten bereitgestellt werden («formative Leistung»).

Vier **Fragestellungen** stehen im Zentrum der Evaluation:

■ **Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in den Pilotbetrieben:** Welche Erfahrungen haben die teilnehmenden Unternehmen und die Projektbeteiligten während der Pilotprojekte gesammelt? Inwiefern wurden die Erwartungen bezüglich Beratung und Unterstützung erfüllt? Wurden zusätzliche Teilzeitarbeitsmöglichkeiten in den Pilotbetrieben verankert? Von welchen Faktoren hängt insbesondere ab, ob Teilzeitarbeitsmöglichkeiten realisiert und wie viele Teilzeitstellen geschaffen werden konnten? Wo lagen Schwierigkeiten und Herausforderungen und wie bzw. wieweit wurden diese gemeistert?

■ **Nutzen der Pilotprojekte für die involvierten Betriebe:** Welchen Nutzen bringt die Teilnahme am Teilzeitförderprojekt den Pilotbetrieben? Welche Erwartungen haben die Pilotbetriebe für ihre künftigen Personalhaltungs- und Rekrutierungserfolge?

■ **Nutzen der Hilfsmittel:** Sind die Hilfsmittel selbsterklärend und ansprechend gestaltet und entsprechen sie den Bedürfnissen der Betriebe? Wie schätzen die Betriebe den Nutzen der zugestellten Hilfsmittel ein?

■ **Resonanz des Projekts in der Branche:** Ist das Gesamtprojekt Teilzeitbau in der Branche bekannt? Ist die Internetseite bekannt, wird sie genutzt und entspricht sie den Bedürfnissen?

¹ Ursprünglich war der Projektabschluss auf Ende 2021 geplant.

1 Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

Die Evaluation wurde von Juni 2021 bis Januar 2022 durchgeführt. Die **Informationen** wurden auf vier Wegen gewonnen: Durch die Analyse von Dokumenten, Interviews mit Projektverantwortlichen in den Pilotbetrieben, Interviews mit Vertreter/innen des Projektausschusses (Trägerschaft und Büro a&o) und eine Befragung von Unternehmen, welche die im Rahmen des Projekt erarbeiteten Hilfsmittel erhalten haben.

Rücklauf Interviews mit Projektbeteiligten

Wie **Tabelle 1** zeigt, wurden alle 12 **Pilotbetriebe** für ein Interview angefragt. Mit ursprünglich neun Betrieben konnte ein Interviewtermin vereinbart werden, wobei zwei Interviews kurzfristig abgesagt wurden und aufgrund der zeitlichen Überlastung der Interviewpartner/innen kein Ersatztermin gefunden werden konnte. Drei Betriebe haben auf unsere mehrfache Kontaktaufnahme über verschiedene Kanäle nicht reagiert. Über die Gründe zur Nicht-Teilnahme ist daher nichts bekannt. Insgesamt konnte bei den Pilotbetrieben damit nur ein Rücklauf von knapp 60% erreicht werden. Auf Seite des **Projektausschusses**² konnte mit allen vier angefragten Personen ein Interview geführt werden – eine weitere Person hat zu gewissen Fragen schriftliche Ergänzungen geliefert. Eine Liste mit allen Interviewpartner/innen findet sich im Anhang A-1.1.

Tabelle 1: Rücklauf Interviewanfragen

	Anzahl	Anteil
Pilotbetriebe		
Interviewanfragen	12	100%
Terminvereinbarungen	9	75%
Realisierte Interviews	7	58%
Projektausschuss		
Interviewanfragen	4	100%
Terminvereinbarungen	4	100%
Realisierte Interviews	4	100%

Quelle: Darstellung BASS

Rücklauf Unternehmensbefragung

Mitte November 2021 haben alle Unternehmen, die dem Gesamtarbeitsvertrag für das Maler- und Gipsergewerbe der Deutschschweiz unterstehen und Arbeitnehmende beschäftigen, per Post Informationsunterlagen zugeschickt bekommen, welche die wichtigsten Punkte zum Thema Teilzeitarbeit zusammenfassen und über QR-Codes Verlinkungen auf alle erarbeiteten Hilfsmittel auf der Projekt-Webseite enthalten. Diese Informationsunterlagen wurde in Form eines Farbfächers aufbereitet (sog. Fächer «Werkzeug Teilzeit»)³. Diesem Versand wurde ein Brief mit der Bitte zur Teilnahme an einer kurzen Befragung im Rahmen der Evaluation beigelegt. Der Fragebogen konnte ebenfalls mittels QR-Code oder via Link aufgerufen werden. Die Befragung war vom 18. November bis zum 31. Dezember 2021 **online** zugänglich. Der Versand ging an rund 2'600 Betriebe. Da die Teilnahme an der Umfrage auch in zwei Artikeln in der Fachzeitschrift *Applica* sowie in verschiedenen Newslettern beworben und über den QR-Code zugänglich gemacht wurde, kann der Rücklauf nur grob geschätzt werden. Insgesamt haben **134 Personen an der Befragung teilgenommen**. Basierend auf der Versandliste würde dies ungefähr einem Rücklauf von 5% entsprechen. Rund ein Viertel der Antwortenden hat jedoch angegeben, dass sie keinen Fächer «Werkzeug Teilzeit» zugeschickt bekommen haben. Dies legt nahe, dass diese Personen über einen anderen Einstieg als den Versand auf die Befragung gelangt sind und der Rücklauf damit eher überschätzt wird. Bei diesem

² Unter diesem Begriff fassen wir sowohl die Vertreter/innen der Trägerorganisationen (SMGV, Verein Pro Teilzeit und Gewerkschaften), als auch die Projektleitung (Verein Pro Teilzeit) und die Projektpartner des Büro a&o zusammen, die alle an den Ausschusssitzungen vertreten waren. Das Büro a&o wurde im Projektverlauf in den Ausschuss aufgenommen.

³ Vgl. Werkzeug Teilzeit auf <https://www.teilzeitbau.ch/hilfsmittel>

1 Ausgangslage, Fragestellungen und methodisches Vorgehen

tiefen Rücklauf darf man nicht davon ausgehen, dass die Antworten ein repräsentatives Bild der gesamten Branche wiedergeben. Von Anfang an war jedoch klar, dass vor allem Personen, die sich auf irgendeine Art und Weise für das Thema Teilzeitarbeit interessieren, an der Umfrage teilnehmen. Vor diesem Hintergrund können die Antworten der 134 Teilnehmer/innen durchaus als **aussagekräftige Einschätzung** der Hilfsmittel von interessierten Betrieben beurteilt werden. Zusätzliche Angaben zur Charakterisierung der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, finden sich im Anhang A-1.2.

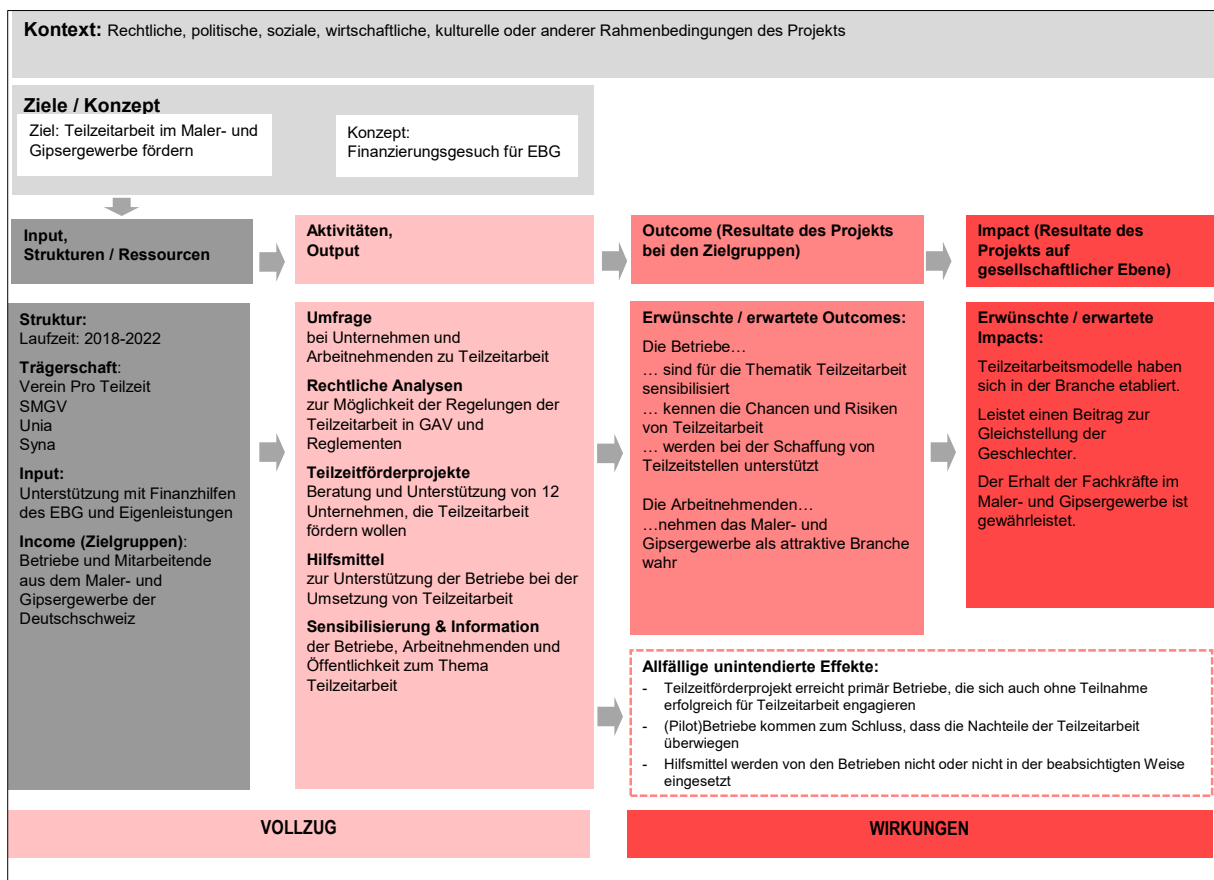
Aufbau des Berichts

Nach einer kurzen Darstellung des Evaluationsgegenstandes in Kapitel 2 folgt in Kapitel 3 eine Übersicht zu den Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte und eine Beurteilung dieser Aktivitäten durch die Projektbeteiligten (Pilotbetriebe und Projektausschuss). Kapitel 4 zeigt auf, zu welchen Ergebnissen und Veränderungen die Teilzeitförderprojekte in den Pilotbetrieben geführt haben, welche Erfahrungen die Projektbeteiligten sammeln konnten und wie der Nutzen eingeschätzt wird, den die Pilotbetriebe aus der Projektteilnahme ziehen konnten. Kapitel 5 thematisiert, welche Faktoren die Realisierung von Teilzeitstellen im Maler- und Gipsergewerbe begünstigen bzw. behindern. In Kapitel 6 erfolgt eine Beurteilung der entwickelten Hilfsmittel und Kapitel 7 beschreibt die Resonanz des Projekts in der Branche wie auch in der breiteren Öffentlichkeit. In Kapitel 8 wird die Gesamtbilanz der Projektbeteiligten festgehalten und in Kapitel 9 werden auf der Grundlage der Erfahrungen der Projektbeteiligten Optimierungspotenziale für künftige Aktivitäten aufgezeigt. Basierend auf den Evaluationsergebnissen werden abschliessend Schlussfolgerungen formuliert (Kapitel 10).

2 Das Projekt Teilzeitbau im Überblick

Das **Wirkungsmodell** in **Abbildung 1** zeigt zusammenfassend die Ziele, Struktur und Aktivitäten sowie die intendierten Wirkungen des Projekts Teilzeitbau bei den Zielgruppen (Outcome) und auf einer gesellschaftlichen Ebene (Impact).⁴ Das Projekt wurde vom Verein Teilzeitbau zusammen mit dem Schweizerischen Maler- und Gipserunternehmer-Verband SMGV und den Gewerkschaften Unia und Syna initiiert und hat zum Ziel, die Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe zu fördern. Die Projektaktivitäten fokussierten auf Maler- und Gipserbetriebe der Deutschschweiz. Das Projekt startete im Jahr 2018 und soll bis Mitte 2022 abgeschlossen sein. Das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) unterstützt das Projekt mit Finanzhilfen.

Abbildung 1: Wirkungsmodell des Projekts Teilzeitbau



Quelle: Projektunterlagen; eigene Darstellung BASS

Zentrale Aktivitäten des Projekts bildeten in einer ersten Phase eine Umfrage bei Betrieben und Mitarbeitenden zum Interesse an Teilzeitstellen sowie rechtliche Analysen zum Handlungsbedarf für die Regelung der Teilzeitarbeit. In einer zweiten Phase wurden ausgewählte Unternehmen bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit unterstützt (Teilzeitförderprojekte). In der dritten Phase wurden Hilfsmittel zur Einführung von Teilzeitarbeit erstellt, die allen Unternehmen aus der Branche zugänglich gemacht wurden. Als eine weitere Massnahme erfolgte laufend die Information und Sensibilisierung zum Thema Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche. Der konkrete Output des Programms liegt in den Umfrageergebnissen, der Zahl und Art der durchgeführten Beratungen und Veranstaltungen im Rahmen der Teilzeitförderprojekte, publizierten Porträts und Medienberichten, erarbeiteten Hilfsmitteln sowie der damit erreichten Betriebe und Mitarbeitenden.

⁴ Im Rahmen der Evaluation wurde zudem angeschaut, ob die Projektarbeiten allenfalls auch zu unintendierten Effekten führen.

2 Das Projekt Teilzeitbau im Überblick

Anhand des Wirkungsmodells kann zudem vertieft werden, welche Ebenen und Elemente des Projekts mit welchen Fragestellungen schwergewichtig untersucht werden. Der **Fokus** der vorliegenden **Evaluation** liegt wie erwähnt auf der **Umsetzung der Förderprojekte** und **Hilfsmittel** sowie deren **Output und die Wirkungen** auf der **Outcome-Ebene**. Diese beiden Massnahmen werden in den nachfolgenden Kapiteln vertieft betrachtet.

3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

Die Teilzeitförderprojekte umfassten gemäss Projektplan im Schwerpunkt die **individuelle Begleitung** von 10 Pilotbetrieben bei der Umsetzung von Teilzeitarbeit durch einen Experten des Büros für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung (Büro a&o). Geplant waren maximal drei Besuche pro Betrieb sowie die Möglichkeit zu Fernsupport (via E-Mail oder Telefon). Teil des Programms war auch der Austausch mit den anderen Unternehmen an drei Veranstaltungen (Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung). Zudem sollten die Teilzeitförderprojekte mit Berichten in der Fachzeitschrift *Applica medial* begleitet werden.

Im Folgenden wird beschrieben, welche Betriebe Teilzeitförderprojekte umsetzten und aus welchen Gründen sie am Pilotprojekt teilnahmen. Im Anschluss wird dargelegt, inwiefern die Veranstaltungen sowie die Beratungen in den Betrieben wie geplant durchgeführt werden konnten und ob die damit verbundenen Erwartungen erfüllt wurden.

3.1 Auswahl der Pilotbetriebe

Die **Kriterien für die Teilnahme** an den Teilzeitförderprojekten waren die Motivation der Unternehmen, Teilzeitarbeit im Betrieb zu fördern und zusätzliche Teilzeitstellen zu schaffen sowie die Bereitschaft zur Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Interview für Fachzeitschrift) und zum Erfahrungsaustausch im Rahmen der Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung. Daneben sollten unterschiedliche Unternehmensgrössen, geografische Region sowie Tätigkeitsbereiche (Maler-, Gipser- und Mischbetriebe) vertreten sein. Diese Selektionskriterien kamen jedoch nicht explizit zur Anwendung, da sich nur 10 Betriebe auf die Ausschreibung beworben haben und damit alle Bewerbungen berücksichtigt werden konnten. Damit alle deutschsprachigen Grossregionen im Projekt vertreten waren, wurde ein zusätzlicher Betrieb durch das Projektteam Teilzeitbau angefragt und ein weiterer Betrieb kam auf Eigeninitiative nach der Auftaktveranstaltung hinzu. Insgesamt haben somit 12 Betriebe an den Teilzeitförderprojekten teilgenommen.

Tabelle 2 gibt eine **Übersicht der Pilotbetriebe**. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen (6) sind Mischbetriebe (Maler- und Gipserarbeiten), fünf Betriebe sind ausschliesslich im Malergewerbe tätig und ein Betrieb führt neben Malerarbeiten auch einen Farbladen. Zwei Drittel der Betriebe (8) boten bei Projektbeginn bereits Teilzeitstellen für ihre Mitarbeitenden an. Die Hälfte der Betriebe (6) beschäftigen zwischen sechs und 30 Mitarbeitende. Vier Pilotbetriebe sind grössere Unternehmen (mehr als 30 Mitarbeitende) und zwei Kleinstbetriebe (bis 5 Mitarbeitende). Die Betriebsstandorte verteilen sich auf fünf der insgesamt sieben Grossregionen der Schweiz.

Aus den **Interviews mit dem Projektausschuss** geht einerseits hervor, dass sie mit der Zusammensetzung der Pilotgruppe bezüglich **Verteilung** nach **Region und Unternehmensgrösse zufrieden** sind. Bedauert wird hingegen, dass sich kein reiner Gipserbetrieb gemeldet hat – im Nachhinein betrachtet hätte hier noch etwas mehr insistiert werden sollen. Andererseits haben sich alle Interviewpartner/innen aus dem Projektausschuss eher **enttäuscht** gezeigt über das relativ **geringe Interesse an einer Projektteilnahme**, da das Angebot als sehr attraktiv eingeschätzt wurde. Da alle Interessenten aufgenommen werden konnten, hat **keine** eigentliche **Selektion** stattgefunden. Nach der ersten Veranstaltung und den ersten Besuchen vor Ort zeigte sich, dass unter den Pilotbetrieben viele Betriebe vertreten waren, die nicht unbedingt aufgrund eines Beratungsbedarfs, sondern mehr aus Interesse am Thema Teilzeitarbeit am Projekt teilgenommen haben. Diese Gruppenzusammensetzung habe einerseits zu einem sehr regen und engagierten Austausch geführt. Andererseits äusserten die Pilotbetriebe andere Bedürfnisse als erwartet, weshalb es der Projektausschuss als sinnvoll erachtete, gewisse **geplante Projektaktivitäten anzupassen** (vgl. dazu insb. Kapitel 3.2 und 3.3).

3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

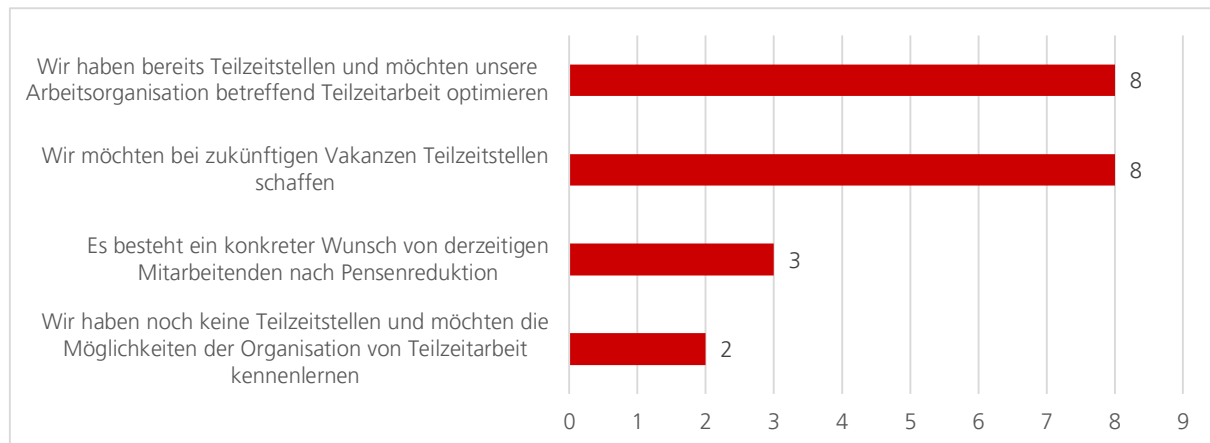
Tabelle 2: Überblick zu den teilnehmenden Betrieben

Betrieb	Tätigkeit			Teilzeitstellen	Grösse (Anzahl MA)			Grossregion				
	Malerarbeiten	Gipserarbeiten	Weiteres		Bis 5 MA	6-30 MA	Über 30 MA	Zürich	Nordwestschweiz	Ostschweiz	Espace Mittelland	Zentral-schweiz
A	X			X		X						X
B	X				X			X				
C	X	X		X			X	X				
D	X			X	X							X
E	X	X		X		X						X
F	X	X				X				X		
G	X		X	X		X				X		
H	X			X		X			X			
I	X	X					X	X				
J	X	X					X					X
K	X	X		X			X				X	
L	X			X		X		X				
Total	12	6	1	8	2	6	4	3	2	2	1	4

Anmerkungen: Die Angaben beziehen sich auf April 2019. Quelle: Projektunterlagen; Darstellung BASS

Wichtige **Gründe für die Teilnahme** der Pilotbetriebe am Teilzeitförderprojekt waren gemäss den auf dem Anmeldetalon gesetzten Kreuzen die Absicht zur Optimierung der Organisation der Teilzeitarbeit im Betrieb (8 Nennungen) sowie zur (zusätzlichen) Schaffung von Teilzeitstellen (8 Nennungen). Drei Betriebe haben u.a. teilgenommen, weil Mitarbeitenden ein Bedürfnis zur Pensenreduktion geäussert haben und zwei Betriebe möchten mit der Programmteilnahme die Möglichkeiten zur Organisation von Teilzeitarbeit kennenlernen (vgl. **Abbildung 2**).

Abbildung 2: Gründe für die Teilnahme am Teilzeitförderprojekt (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Projektunterlagen; Darstellung BASS

Gemäss den Interviewaussagen der Mitglieder des Projektausschusses habe sich teilweise schon an der Auftaktveranstaltung, insbesondere jedoch bei den Besuchen vor Ort, gezeigt, dass bei einigen Betrieben **nicht** der **eigene Beratungsbedarf**, sondern das generelle Interesse am Thema Teilzeit respektive das **Bewusstsein für die Wichtigkeit** des Themas **Hauptgrund** für die Projektteilnahme war.

Auch aus den **Interviews mit den Pilotbetrieben** ging hervor, dass in über die Hälfte der Betriebe schon vor der Projektteilnahme Teilzeitarbeit angeboten wurde und der Hauptgrund für die Anmeldung war, einen **Beitrag zur Förderung von Teilzeitarbeit in der Branche leisten zu wollen**. Zwei Betriebe, die ebenfalls bereits Teilzeitstellen anboten, wurden aktiv vom Projektausschuss rekrutiert und haben deshalb

3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

am Projekt teilgenommen. Nur eine Person gab an, bei der Projektanmeldung eine kritische Einstellung gegenüber Teilzeitarbeit gehabt und mit der Projektteilnahme den Abbau der eigenen Hemmschwelle angestrebt zu haben.

3.2 Rahmenveranstaltungen

Wie aus **Tabelle 3** zu den Teilnehmer/innen der Rahmenveranstaltungen hervorgeht, waren an der Auftaktveranstaltung im Juli 2019 neun Pilotbetriebe vertreten (2 Betriebe waren verhindert und 1 Betrieb ist erst zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt eingestiegen). An der Zwischenveranstaltung im August 2020 haben sieben Pilotbetriebe teilgenommen und an der Abschlussveranstaltung im August 2021 sechs Pilotbetriebe. Anwesend waren jeweils auch das Büro a&o sowie Vertreter/innen des Vereins Pro Teilzeit, des SMGV und der Unia. Aufgrund der Covid-Pandemie konnten die Zwischen- und Schlussveranstaltung erst rund ein halbes Jahr später als ursprünglich geplant durchgeführt werden.

Tabelle 3: Zusammensetzung Teilnehmer/innen Rahmenveranstaltungen

Unternehmen / Organisationen	Auftaktveranstaltung (Juli 2019)	Zwischenveranstaltung (August 2020)	Abschlussveranstaltung (August 2021)
Pilotbetriebe	9 (11)*	7	6 (7)*
Büro a&o	1	1	1
Verein Pro Teilzeit	2	2	2
SMGV	2	3	2
Unia	--	1	1
Total	15	14	12

Anmerkung: *An der Auftaktveranstaltung haben insgesamt 11 Personen aus 9 Betrieben teilgenommen, an der Schlussveranstaltung 7 Personen aus 6 Betrieben.

Quelle: Projektunterlagen; Darstellung BASS

Alle drei Veranstaltungen wurden von den Mitgliedern des **Projektausschusses sehr positiv beurteilt**. Als besonders erfreulich wurden die regen Diskussionen, der wertvolle Input und der konstruktive Austausch mit den engagierten Pilotbetrieben bewertet. Im Rückblick hätte aus Sicht der Projektleitung den Arbeitsgruppen und Diskussionsrunden im Veranstaltungsprogramm noch mehr Zeit eingeräumt werden können. Eine weitere Person hat für sich die Lehre gezogen, dass mündliche Austauschformate in der Zusammenarbeit mit Vertreter/innen einer Branche, die allgemein «stark mündlich funktioniert», besonders wichtig sind.

Einige Ausschussmitglieder waren etwas enttäuscht, dass nicht mehr Pilotbetriebe an den Veranstaltungen teilgenommen haben. Zwei Interviewpartner/innen sehen den Grund für die **Abwesenheiten** jedoch nicht in mangelndem Interesse, sondern einerseits der Tatsache geschuldet, dass Unternehmer/innen, die an solchen Projekten teilnehmen, sehr engagiert seien und deshalb immer viele Verpflichtungen haben, andererseits seien Unternehmer/innen aus Kleinbetrieben selber stark ins Tagesgeschäft involviert und daher im Sommer nur schwierig abkömmlich. Eine weitere Person hatte hingegen den Eindruck, dass sich zwei bis drei Betriebe über die Projektlaufzeit hinweg eher etwas aus dem gemeinsamen Prozess verabschiedet haben. Sie mutmasst, dass für diese Beteiligten das Projekt allenfalls nicht ganz so lief, wie sie es sich vorgestellt hatten.⁵

Aus mehreren Interviews mit den Ausschussmitgliedern ging zudem hervor, dass die **Veranstaltungen nicht wie geplant durchgeführt werden konnten**. Einerseits musste die für März 2020 geplante Zwischenveranstaltung wegen der Covid-19-Situation um ein halbes Jahr verschoben werden, was die gesamte Projektlaufzeit deutlich verlängerte. Andererseits musste der Inhalt der Veranstaltungen ab der

⁵ Unklar ist, ob diese Stimmen mit in den Pilotbetrieben durchgeführten Interviews in die Evaluation einbezogen werden konnten oder ob es sich dabei auch um die Betriebe handelt, welche nicht auf die Interviewanfragen reagiert haben.

3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

Zwischenveranstaltung den Bedürfnissen der Pilotbetriebe angepasst werden. Nach der Kick-off Veranstaltung mit allgemeinen Informationen zum Thema Teilzeit (technische Organisation der Arbeit, kulturelle Aspekte im Unternehmen, Entwicklung der MA etc.) und den Beratungsgesprächen in den Betrieben – aus denen gemäss den Erwartungen des Beratungsbüros betriebsinterne Projekte resultiert wären – wäre für die Zwischenveranstaltung geplant gewesen, dass die Pilotbetriebe aus ihren Projekten berichten und sich gegenseitig über Schwierigkeiten und Lösungsversuche austauschen. Die Schlussveranstaltung hätte der Konsolidierung der erzielten Erfolge gedient. In den Beratungen habe sich aber gezeigt, dass nur wenige Betriebe an einem internen Prozess interessiert waren, sondern vielmehr das Bedürfnis nach konkreten Hilfsmitteln für den Arbeitsalltag und Sensibilisierungsmassnahmen im Raum stand. Deshalb wurde ab diesem Zeitpunkt ein viel stärkerer Fokus auf die Erarbeitung der Hilfsmittel gelegt, als dies ursprünglich geplant war und das Thema Öffentlichkeitsarbeit und Marketing in die Zwischenveranstaltung integriert. Diese Umpolung im Laufe des Projekts habe zum Glück gut funktioniert und aus Sicht des Projektausschusses zu einem sehr gelungenen Gesamtprojekt beigetragen.

Auch alle Interviewten aus den **Pilotbetrieben** waren mit den Veranstaltungen **sehr zufrieden**. Diese wurden als sehr gut organisiert, strukturiert und moderiert beurteilt und die Interviewten gaben an, dass sie die Themen als sehr gut aufbereitet wahrgenommen haben und selber viel mitnehmen konnten aus den Veranstaltungen. Alle Interviewpartner/innen haben erwähnt, dass sie den Austausch mit Gleichgesinnten ganz besonders geschätzt haben: «Zu sehen, dass andere ähnliche Probleme haben und man nicht alleine auf weiter Flur dasteht, das hat sehr gutgetan». In drei Interviews wurde als negativer Punkt angemerkt, dass die drei Veranstaltungen – hauptsächlich covid-bedingt - (viel) zu weit auseinander lagen und damit viel Schwung verloren gegangen sei. Eine Person hätte sich noch zusätzliche Treffen sowie noch mehr Raum für den informellen Austausch z.B. bei einem gemeinsamen Mittagessen gewünscht.

3.3 Beratungen in den Betrieben

Im Anschluss an die Auftaktveranstaltung wurde in **allen Betrieben** vor Ort **ein Beratungsgespräch** geführt. Da in keinem der Pilotbetriebe ein weiterer Bedarf bestand, wurde auf die zweite und dritte Besuchsreihe verzichtet. Gewisse Fragen konnten über den **Fernsupport** via Telefon oder Mail gelöst werden. Da auch hierfür bei den Pilotbetrieben deutlich weniger Bedarf bestand als angenommen, hat der Projektausschuss während des Corona-Lockdowns im Frühling 2020 entschieden, das Angebot der «Unterstützung aus der Ferne» vorübergehend auch für weitere interessierte Unternehmen des Maler- und Gipsergewerbes zu öffnen. Dieses Angebot wurde per Newsletter beworben, jedoch nur von einem Unternehmen genutzt.

Aus dem **Interview** mit dem **Beratungsbüro a&o** ging hervor, dass in den Beratungsgesprächen einzelne konkrete Themen und Fragen aufkamen – wie z.B. die Planung der Arbeitsübergabe oder der Tagesabläufe, jedoch praktisch in keinem Betrieb ein konkretes, auf Betriebsebene lösbares Problem mit Teilzeitanstellungen vorhanden gewesen wäre. Entsprechend standen nicht wie üblich Fragen zum Thema Unternehmenskultur oder zu verschiedenen Teilzeitmodellen im Zentrum, sondern vielmehr die **Forderung nach Vorlagen** für den Arbeitsalltag und **Lösungen auf Verbandsebene** – sprich bezüglich Regelungen im Rahmen des Gesamtarbeitsvertrags GAV der Branche und Öffentlichkeitsarbeit. Basierend auf diesen Rückmeldungen wurde das Projekt entsprechend auch anders ausgerichtet. Im Interview wurde zudem angemerkt, dass der Beratungsansatz vielleicht zu stark auf eine strukturelle Aufarbeitung eines Problems angelegt war und dass Kleinbetriebe mehr an ad-hoc Lösungen für eine bestimmte Situation interessiert seien. Unterschätzt wurde auch, wie stark die Maler- und Gipserbranche «mündlich orientiert» sei und vor «zu viel Papier» und Strukturierung zurückschrecke.

Auf persönliche Nachfrage bei zwei, drei Betrieben wurde dem Branchenverband **SMGV** nach den Beratungsgesprächen entsprechend auch zurückgemeldet, dass die Beratung grundsätzlich **sehr geschätzt**

3 Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

wurde, einigen jedoch **zu theoretisch** und zu weit weg vom operativen Geschäft war, in dem nicht viel Platz für Administration sei.

Etwas **durchzogen** fällt demnach auch die **Beurteilung durch die Betriebe** selber aus: Zwei der sieben Pilotbetriebe haben die Beratung als sehr hilfreich wahrgenommen – Inputs konnten direkt umgesetzt werden und viele offene Fragen konnten sehr gewinnbringend diskutiert werden – aus vielen Diskussionspunkten seien später zudem Anregungen für die Hilfsmittel entstanden. Diese Betriebe waren mit der Beratung sehr zufrieden. Drei weitere Personen beurteilten den Erfahrungsaustausch im Beratungsgespräch als grundsätzlich interessant, die Information jedoch als etwas zu allgemein gehalten – diese Betriebe gaben jedoch auch an, dass sie selber keine offenen Fragen und entsprechend auch keine spezifischen Erwartungen an die Beratung hatten. Zwei Interviewte konnten sich gar nicht mehr an das Beratungsgespräch erinnern und beurteilten den Gruppenaustausch daher als deutlich gewinnbringender als die Einzelberatung.

Zwischenfazit zu den Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte

Die Zusammensetzung der Pilotbetriebe hat den Verlauf und die Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte stark geprägt. Weil das Interesse auf die Ausschreibung geringer als erwartet ausfiel, wurde keine Selektion durchgeführt, sondern alle Interessenten ins Projekt aufgenommen. So war die Gruppe zwar wie vorgesehen bezüglich der Kriterien Unternehmensgrösse und Region heterogen zusammengesetzt (einzig das Kriterium Tätigkeitsbereich konnte nicht wie gewünscht abgedeckt werden, weil sich kein reiner Gipserbetrieb gemeldet hat), viele Betriebe waren aber nicht vorderhand an einer individuellen Begleitung zur Umsetzung von Teilzeitstellen interessiert, sondern wollten ihr bestehendes Know-How zum Thema teilen und weiterentwickeln. Diese Gruppenzusammensetzung hat einerseits zu einem sehr regen und engagierten Austausch geführt, andererseits mussten die geplanten Projektaktivitäten angepasst werden, um den Bedürfnissen der Pilotbetriebe gerecht zu werden. Insbesondere der individuelle Beratungsaufwand in den Betrieben fiel deutlich geringer aus, als bei der Projektplanung angenommen wurde. Hinzu kommt, dass das Beratungskonzept insgesamt etwas zu wenig spezifisch auf die Bedürfnisse von Klein(st)-Betrieben aus der Baubranche ausgerichtet war. Diesbezüglich besteht in künftigen Projekten noch ein gewisses Optimierungspotential. Auch die Veranstaltungen konnten nur bedingt wie geplant durchgeführt werden, weil sie einerseits inhaltlich angepasst wurden (früherer Fokus auf die Erarbeitung der Hilfsmittel, Diskussion von Kommunikationsmassnahmen) und andererseits die Covid-19-Situation zu relativ grossen Verzögerungen geführt hat.

Auch wenn die Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte teilweise nicht wie geplant umgesetzt werden konnten, so kann aus Sicht der Evaluation trotzdem ein positives Fazit gezogen werden. Alle Pilotbetriebe sind mit den umgesetzten Aktivitäten grundsätzlich zufrieden. Als besonders positiv gilt zudem zu werten, wie gut es dem Projektausschuss gelungen ist, rechtzeitig formative Anpassungen vorzunehmen, um den Bedürfnissen der Projektteilnehmenden gerecht zu werden und die Aktivitäten – wenn auch anders als geplant – erfolgreich abzuschliessen.

4 Ergebnisse der Teilzeitförderprojekte

Zu welchen Ergebnissen haben die Teilzeitförderprojekte in den Pilotbetrieben geführt und welche Erfahrungen haben die teilnehmenden Unternehmen durch die Teilzeitförderprojekte sammeln können? Welchen Nutzen brachte die Teilnahme am Teilzeitförderprojekt den Pilotbetrieben und welcher Aufwand bzw. welche Kosten waren damit verbunden? In den nachfolgenden Abschnitten wird aufgezeigt, wie sich die Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben während der Projektlaufzeit entwickelt haben, inwiefern sich die Arbeitsorganisation betreffend Teilzeitarbeit in den Pilotbetrieben verändert hat, ob durch die Schaffung von Teilzeitstellen Fachkräfte gehalten oder gewonnen werden konnten und wie sich die Beurteilung von Teilzeitarbeit in den Pilotbetrieben verändert hat. Zudem wird eine Einschätzung des Nutzens und Aufwands für die Pilotbetriebe durch die Projektteilnahme vorgenommen.

4.1 Entwicklung der Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben

Tabelle 4 zeigt die **Situation der Unternehmen in Bezug auf das Angebot an Teilzeitstellen** für Maler- und Gipser/innen (ohne Administration) bei Projektstart und wie sich das Angebot im Projektverlauf verändert hat. Bei Projektbeginn (April 2019) haben 8 der 12 Pilotbetriebe Teilzeitarbeit für ihre Maler/innen und/oder Gipser/innen angeboten. Der Anteil Teilzeitstellen betrug damals insgesamt 5.7% wobei der Anteil bei den Maler/innen deutlich höher war als bei den Gipser/innen (6.8% gegenüber 1.9%). Bereits nach einem Projektjahr verfügten alle Pilotbetriebe über mindestens eine Teilzeitstelle für Maler- oder Gipser/innen und der Anteil Teilzeitstellen ist bis Projektende (August 2021) insgesamt auf 10.1% gestiegen. Dies entspricht einer Zunahme um 77%. Die Unterschiede in der Verbreitung der Teilzeitarbeit bei Maler/innen (12.6%) und Gipser/innen (1.2%) bleiben aber weiterhin gross. Insgesamt haben 7 der 12 Pilotbetriebe während der Projektlaufzeit die Anzahl Teilzeitstellen erhöht (nicht dargestellt).⁶

Die Höhe der Teilzeitpensen und das Geschlecht der Teilzeitbeschäftigten in den Pilotbetrieben wurde nicht erfasst. Gemäss den Zahlen des Gimafonds für die gesamte Branche zeigt sich beim Anteil Teilzeitbeschäftigte – wie in vielen Branchen – eine relativ grosse Diskrepanz zwischen den Geschlechtern (22% bei den Frauen, 6% bei den Männern) (Gimafonds 2020).⁷ Zudem lässt sich aus den Resultaten der Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe, welche zu Projektbeginn durchgeführt wurde, ableiten, dass unter den teilzeitarbeitenden Maler- und Gipser/innen Frauen sehr viel häufiger in tiefen Teilzeitpensen (<50%) arbeiten als Männer.⁸

⁶ Die wachsende Bedeutung der Teilzeitarbeit zeigt sich auch in der Branche insgesamt. Gemäss Statistik des Gimafonds hat der Anteil Teilzeitstellen im Maler- und Gipsergewerbe zwischen 2017 und 2021 von 3.9% auf 8.2% zugenommen und sich damit mehr als verdoppelt. Teilzeitstellen haben in allen Branchen des Maler- und Gipsergewerbes zugenommen, jedoch auf einem unterschiedlichen Niveau. Im Jahr 2021 betrug der Anteil Teilzeitstellen in Malerbetrieben 12.1% (2017: 6.5%), in den Gipserbetrieben dagegen nur 3.5% (2017: 1.6%) (vgl. <https://www.teilzeitbau.ch/resultate#Entwicklung-der-Teilzeitstellen>, Stand 24.1.2022).

⁷ Ab dem Jahr 2020 liegen die Statistiken des Gimafonds getrennt nach Frauen und Männer vor. Für das Jahr 2020 zeigt sich, dass nur knapp 6 Prozent der Männer und gut 22 Prozent der Frauen Teilzeit arbeiten. Die Datengrundlage bezieht sich auf die Stellen im Geltungsbereich des Gesamtarbeitsvertrags für das Maler- und Gipsergewerbe (ohne Lernende und kaufmännisches Personal). Die Höhe des Teilzeitpensums wird nicht erfasst.

⁸ Die Auswertung bezieht sich auf die Stellenprozente der Maler- und Gipser/innen, welche an der Arbeitnehmendenbefragung teilgenommen haben (Teilzeitbau 2019c: 22) und ist damit nicht repräsentativ für die gesamte Branche. Eine Tendenz lässt sich aus diesen Daten aber sicher ableiten.

4 Ergebnisse der Teilzeitförderprojekte

Tabelle 4: Entwicklung der Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben

	Projektbeginn (April 2019)			Projektende (August 2021)			Wachstum	
	Anzahl total	Anzahl TZ	Anteil TZ	Anzahl total	Anzahl TZ	Anteil TZ	Anzahl	Anteil
Maler/innen	336	23	6.8%	293	37	12.6%	+61%	+85%
Gipser/innen	103	2	1.9%	83	1	1.2%	-50%	-37%
Total Maler/innen und Gipser/innen	439	25	5.7%	376	38	10.1%	+52%	+77%
Betriebe mit Teilzeitstellen	8			12			+50%	

Quelle: Projektunterlagen; Berechnungen BASS

Die Vertreter/innen des **Projektausschusses** werten die **Zunahme an Teilzeitstellen** in den Pilotbetrieben als **grossen Erfolg** – besonders gefreut hat sich eine interviewte Person darüber, dass nicht nur bestehenden Mitarbeitenden Teilzeitarbeit gewährt wurde, sondern dass auch Neurekrutierungen im Teilzeitpensum erfolgten. Angemerkt wurde jedoch auch, dass die Verankerung von Teilzeitstellen relativ sei, da die Anzahl Teilzeitstellen wie die Anzahl Stellen überhaupt Schwankungen unterworfen sei. Was in den Pilotbetrieben verankert werden konnte, sei also nicht eine fixe Anzahl an Teilzeitstellen, sondern vielmehr die Offenheit für Teilzeitarbeit. In allen Interviews wurde auch auf die Tatsache verwiesen, dass in der gesamten Branche Teilzeitstellen über die letzten Jahre zugenommen haben. Gründe dafür sehen die Projektausschussmitglieder neben der Sensibilisierungsarbeit des Projekts beispielsweise auch im Inkrafttreten des Vorruhestandmodells, mit dem Altersteilzeit eingeführt wurde, ohne dass die Renteneinbussen zu gross werden. Das Ganze müsse als Prozess gesehen werden, der durch die Sensibilisierungsarbeit des Projekts, die Verankerung von teilzeitspezifischen Belangen im GAV und die Entwicklung von Hilfsmitteln nun hoffentlich nochmals einen Schub erhalten habe. Der Fachkräftemangel als auch der gesellschaftliche Wandel übe hier einen immer stärkeren Druck auf die Branche aus, weshalb die Richtung der Entwicklung klar scheine.

Aus den Interviews mit den **Pilotbetrieben** geht hervor, dass das **Interesse an zusätzlichen Teilzeitstellen** über die gesamte Belegschaft gesehen momentan **noch relativ gering** ausfällt – dies hängt aber wahrscheinlich auch damit zusammen, dass in den meisten Betrieben schon vor der Projektteilnahme Teilzeitarbeit grundsätzlich möglich war. Am häufigsten wird gemäss Aussage der Interviewpartner/innen Teilzeitarbeit im Zusammenhang mit einer **Weiterbildung**, auf eine **Pensionierung** hin und – insbesondere bei Frauen – bei einer **Familiengründung** nachgefragt. Bezogen auf letzteres haben verschiedene Interviewpartner/innen signalisiert, dass hier eine grössere Offenheit des Betriebs ein direkter Effekt der Projektteilnahme sei. In einem Interview wurde diesbezüglich auch angemerkt, dass es wichtig sei, Teilzeitarbeit nicht nur mit Frauen in Verbindung zu bringen, sondern auch Männer anzusprechen.

4.2 Änderungen in der Arbeitsorganisation

Fünf der sieben Interviewten aus den **Pilotbetrieben** gaben an, dass sich die **Arbeitsorganisation** in ihrem Betrieb durch die Projektteilnahme **nicht grundlegend geändert** hat. In drei dieser Betriebe wird durch die Projektteilnahme jedoch **anders mit dem Thema Teilzeit umgegangen**, v.a. in der Kommunikation: Zwei Personen gaben z.B. an, dass neu in Ausschreibungen und auf der Homepage explizit erwähnt werde, dass Teilzeit im Betrieb möglich ist. In zwei Betrieben wurde resp. wird das Thema Teilzeit in alle Mitarbeitergespräche aufgenommen und in einem Betrieb soll eine Arbeitsgruppe mit Teilzeit- und Vollzeitmitarbeitenden geschaffen werden, um Teilzeitarbeit als gleichwertige Arbeit in der Unternehmenskultur zu verankern. In einem Betrieb wird besonders darauf geachtet, dass bei Einstellungen in Teilzeit gegenseitige Erwartungen von Anfang an geklärt werden. Zwei Betriebe gaben an, dass sich die Arbeitsorganisation bei ihnen durch die Projektteilnahme geändert hat: In einem Betrieb wurde neu das Modell **Job-Sharing** mit allen organisatorischen Anpassungen **eingeführt**, im anderen Betrieb wurde vor

allem die **interne Kommunikation** und die **Arbeitsübergabe systematisiert**, z.B. indem neue Teamsitzungen eingeführt wurden und für die Übergabe moderne Technologien wie Video-Botschaften und Checklisten eingesetzt werden.

4.3 Beurteilung der Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit

In den meisten **Pilotbetrieben** hat sich die Beurteilung von Vor- und Nachteilen von Teilzeitarbeit durch die Projektteilnahme **kaum grundsätzlich geändert**. In drei Interviews wurde festgehalten, dass sie selber respektive ihre Belegschaft positiv überrascht wurden, wie motiviert und gut Personen arbeiten, die – teilweise auch in tiefen Pensen – Teilzeit arbeiten. In drei Betrieben ist durch die Projektteilnahme hingegen eher die Erkenntnis gewachsen, dass Teilzeitmitarbeitende genau gleich wie andere Mitarbeitende Schwierigkeiten verursachen können – der eigene Frust darüber falle allenfalls grösser aus, weil selber viel Energie in die Ermöglichung von Teilzeitarbeit gesteckt wurde. Zwei Betriebe sehen nach wie vor den zusätzlichen Organisationsaufwand und die höheren Kosten, z.B. für zusätzliche Arbeitskleider, Arbeitsinstrumente, Lohnabrechnungen etc., als gewichtigen Nachteil von Teilzeitarbeit, der aber für andere Vorteile, wie z.B. zufriedener und gute Mitarbeitende, in Kauf genommen werde. In einem Interview wurde auf die Schwierigkeit hingewiesen, eine gute Balance bei der Übertragung von Verantwortung zu finden: Einerseits müsse allen klar sein, dass Teilzeitmitarbeiter/innen keine Hilfsarbeiter/innen seien. Andererseits sei es schwierig, die verantwortungsvollsten Aufgaben, wie z.B. eine Baustellenleitung, an Personen abzugeben, die selber nicht immer da sind.

4.4 Halten und Gewinnen von Fachkräften

Drei Interviewte aus den **Pilotbetrieben** gaben an, dass in ihrem Betrieb mehrere Personen **nur gehalten** respektive **gewonnen** werden konnten, **weil** eine **Teilzeitstelle angeboten** wurde. In zwei weiteren Betrieben trifft dies auf jeweils eine Person zu. Besonders gross sei der Effekt bei Müttern, die nur dank (anfangs auch tiefen) Teilzeitpensen aus dem Mutterschaftsurlaub zurückkommen. In zwei Betrieben haben bisher keine Mitarbeitenden, die bisher Vollzeit arbeiten, Interesse an Teilzeitstellen gezeigt. Eine der interviewten Personen geht aber davon aus, dass die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit insbesondere im Hinblick auf Mutterschaft künftig sicher dazu führe, dass mehr Mitarbeiterinnen gehalten werden können.

In den meisten Pilotbetrieben ist eher wenig bekannt darüber, welche Erfahrungen ihre Mitarbeitenden mit Teilzeitarbeit machen. In zwei Interviews wurde berichtet, dass die Mitarbeiter/innen die Möglichkeit zu Teilzeitarbeit sehr schätzen und dass die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten, eine grosse Wirkung auf die Zufriedenheit und die Stimmung der Teilzeitmitarbeitenden habe. In einem Betrieb soll die Meinung der Mitarbeitenden zu diesem Thema im Rahmen einer neu geschaffenen Arbeitsgruppe mehr Raum erhalten.

In einem Interview wurde auf die Erkenntnis hingewiesen, dass der Fachkräftemangel und Konkurrenzdruck alleine durch ein Teilzeitangebot nicht gelöst werden könne – trotz Schaffung einer Teilzeitstelle habe ein Mitarbeiter zur Konkurrenz gewechselt, weil dort ein höherer Lohn geboten wurde. In mehreren Interviews wurde zudem die Hoffnung geäussert, dass in Zukunft auch Männer vermehrt die Vorteile von Teilzeitarbeit erkennen und damit innerhalb der Belegschaft Vorurteile gegenüber Teilzeitarbeit abgebaut werden können.

4.5 Weitere Erfahrungen und Veränderungen in den Pilotbetrieben

Gefragt nach weiteren Erfahrungen, die die Pilotbetriebe durch die Teilzeitförderprojekte gemacht haben, gaben zwei interviewte Personen an, dass ihnen durch die intensive Beschäftigung mit dem Thema erst recht bewusst wurde, wie wenig weit ihre Branche bei diesem Thema sei. Eine Person hat angegeben, dass sie durch die Projektteilnahme selber gelernt habe, mehr abzugeben, da sie selber in einem Teilzeitpensum arbeite. Einer weiteren Person ist durch die Projektteilnahme noch stärker bewusst geworden, wie

4 Ergebnisse der Teilzeitförderprojekte

zentral sowohl die interne als auch externe Kommunikation beim Thema Teilzeitarbeit sei: Intern müsse stufengerecht klar vertreten werden, dass Teilzeit- und Vollzeit-Mitarbeitende nicht in Konkurrenz oder in einer Hierarchie stehen und gegenüber der Kundschaft müsse gut aufgezeigt werden, dass keine negativen Folgen entstehen, wenn die Arbeit von zwei verschiedenen Personen erbracht wird, weil Teilzeit gearbeitet wird. Nicht erwartet hat eine weitere Person den starken Kulturwandel in der Firma durch die Projektteilnahme und welchen grossen Einfluss dieser auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden habe. In mehreren Interviews haben sich die Beteiligten aus den Pilotbetrieben auch positiv überrascht gezeigt über die grosse Medienpräsenz und das breite positive Feedback darauf.

4.6 Nutzen der Projektteilnahme für die Pilotbetriebe

Aus den Interviews mit den Mitgliedern aus dem **Projektausschuss** geht hervor, dass sie den **Nutzen** der Projektteilnahme für die Pilotbetriebe als **hoch** einschätzen. Durch das grosse **mediale Interesse** (vgl. dazu auch Kapitel 7) hätten die Betriebe in Sache Eigenwerbung stark profitieren können: Sie seien in der Region bekannt geworden und konnten sich bezüglich Teilzeitarbeit in ein gutes Licht stellen. Zudem konnten die Pilotbetriebe aus Sicht des Ausschusses sehr direkt mitgestalten, was als Produkt aus dem Projekt resultierte und hätten damit genau jene **Hilfsmittel bekommen**, die sie sich wünschten. Aus dem Feedback zu Veranstaltungen und Beratungen schlossen die Ausschussmitglieder zudem, dass die Pilotbetriebe den **Austausch unter Gleichgesinnten** als sehr nützlich einschätzten und dass diverse Betriebe **Anregungen aus den Beratungen** – wie zum Beispiel der Einsatz von modernen Technologien für die Arbeitsübergabe – im Arbeitsalltag direkt umsetzen konnten. Der Aufwand für die Pilotbetriebe im Verhältnis zum Ertrag wird als relativ gering eingeschätzt.

Die interviewten **Pilotbetriebe** waren sich ebenfalls einig, dass die Projektteilnahme für sie einen **grossen Nutzen** hatte. Drei Interviewpartner/innen fühlen sich durch die Projektteilnahme sicherer bei der Schaffung von bzw. bei Fragen zu Teilzeitstellen, da **fundiertes Know-How** zum Umgang mit Teilzeitarbeit und zu möglichen Schwierigkeiten **aufgebaut** werden konnte. In diesem Zusammenhang attestieren auch fast alle Interviewten aus den Pilotbetrieben den entwickelten **Hilfsmitteln** einen sehr grossen Nutzen (vgl. dazu Kapitel 6.2). Zweimal wurde erwähnt, dass die Projektteilnahme generell zu einer starken Sensibilisierung für das Thema im Betrieb geführt habe, wodurch sich der Betrieb intern als **moderner und offener Arbeitgeber** präsentieren konnte. In zwei Interviews wurde festgehalten, dass sich der Betrieb durch die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema für die Zukunft gewappnet und damit im **Wettbewerbsvorteil** zu Betrieben sehe, welche die Entwicklung hin zu mehr Teilzeitarbeit verschlafen. Zwei weitere Personen erwähnen einen direkten Nutzen in der **medialen Präsenz**, die sie durch die Projektteilnahme erhalten haben und die zu einer sehr positiven Aussenwahrnehmung geführt habe (vgl. dazu Kapitel 7). Als sehr gewinnbringend wurde von vier Interviewten zudem die im Rahmen des Projekts geschaffene Möglichkeit zum **Austausch mit anderen Betrieben** beurteilt.

Der **Aufwand** für die Projektteilnahme wurde von vier Interviewpartner/innen als gering resp. «absolut im Rahmen» beurteilt – ausser der investierten Zeit seien keine Kosten entstanden. Zwei Interviewpartner/innen bezifferten den Aufwand als relativ gross – insbesondere auch, weil es diesen Personen wichtig war, sich immer gut vorzubereiten und substantielles Feedback zu den zugesandten Entwürfen der Hilfsmittel zu geben.

Zwischenfazit zu den Ergebnissen der Teilzeitförderprojekte

Die Entwicklung der Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben kann als Erfolg des Projekts gewertet werden, wenngleich davon auszugehen ist, dass ein gewisser Zuwachs auch sonst stattgefunden hätte. Schon nach einem Projektjahr haben alle Betriebe Teilzeitstellen angeboten und über die ganze

Projektlaufzeit haben über die Hälfte der Betriebe die Anzahl Teilzeitstellen erhöht. Dies, obwohl zwei Drittel der Pilotbetriebe schon vor Projektteilnahme Teilzeitstellen anboten und die Nachfrage in ihrer Belegschaft für zusätzliche Teilzeitstellen als relativ gering einschätzten. Obwohl die meisten Betriebe ihre Arbeitsorganisation aufgrund der Projektteilnahme nicht grundlegend geändert haben, lassen doch einige von ihnen Erkenntnisse aus dem Projekt insbesondere in die Kommunikation und die Arbeitsübergabe einfließen. Die Beurteilung der Vor- und Nachteile von Teilzeitarbeit hat sich kaum geändert, wohl auch, weil die meisten Pilotbetriebe schon vor der Projektteilnahme positiv gegenüber der Thematik eingestellt waren. Die meisten Pilotbetriebe haben im Laufe des Projekts bereits die Erfahrung gemacht, dass Fachkräfte nur gehalten oder gewonnen werden konnten, weil sie eine Teilzeitstelle anbieten konnten. Alle Projektbeteiligten, aber insbesondere auch die Pilotbetriebe, schätzen den Nutzen der Projektteilnahme bei begrenztem Aufwand als hoch ein, womit ein wichtiges Ziel der Teilzeitförderprojekte erreicht wurde.

Aus Sicht der Evaluation können die Ergebnisse der Teilzeitförderprojekte grundsätzlich positiv beurteilt werden. Es gilt jedoch festzuhalten, dass die Teilzeitförderprojekte sicherlich noch eine stärkere Wirkung auf Betriebsebene hätten entfalten können, wenn in der Pilotgruppe mehr Betriebe vertreten gewesen wären, die stärkeren Anpassungs- und Beratungsbedarf im eigenen Unternehmen gesehen hätten. Für künftige Projekte lohnt es sich daher, nochmals genau zu überlegen, was für Betriebe mit den Teilzeitförderprojekten angesprochen werden sollen. Bleibt man beim bestehenden Konzept, wäre es allenfalls sinnvoll, bei der Wahl der Pilotbetriebe stärker auf mit Teilzeitarbeit unerfahrene Betriebe mit Beratungsbedarf zu setzen. Zudem empfehlen wir in künftigen Projekten die Zusammensetzung der Belegschaft und v.a. der Teilzeitarbeitenden nach Geschlecht sowie die Höhe des Teilzeitpensums ebenfalls zu erfassen und geschlechtsspezifische Diskrepanzen allenfalls aktiv mit den Pilotbetrieben zu diskutieren. Die geschlechtsspezifischen Unterschiede sind im Hinblick auf Risiken, wie schlechtere Absicherungen im Alter oder geschmälerete Karrierechancen, die mit Teilzeitarbeit verbunden sein können, nicht irrelevant und sollten bei der weiteren Förderung von Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche immer mitgedacht werden.

5 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen für die Realisierung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten

Von welchen Faktoren hängt insbesondere ab, ob Teilzeitarbeitsmöglichkeiten realisiert werden können und wo liegen mögliche Schwierigkeiten und Herausforderungen? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

5.1 Zentrale Erfolgsfaktoren

Die Vertreter/innen des **Projektausschusses** sehen den zentralen Erfolgsfaktor für die Schaffung von Teilzeitstellen in der **Einstellung der Unternehmen** gegenüber dem Thema Teilzeit. Entsprechend sei im Projektverlauf ein noch stärkerer Fokus auf die Sensibilisierung für das Thema und auf das Aufzeigen von positiven Beispielen mittels der Porträts gelegt worden. Wie aus den Interviews hervor geht, erhoffen sich die Mitglieder des Projektausschusses, dass mit den Produkten aus dem Projekt – insbesondere mit den Hilfsmitteln und den Porträts – eine kritische Masse an unschlüssigen Unternehmen erreicht werden konnte und weiterhin kann, die durch diesen Input den Schritt Richtung Teilzeitanstellungen wagen und damit den Prozess Richtung mehr Teilzeitmöglichkeiten in der Branche noch stärker ins Rollen bringen. Als weitere wichtige Erfolgsfaktoren wurden die **Klärung von rechtlichen Fragen** – insbesondere im GAV – und die **Erstellung von entsprechenden Hilfsmitteln** genannt. Mit diesen Projektarbeiten konnten Unsicherheiten beispielsweise im Zusammenhang mit Lohnbuchkontrollen ausgeräumt werden. In einer Branche mit GAV sei das **sozialpartnerschaftliche Vorgehen** bezüglich dieser Fragen ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg – auch wenn dadurch die Lösungsfindung sehr herausfordernd werden könne.

Auch aus Sicht der **Pilotbetriebe** ist ganz klar der **Wille seitens des Betriebs**, Teilzeit zu ermöglichen, der zentrale Erfolgsfaktor. Teilzeitarbeit müsse als Chance und nicht als Gefahr gesehen werden. In vier Interviews wurden die interne und externe **Kommunikation** sowie die **Organisation** als weitere zentrale Gelingensfaktoren genannt: Beispielsweise müsse die Arbeitsübergabe klar abgesprochen werden sowie alle Prozesse auf das Thema Teilzeit hin analysiert und allenfalls Anpassungen vorgenommen werden. Drei Interviewte aus den Pilotbetrieben erachten es zudem als wichtig, dass die **Unternehmenskultur** so gestaltet werde, dass es keine Hierarchie zwischen Voll- und Teilzeitmitarbeitenden gebe und skeptische Vollzeitmitarbeitende ebenfalls in die Arbeitsorganisation eingebunden werden. Zudem müsse Zusammenarbeit im Team so verstanden werden, dass nicht die Person, die anfangs Woche arbeite, alle beliebten Arbeiten ausführe und für die Person, die an den übrigen Tagen arbeite, nur noch die mühsamen Arbeiten übrig bleiben.

5.2 Spezifische Schwierigkeiten und Herausforderungen

Die Mitglieder des Projektausschusses beurteilen die insbesondere bei der älteren Generation von Unternehmer/innen stark **verbreitete Skepsis gegenüber Teilzeitarbeit** als grosse Herausforderung. Sie hoffen, dass mit den Sensibilisierungsmassnahmen des Projekts und den positiven Beispielen in den Porträts Vorurteile abgebaut werden konnten. Und sie sind überzeugt, dass auch der generationelle Wandel bei den Unternehmensführungen zu Einstellungsänderungen gegenüber Teilzeitarbeit führen werde. Als eine spezifische Schwierigkeit im Maler- und Gipsergewerbe wird der grosse organisatorische Aufwand bei der **Arbeitsübergabe** bei Teilzeitarbeitskräften gesehen – da ortet eine interviewte Person den Hauptstolperstein und die grössten Befürchtungen auf Seiten der Unternehmen. Eine weitere Person sieht die grösste Hemmung bei der Schaffung von Teilzeitstellen ebenfalls im **befürchteten Zusatzaufwand** und als abschreckende Faktoren wurden zudem die **Unsicherheiten bei den Arbeitsverträgen** etc. genannt – wobei bei diesen zwei Punkten die entwickelten Hilfsmittel Abhilfe schaffen sollten. In einem Interview wurde zudem angesprochen, dass gewisse Pilotbetriebe an **weiteren Teilzeitformen** (z.B. saisonale Teilzeit) interessiert gewesen wären, die im Projektausschuss auf wenig Offenheit gestossen seien. In einem anderen

Interview wurde betont, dass Teilzeitarbeit nicht nur für Arbeitgeber, sondern insbesondere auch für Arbeitnehmer/innen Risiken berge, wofür sich in der gesellschaftlichen Diskussion der Begriff **«Teilzeitfalle»** etabliert habe: Arbeit auf Abruf, geringere berufliche Entwicklungschancen, ungewollte Teilzeitarbeit und die schlechtere Absicherung im Alter. Daher sei es wichtig, beim Finden von Lösungen einerseits auf eine faire Regelung der Teilzeitarbeit bzw. gute Teilzeitarbeitsmöglichkeiten, andererseits auf die Vermeidung von allzu bürokratischen oder kontraproduktiven Vorgaben zu achten, die Arbeitgeber abschrecken. Eine Herausforderung, welche die Sozialpartner in vorliegendem Projekt gut gemeistert hätten. Weiter wurde angemerkt, dass die gesamte Branche der Thematik und dem Anliegen von Teilzeitarbeit im Vergleich zur Dienstleistungsbranche deutlich hinterherhinkte. Viele Fachkräfte seien heute schon weg und die effektive Rückwerbung dieser Personen gehe deutlich über die Möglichkeiten des vorliegenden Projekts hinaus.

Seitens der **Pilotbetriebe** wurden ebenfalls die konservative Einstellung der älteren Generation von Unternehmer/innen als grösstes Hindernis bei der Etablierung von Teilzeit erwähnt wurde. Als zusätzliche Schwierigkeit bei Teilzeitangestellten wurden zudem die Arbeitsübergabe und die ohnehin schon **aufwändige Arbeitsplanung** im Baustellenbetrieb aufgeführt. Hier sei eine gute Organisation und Kommunikation das A und O. Zudem brauche es ein gewisses **Anfangsinvestment**, um alle Strukturen für die Umsetzung von Teilzeitstellen zu schaffen (z.B. auch die technischen Details wie etwa das EDV-System für eine faire und saubere Erfassung der Arbeitszeit) – davor schreckten gewisse Betriebe sicherlich zurück. Als weitere Schwierigkeit für die Einteilung der Arbeit wurde erwähnt, dass die meisten Teilzeitmitarbeitenden – aus verständlichen Gründen - fixe Arbeitstage brauchen und dass bei Personen, die aus Familiengründen Teilzeit arbeiten, häufig zusätzlich darauf geachtet werden müsse, dass diese abends rechtzeitig gehen können. Weiter brauche es gegenüber den **Kunden zusätzliche Kommunikation**, um das Verständnis abzuholen, dass ein Auftrag nicht an jedem Tag von der gleichen Person ausgeführt werde.

Zwischenfazit zu Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Als zentrale betriebsinterne Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Realisierung von Teilzeitstellen können eine gute Kommunikation, eine gute Organisation (insb. Arbeitsübergabe) sowie eine Firmenkultur, die Teilzeitarbeit gegenüber positiv eingestellt ist, festgehalten werden. Zentrale externe Erfolgsfaktoren sind die Klärung von rechtlichen Fragen vor allem im Zusammenhang mit dem BranchengAV sowie die Aufbereitung von Hilfsmitteln, welche Betriebe bei rechtlichen sowie organisatorischen Fragen bei der Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeit unterstützen. Im Rahmen des Projekts konnten all diese Grundlagen aufgearbeitet werden.

Künftige Aktivitäten im Maler- und Gipsergewerbe zur weiteren Förderung von Teilzeitstellen sollten daher klar auf die Sensibilisierung für das Thema zielen. Die grösste Herausforderung wird von allen Projektbeteiligten nämlich in der nach wie vor stark verbreiteten Skepsis gegenüber Teilzeitarbeit geortet. Wichtig scheint aber auch, dass sich auch die Arbeitnehmenden in der Branche der Risiken bewusst sind, die mit Teilzeitarbeit einhergehen können (schlechtere Absicherung im Alter, geringere Karrierechancen etc.).

Für weitere Projekte in anderen Branchen gilt zudem mitzunehmen, dass Teilzeitarbeit nicht nur mehr Aufwand für Arbeitgebende, sondern auch neue Risiken für Arbeitnehmende bedeuten kann und dass beide Aspekte bei einer Lösungsfindung in einer Branche genügend gewichtet werden müssen.

6 Entwickelte Hilfsmittel

Im Projektplan war als weitere zentrale Aktivität des Gesamtprojekts Teilzeitbau die Erarbeitung von einfachen Hilfsmitteln geplant, welche die Einführung von Teilzeitarbeit in Betrieben erleichtern sollen. Da der Beratungsbedarf in den Teilzeitförderprojekten geringer ausfiel als angenommen und die Pilotbetriebe ein starkes Interesse an konkreten Arbeitsinstrumenten zur Einführung und Umsetzung von Teilzeitarbeit im Unternehmen zeigten, wurde im Projektverlauf deutlich mehr Aufwand in die Erarbeitung von Hilfsmitteln gesteckt, als ursprünglich geplant war. Aus dieser Arbeit resultierte eine breite Palette an rechtlichen und organisatorischen Hilfsmitteln zur Umsetzung von Teilzeitarbeit. Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die Hilfsmittel erarbeitet wurden, welche Dokumente entstanden sind und wie die Projektbeteiligten die Hilfsmittel beurteilen. Zudem werden die Ergebnisse zur Beurteilung der Hilfsmittel aus der Unternehmensbefragung dargestellt.

6.1 Erarbeitung der Hilfsmittel

Die Hilfsmittel wurden in enger Zusammenarbeit zwischen dem Projektausschuss und den Pilotbetrieben konzipiert und ausgearbeitet. Eine Person aus dem Projektausschuss bezeichnete die Hilfsmittel als «direkter Output auf das Feedback der Unternehmen an der Zwischenveranstaltung», wobei die Detailausarbeitung insbesondere von der Projektleitung und dem Büro a&o geleistet wurde. Zusätzlicher Input zu den Hilfsmitteln wurde bei den Unternehmen eingeholt, welche in der Unternehmensbefragung 2019 angaben, dass sie bereit wären, von ihren Erfahrungen mit Teilzeitarbeit zu erzählen.⁹

Da der administrative Aufwand für die Einführung von Teilzeitarbeit zu Beginn recht gross sein und insbesondere in kleineren Betrieben zu Unsicherheiten und ggf. auch Fehlern führen kann, wurden sowohl rechtliche als auch organisatorische Hilfsmittel erarbeitet. Diese zeigen auf, wie man Teilzeitarbeit in einem Unternehmen konkret handhaben kann.

Die folgenden **rechtlichen Hilfsmittel** wurden erarbeitet:

- ein Musterarbeitsvertrag,
- eine Checkliste für die Anstellung von Teilzeitmitarbeitenden,
- ein Merkblatt zum Gesamtarbeitsvertrag der Zentralen Paritätischen Berufskommission (ZPBK) sowie
- Leitfäden zur beruflichen Vorsorge (BVG) und zum Erfassen von Absenzen.

Die **organisatorischen Hilfsmittel** umfassen Dokumente zu den Themen

- Arbeitsübergabe,
- Kommunikation mit Kundschaft,
- Fachkräfte und
- Teilzeitmodelle.

Um die ganze Branche zielgruppengerecht mit dieser vielfältigen Information zu bedienen, wurde – in Anlehnung an die in der Branche verwendeten Farbfächer – ein Informationsmittel in Form eines Fächers gestaltet, das die wichtigsten Punkte je Thema zusammenfasst und mittels QR-Code mit den umfassenden Hilfsmitteln auf der Webseite verlinkt. Die Lösung mit dem QR-Code ermöglicht, die Hilfsmittel auch nach Projektende zu aktualisieren. Online liegen die Hilfsmittel neben Deutsch in Italienisch und Französisch vor.

⁹ Von total 49 Kontakten haben insgesamt 11 Unternehmen schriftliche oder telefonische Rückmeldungen gegeben, die in die Entwicklung der Hilfsmittel einflossen.

6.2 Beurteilung durch die Projektbeteiligten

Der **Nutzen** der Hilfsmittel wird sowohl von allen **Ausschussmitgliedern** als auch allen **Pilotbetrieben** als **hoch eingeschätzt**. Die organisatorischen Hilfsmittel können als Inspiration dienen, die rechtlichen als Absicherung und die Bereitstellung als Word ermöglicht die direkte und unkomplizierte Verwendung der Vorlagen. Auch **inhaltlich** sind die Pilotbetriebe **sehr zufrieden**: alle befragten Betriebe fanden, dass ihre Inputs und Feedbacks sehr gut aufgenommen wurden und damit sehr hilfreiche Dokumente entstanden seien. Als besonders wertvoll wurden von mehreren Pilotbetrieben und Ausschussmitgliedern die rechtlichen Hilfsmittel hervorgehoben. In mehreren Interviews mit den Pilotbetrieben wurde festgehalten, dass sich die Hilfsmittel bereits als sehr nützlich erwiesen hätten, da sie beispielsweise die Checklisten im Arbeitsalltag bereits regelmässig einsetzen. Eine weitere Person erhofft sich durch den künftigen Einsatz der Hilfsmittel eine Professionalisierung gewisser Prozesse im Betrieb und in einem Interview wurde festgehalten, dass die Dokumente nicht nur bei Teilzeitarbeit, sondern generell bei der Strukturierung der Arbeit (z.B. Arbeitsübergabe) helfen.

Trotz dieser sehr positiven Gesamteinschätzung sehen verschiedene Mitglieder des Projektausschusses nach wie vor ein gewisses **Verbesserungspotential**: Einer Person sind die Dokumente generell zu umfassend und eine weitere Person würde das zusätzlich aufgeschaltete Dokument «Kurztipps» im Nachhinein etwas anders konzipieren. Nochmals einer weiteren Person scheint die Ausrichtung der Hilfsmittel – auf Wunsch der Pilotbetriebe – sehr technischer Art, weshalb Themen wie beispielsweise Teamentwicklung, welche im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit ebenfalls wichtig seien, wenig Platz fanden. In einem Interview wurde zudem angemerkt, dass in einem Nachfolgeprojekt noch früher mit der Erarbeitung der Hilfsmittel begonnen und insbesondere rechtliche Hilfsmittel bereits während den Erarbeitungsphasen den relevanten Stellen (Paritätische Kommission, Rechtsabteilungen etc.) zum Gegenlesen geben werden sollten.

Sowohl dem Projektausschuss als auch den Pilotbetrieben scheint die Umsetzung mit dem **Fächer** als handfestes, physisches Objekt, der die wichtigsten Punkte zusammenfasst und mittels QR-Code auf die online-geschalteten ausführlichen Hilfsmittel führt, als **sehr gelungen**. Die Mitglieder des Projektausschusses gehen nicht davon aus, dass die Mehrheit der angeschriebenen Betriebe die Unterlagen im Detail lesen wird. Sie erhoffen sich jedoch, dass viele den Fächer aufbewahren oder zumindest in Erinnerung bleibe, wie und wo sie Information zum Thema bekommen, falls sie diese in Zukunft brauchen.

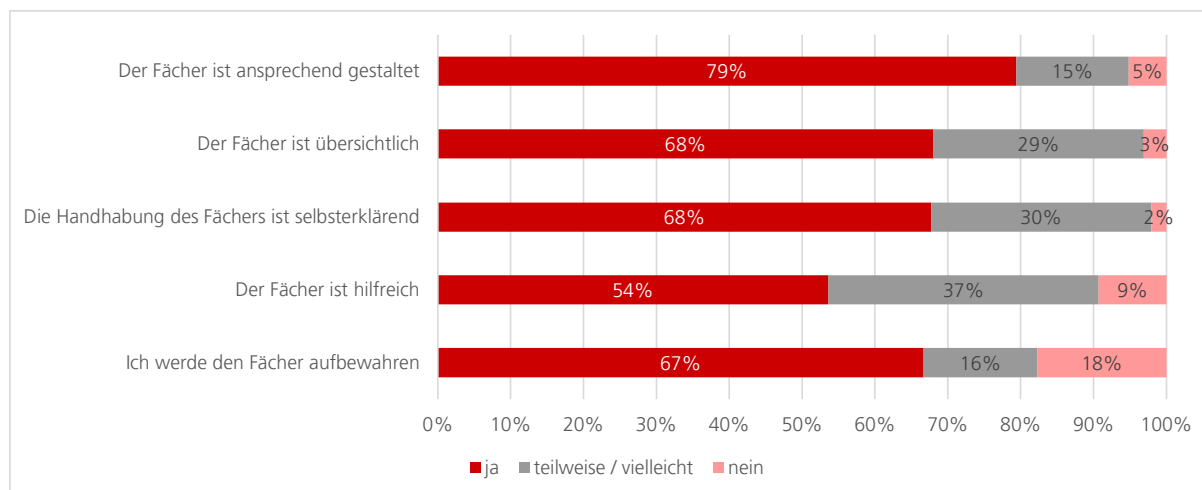
Insbesondere die Pilotbetriebe werten es als grossen Erfolg des Projekts, dass mit den Hilfsmitteln ein sehr **konkreter Output** geschaffen werden konnte.

6.3 Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung

Beurteilung Fächer

98 der insgesamt 134 teilnehmenden Unternehmen haben den Fächer «Werkzeug Teilzeit» zugeschickt bekommen und wurden dazu befragt. Die Beurteilung des Fächers fällt insgesamt positiv aus (vgl. **Abbildung 3**). Insbesondere seine Gestaltung wurde von einer grossen Mehrheit (79%) als ansprechend bewertet. Etwas kritischer wird der Nutzen des Fächers eingeschätzt. Nur etwas mehr als die Hälfte (54%) erachten diesen ohne Vorbehalt als hilfreich. Weitere 37% empfinden den Fächer aber zumindest teilweise als hilfreich. Zwei Drittel (67%) der Unternehmen werden den Fächer aufbewahren. Allerdings gibt auch knapp ein Fünftel (18%) an, den Fächer nicht behalten zu wollen.

Abbildung 3: Beurteilung des Fächers «Werkzeug Teilzeit» durch die befragten Unternehmen



Basis: befragte Unternehmen, die den Fächer «Werkzeug Teilzeit» erhalten haben (N=98, davon 1 bis 2 Fälle ohne Angaben).
Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

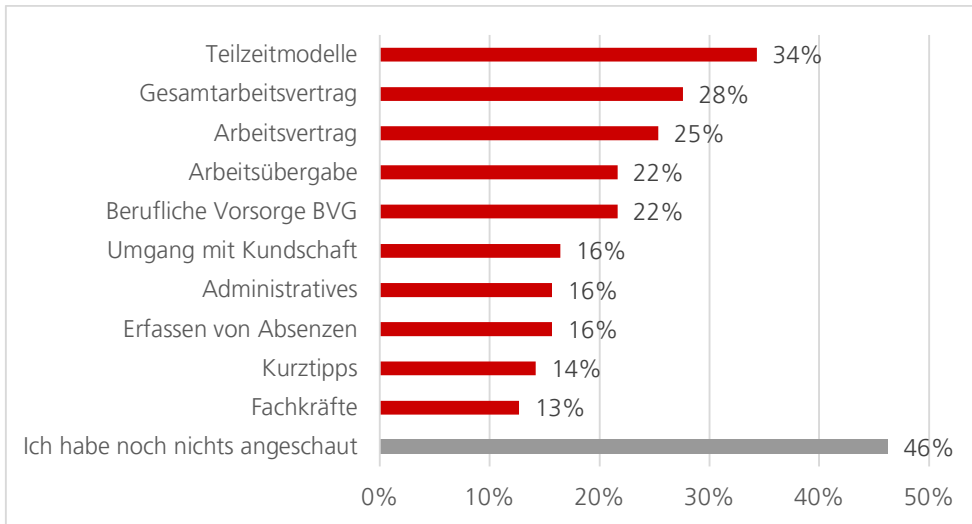
Weitere Analysen zeigen (hier nicht dargestellt), dass der Nutzen des Fächers vor allem in Unternehmen mit Teilzeitstellen hoch eingeschätzt wird und diese deutlich häufiger angeben, den Fächer aufzubewahren als Unternehmen ohne Teilzeitarbeitsmöglichkeiten (76% gegenüber 56%). Ebenfalls beurteilen grössere Betriebe den Fächer insgesamt positiver als kleinere Betriebe. Bezüglich der Betriebsart zeigt sich, dass Gipserunternehmen im Vergleich zu den Maler- oder Mischbetrieben die gestalterischen und inhaltlichen Aspekte des Fächers (ansprechend, übersichtlich und selbsterklärend) positiver bewerten, jedoch den Nutzen geringer einschätzen und den Fächer seltener aufbewahren wollen. Die Unterschiede nach Unternehmensgrösse und Betriebsart könnten auch mit der unterschiedlichen Verbreitung von Teilzeitarbeitsstellen zusammenhängen. Mitarbeitende in Kleinbetrieben und Gipserunternehmen arbeiten tendenziell seltener Teilzeit (Liechti/Schärer 2021).

Beurteilung Hilfsmittel

Etwas weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen (46%) haben noch keine Informationen oder Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut (**Abbildung 4**). Am häufigsten haben sich die Unternehmen für die Informationen zu Teilzeitmodellen (34%), Gesamtarbeitsvertrag (28%) und Arbeitsvertrag (25%) interessiert.

Unternehmen mit Teilzeitstellen, grössere Unternehmen sowie Maler- und Mischbetriebe haben bereits deutlich häufiger Informationen und Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut. Die Rangfolge der Häufigkeit der konsultierten Informationen unterscheidet sich jedoch insgesamt wenig zwischen den unterschiedlichen Unternehmensgruppen (mit/ohne Teilzeit, Unternehmensgrösse und Betriebsart).

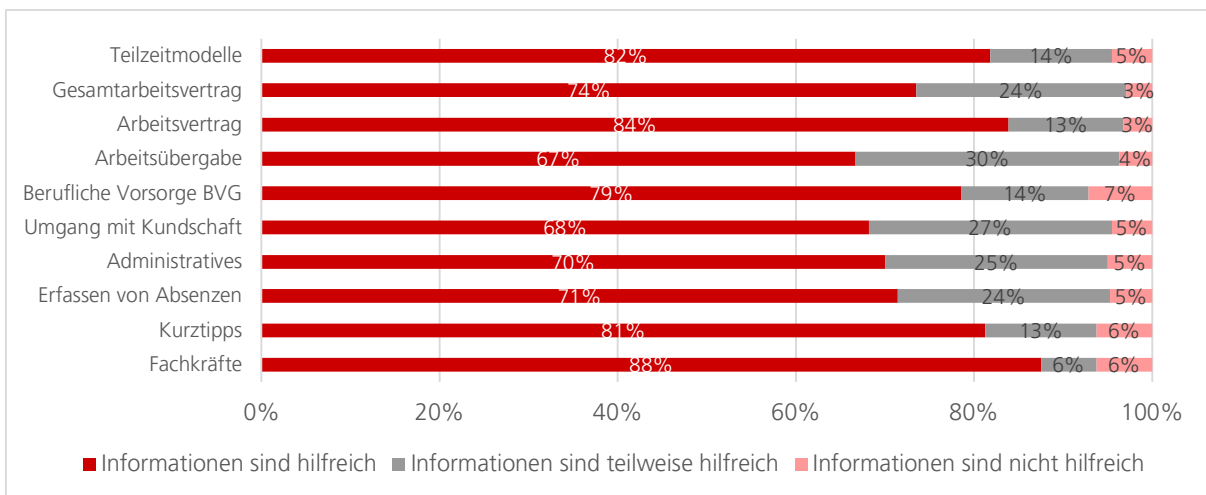
Abbildung 4: Anteil befragte Unternehmen, die Informationen und Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut haben (Mehrfachantworten möglich)



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

In einen nächsten Schritt wurden die Unternehmen gefragt, wie hilfreich die konsultierten Informationen und Hilfsmittel waren und ob sie diese in Zukunft nutzen werden. Bei der Interpretation der Ergebnisse muss berücksichtigt werden, dass die Angaben zum Teil auf einer kleinen Fallzahl beruhen, weil einzelne Hilfsmittel nur von wenigen Unternehmen angeschaut und damit beurteilt werden können. Alle studierten Hilfsmittel werden jeweils von einer überwiegenden Mehrheit als hilfreich oder teilweise hilfreich beurteilt (**Abbildung 5**). Nur einzelne Unternehmen haben angegeben, dass die konsultierten Informationen und Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit nicht hilfreich waren (zw. 3% und 7%).

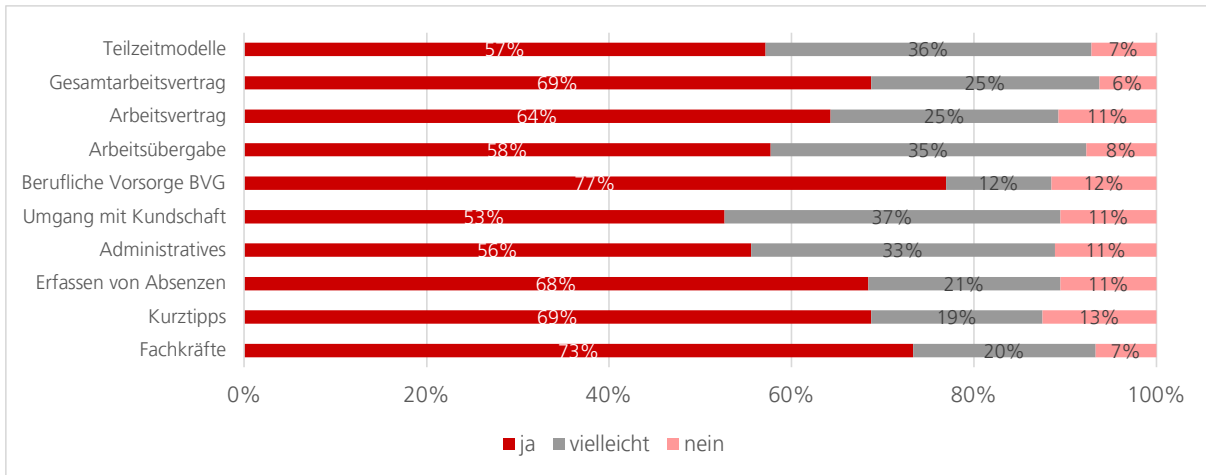
Abbildung 5: Beurteilung des Nutzens der Informationen und Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit, geordnet nach Häufigkeit der konsultierten Informationen/Hilfsmittel



Basis: befragte Unternehmen, die die entsprechenden Informationen/Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut haben (N zw. 17 und 46, davon 0 bis 3 Fälle ohne Angaben). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Der Nutzen der Hilfsmittel zeigt sich auch darin, dass jeweils eine deutliche Mehrheit der Befragten angab, dass sie die konsultierten Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit in Zukunft sicher oder vielleicht verwenden wollen (**Abbildung 6**).

Abbildung 6: Absicht der befragten Unternehmen, die entsprechenden Hilfsmittel in Zukunft zu nutzen, geordnet nach Häufigkeit der konsultierten Informationen/Hilfsmittel

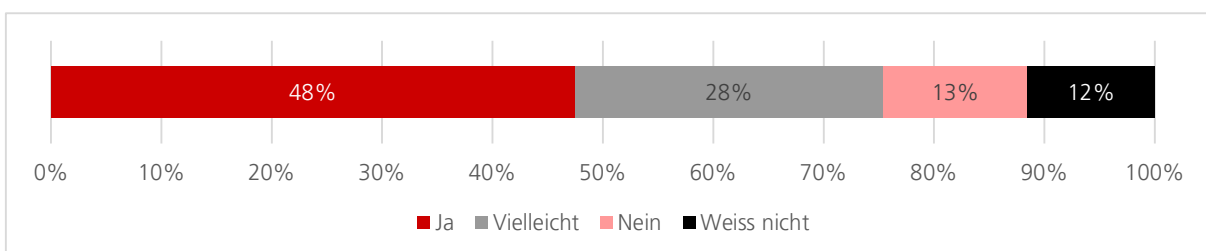


Basis: befragte Unternehmen, die die entsprechenden Informationen/Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut haben (N zw. 17 und 46, davon 2 bis 6 Fälle ohne Angaben). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Wie weiter oben dargestellt, hat ein erheblicher Anteil der Befragten (46% bzw. 62 Unternehmen) noch keine Informationen oder Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut. Knapp die Hälfte davon (48% bzw. 29 Unternehmen) äussert jedoch die Absicht, dies in Zukunft noch zu tun und weitere 28% (17 Unternehmen) werde sich die Informationen allenfalls noch anschauen (**Abbildung 7**). Lediglich 13% (8 Unternehmen) wollen die Hilfsmittel auch künftig nicht konsultieren. Gründe dafür sind u.a., dass die Betriebe schon seit längerer Zeit Teilzeitangestellte haben und über genug Informationen verfügen (3 Nennungen) oder dass es keinen Bedarf an Teilzeitarbeit gibt (1 Nennung).

Auch hier zeigen sich Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne Teilzeitarbeit. Bietet ein Betrieb die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit, besteht eher die Absicht, sich künftig mit den Hilfsmitteln auseinander zu setzen, als wenn der Betrieb keine Teilzeitarbeit anbietet (55% gegenüber 45%). Gleichzeitig geben mehr Betriebe mit als Betriebe ohne Teilzeitarbeit an, auch künftig keinen Bedarf an Informationen und Hilfsmittel zum Thema Teilzeit zu haben (17% gegenüber 10%).

Abbildung 7: Anteil befragte Unternehmen, die sich die Informationen und/oder die Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit noch anzuschauen wollen



Basis: befragte Unternehmen, die bisher keine Informationen oder Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit angeschaut haben (N= 62, davon 1 Fall ohne Angaben). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Zwischenfazit zu den Hilfsmitteln

Da mehr Zeit und Aufwand in die Erarbeitung von Hilfsmitteln gesteckt werden konnte, als ursprünglich geplant war, ist eine sehr breite Palette an rechtlichen und organisatorischen Hilfsmitteln entstanden. Mit dem «Teilzeitfächer» haben die Projektbeteiligten einen originellen Weg gefunden, die wichtigsten Punkte zielgruppengerecht zusammenzufassen und mit den ausführlichen Hilfsmitteln zu verlinken.

Insgesamt werden die Hilfsmittel sowohl von den Projektbeteiligten, als auch von den Empfänger/innen sehr positiv beurteilt. Die Pilotbetriebe konnten sich bei der Erarbeitung sehr stark einbringen und haben als Ergebnis genau die Hilfsmittel bekommen, die sie sich gewünscht haben. Aus der Unternehmensbefragung geht hervor, dass sich die Unternehmen am häufigsten für die Informationen zu Teilzeitmodellen, Gesamtarbeitsvertrag und Arbeitsvertrag interessiert haben. Alle studierten Hilfsmittel werden jeweils von einer überwiegenden Mehrheit als hilfreich oder teilweise hilfreich beurteilt und eine deutliche Mehrheit plant auch die konsultierten Hilfsmittel zum Thema Teilzeitarbeit in Zukunft sicher oder vielleicht zu verwenden. Daraus kann geschlossen werden, dass die Hilfsmittel den Bedürfnissen der Betriebe entsprechen.

Aus der Unternehmensbefragung geht aber auch hervor, dass bisher die Reichweite der Informationsverbreitung und -aufnahme noch nicht überall sehr gross ist: Besonderen Anklang fanden die Hilfsmittel bisher dort, wo Teilzeit bereits ein Thema ist. Daraus kann geschlossen werden, dass weitere Aktivitäten zur Förderung von Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche durchaus sinnvoll wären und dass dabei vor allem ein Fokus auf die Information und Sensibilisierung von Personen und Betrieben gelegt werden sollte, die bisher keine Teilzeitarbeit anbieten.

7 Resonanz des Projekts Teilzeitbau

Ein weiteres wichtiges Standbein des Gesamtprojekts war die laufende Information und Sensibilisierung zum Thema Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche. Einerseits ging es dabei um die brancheninterne Sensibilisierung der Arbeitnehmer/innen und Arbeitgeber/innen (Mitglieder SMGV und Gewerkschaften) zum Thema Teilzeitarbeit allgemein und um die spezifische Information über das Projekt und die entsprechenden Ergebnisse. Andererseits wurde –im Sinne eines Wissenstransfers – branchenexterne Öffentlichkeitsarbeit betrieben. Auch diese Aktivitäten wurden gegenüber der ursprünglichen Planung im Projektverlauf adaptiert und verstärkt, insbesondere weil dies aus dem Austausch mit den Pilotbetrieben als wichtiges Bedürfnis erkannt wurde.

Im Folgenden wird aufgezeigt, wie die Projektbeteiligten die brancheninterne und -externe Informations- und Sensibilisierungsarbeit beurteilen und inwiefern das Gesamtprojekt in der Branche bekannt ist. Zudem wird basierend auf den Ergebnissen der Unternehmensbefragung dargelegt, über welche Kanäle die Unternehmen vom Projekt gehört haben und wie die Projektwebseite bewertet wird.

7.1 Brancheninterne Informations- und Sensibilisierungsarbeit

Branchenintern wurde sehr viel Informations- und Sensibilisierungsarbeit geleistet (Newsletter, Porträts, social media, Videos, Artikel etc.), weit mehr noch, als im ursprünglichen Projektplan vorgesehen war.¹⁰ Aus den Interviews mit den Ausschussmitgliedern war zudem zu erfahren, dass sowohl der SMGV als auch die Gewerkschaften ebenfalls sehr aktiv über das Projekt informiert haben und sowohl auf Arbeitnehmenden- als auf Arbeitgebendenseite das Echo grundsätzlich sehr positiv gewesen sei und dadurch der Eindruck bestehe, dass die **Kenntnisnahme unter den Mitgliedern hoch** sei. Auch die Pilotbetriebe sprachen dem Thema eine hohe Präsenz in der Branche zu. Eine Person aus dem Projektausschuss bezweifelt hingegen, dass das Projekt bei Betrieben bekannt ist, die nicht dem Verband angeschlossen sind.

Mehrere **Ausschussmitglieder** sind überzeugt, dass insbesondere die Porträts mitgeholfen haben, **Hemmschwellen zu senken**, und dass interessierte Betriebe wissen sollten, **wo sie Informationen zum Thema** bekommen. Gemäss einer interviewten Person sei ebenfalls als Erfolg zu werten, dass die zu Projektbeginn bei Arbeitnehmer/innen als auch Arbeitgeber/innen häufige Verwechslung zwischen Teilzeit- und Temporärarbeit durch die Projektkommunikation geklärt werden konnte. Als wichtig schätzt eine weitere Person zudem ein, dass sich der SMGV vertieft mit der Thematik beschäftigt habe und bei entsprechenden Anfragen künftig fachkundig weiterhelfen könne.

Bezüglich Wirkung der Informations- und Sensibilisierungsarbeit sind die Pilotbetriebe hingegen etwas kritischer eingestellt als der Projektausschuss. Die **Pilotbetriebe** schätzen den **Effekt auf die Branche** bisher mehrheitlich als **eher gering** ein oder erachten die Einschätzung als schwierig. In drei Interviews wurde eher bezweifelt, dass viele Betriebe ihre konservative Haltung durch die Projektarbeit ändern werden, zwei Interviewte glauben, dass das Projekt durchaus einen Effekt auf bisher Unentschlossene haben dürfte und in mehreren Interviews wurde die Hoffnung geäussert, dass durch den Versand der Hilfsmittel eine Breitenwirkung erzielt werden könnte. Eine Person fand es hingegen etwas bedenklich, dass der Verband, der selber Träger des Projekts sei, während der Projektlaufzeit ein excelbasiertes Stundenprotokollinstrument konzipiert habe, in dem keine Teilzeitarbeit abgebildet werden könne¹¹ – dies stelle infrage, wie tief das Thema tatsächlich durchgesickert sei.

¹⁰ Beispielsweise waren im Gesuch 7-10 Applica-Artikel geplant, effektiv umgesetzt wurden über 20 Artikel. Videos und social media Aktivitäten waren zu Beginn nicht geplant.

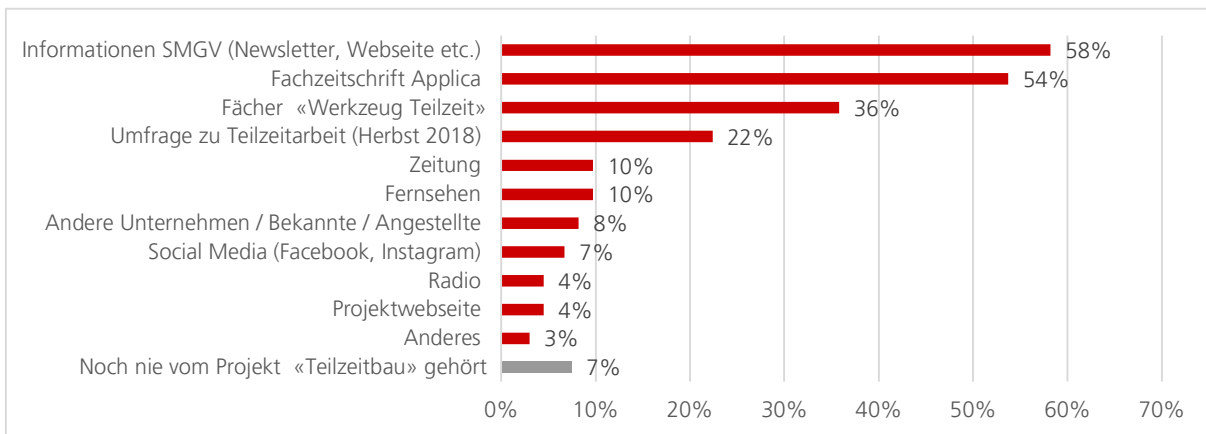
¹¹ Anmerkung: Dies galt zum Zeitpunkt des Interviews. Die Tabelle wurde jedoch 2021 überarbeitet und in der aktuellen Version ab 2022 können in der Tabelle Arbeitstage für Teilzeitbeschäftigte festgelegt werden.

7 Resonanz des Projekts Teilzeitbau

Bezüglich **Verbesserungspotential** wurde in einem Interview mit einem Ausschlussmitglied festgehalten, dass – obwohl die Medienarbeit insgesamt sehr gut lief – die gesamte Kommunikation noch etwas strukturierter hätte aufgegleist werden können. Insbesondere im Hinblick auf weitere Arbeiten zum Thema im Maler- und Gipsergewerbe als auch in anderen Branchen wird die Erstellung eines umfassenden Kommunikationskonzepts nahegelegt. Als bisher kaum genutzte weitere Kommunikationskanäle wurden die Berufsschulen, die kantonalen Verbände als auch der Aufzug einer Kampagne, die an Messen und Veranstaltungen vertreten wäre, genannt.

In der **Unternehmensbefragung** wurde erhoben, ob das Projekt «Teilzeitbau» bekannt ist und über welche Kanäle die Befragten davon erfahren haben (**Abbildung 8**). Nur 7% gaben an, noch nie vom Projekt «Teilzeitbau» gehört zu haben. Der grossen Mehrheit der Befragten ist damit das Projekt bekannt. Am häufigsten haben die Unternehmen über die Informationen des SMGV (58%) und die Fachzeitschrift *Applica* (54%) vom Projekt erfahren. Relevant für die Informations- und Sensibilisierungsarbeit war auch der Fächer «Werkzeug Teilzeit». Etwas mehr als ein Drittel der Befragten (36%) hat über diesen Kanal vom Projekt erfahren. Zwei Befragte sind selber im Projekt «Teilzeitbau» involviert und haben mit «Anderes» geantwortet.

Abbildung 8: Kanäle, über welche die befragten Unternehmen vom Projekt «Teilzeitbau» gehört haben (Mehrfachantworten möglich)



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

7.2 Branchenexterne Öffentlichkeitsarbeit

Der Projektausschuss zeigte sich in den Interviews grundsätzlich **positiv überrascht vom medialen Interesse**, das dem Projekt entgegengebracht wurde – insbesondere, weil Teilzeitarbeit grundsätzlich nichts Revolutionäres sei. Fast alle Medien, die in Zusammenhang mit einem Porträt angefragt wurden, hätten danach einen Bericht zum Thema veröffentlicht. Durch das Projekt habe sich die Branche, die sonst eher negativ z.B. in Verbindung mit Lohndumping in den Medien war, in einem guten Licht darstellen können. Aus verschiedenen Branchen (u.a. Schreiner, Ingenieure) und auch von der Dachorganisation Bauen Schweiz seien viele positive Reaktionen eingegangen. Inwiefern eine positive Medienpräsenz jedoch reiche, um Fachkräfte zurückzugewinnen, sei schwierig einzuschätzen. Eine interviewte Person ist klar der Meinung, dass eine allgemeine Medienarbeit nicht reiche, um bereits verlorene Fachkräfte zurückzuholen. Diese Gruppe müsse direkter, beispielsweise über den Verband angesprochen werden.

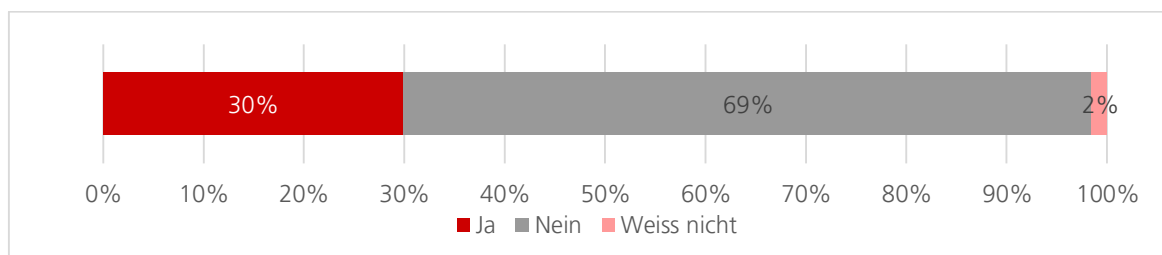
Die meisten Pilotbetriebe haben sich sehr über die in den Medien erschienenen Porträts gefreut und waren überrascht vom positiven Feedback. Ansonsten hatte aus Sicht der Pilotbetriebe die branchenexterne Berichterstattung eher wenig Gewicht und die meisten Befragten **bezweifeln**, dass das **Projekt ausserhalb der Branche bekannt** sei. Eine Person fand, dass in der branchenexternen Kommunikation das

Thema zu stark auf einen einzelnen Betrieb bezogen wurde und das Gesamtprojekt zu wenig Thema war. Der Name «Teilzeitbau» sei nicht bekannt – wenn sie irgendwo erwähnt habe, dass sie da mitmachen, habe niemand gewusst, was das sei.

7.3 Internetseite

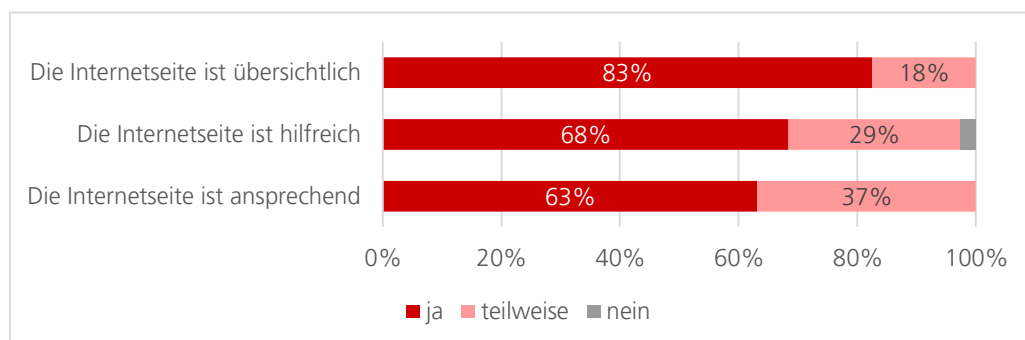
Die Nutzung und Beurteilung der Projektwebseite (www.teilzeitbau.ch) wurde in der Unternehmensbefragung erhoben. Wie aus **Abbildung 9** hervorgeht, wurde die Webseite erst von 30% (40 Unternehmen) der Befragten besucht. Die Konsultation der Projektwebseite ist in Betrieben mit Teilzeitstellen verbreiteter als in Betrieben ohne Teilzeitstellen (38% gegenüber 18%, nicht dargestellt). Die Beurteilung der Projektwebseite durch die Unternehmen, die sie nutzen, fällt durchwegs positiv aus (**Abbildung 10**).

Abbildung 9: Besuch der Projektwebseite www.teilzeitbau.ch durch die befragten Unternehmen



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Abbildung 10: Beurteilung der Projektwebseite www.teilzeitbau.ch durch die befragten Unternehmen



Basis: befragte Unternehmen, die die Projektwebseite bereits einmal besucht haben (N= 40, davon 0 bis 2 Fälle ohne Angaben). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Zwischenfazit zur Resonanz des Projekts

Da auch für die Informations- und Sensibilisierungsarbeit mehr Zeit und Mittel eingesetzt werden konnten, als im ursprünglichen Projektplan vorgesehen war, konnte das quantitative Output-Ziel auf jeden Fall übertroffen und eine hohe Präsenz insbesondere auf den brancheninternen Informationskanälen erreicht werden. Es zeigt sich jedoch auch, dass beispielsweise die Projektwebseite bei den Maller- und Gipserbetrieben noch nicht sehr bekannt ist oder nur relativ selten genutzt wird – inwiefern sich das durch die nun aufgeschalteten Hilfsmittel ändert, muss sich noch zeigen. Grundsätzlich wird die Projektwebseite aber sehr positiv bewertet. Welche Wirkung die Informations- und Sensibilisierungsarbeit bereits entfalten konnte und wieweit die richtigen Informationskanäle genutzt wurden, kann im Rahmen der Evaluation nicht beurteilt werden. Ebenfalls schwierig einzuschätzen ist, wie die Resonanz des Projekts ausserhalb der Branche und bei Betrieben ausfällt, die nicht SMGV-Mitglieder sind.

8 Gesamtbilanz der Projektbeteiligten

Im Folgenden wird wiedergegeben, welche Gesamtbilanz die Projektbeteiligten über den gesamten Projektverlauf ziehen.

Die Projektteilnahme wurde von allen interviewten **Pilotbetrieben als Bereicherung** wahrgenommen. Vier Interviewte haben explizit erwähnt, dass ihre **Bilanz** zur Projektteilnahme **durchwegs positiv** ausfalle, und auch die übrigen drei haben die Projektteilnahme insgesamt sehr positiv beurteilt. Mehrfach wurde festgehalten, dass der ganze Prozess sehr lehrreich war und dass das hohe Engagement, die hohe Motivation, die gute Arbeit und ausgezeichnete Organisation und Kommunikation des Projektteams sehr geschätzt wurde. Die Zusammenarbeit und der Austausch wurde als sehr angenehm und anregend empfunden und besonders zufrieden zeigten sich verschiedene Interviewpartner/innen über den «handfesten Projektoutput» in Form der Hilfsmittel.

Gefragt nach einer **Gesamtbilanz** ist auch das Urteil des Projektausschuss **sehr positiv**: Seitens des **Ausschusses** wurden die gute Arbeit der Projektleitung, die gute Organisation, die regelmässige und klare Information und die sehr angenehme Zusammenarbeit sehr geschätzt. Einziger negativer Punkt seitens der Sozialpartner war, dass die Ausschusssitzungen sowie die Arbeiten wie Gegenlesen von Dokumenten viel aufwändiger waren als erwartet. Besonders positiv scheint einer Person, wie es dem Projektteam gelungen ist, das Feedback der Betriebe aufzunehmen und das Projekt dadurch teilweise neu auszurichten. Eine Person zeigte sich positiv überrascht über die erfolgreichen GAV-Verhandlungen, die zentral seien für die Verankerung des Themas über die Projektlaufzeit hinaus, und eine weitere Person ist froh darüber, dass es gemäss ihrer Einschätzung den Sozialpartnern im Projekt gelungen ist, einen Teil der Risiken der Arbeitnehmenden (insbesondere Arbeit auf Abruf, Ungleichbehandlung bei Überzeit) mit Regelungen zu reduzieren, ohne dabei Teilzeitarbeit für die Unternehmen unattraktiv zu gestalten. In einem weiteren Interview wurde als besonders positiv beurteilt, dass durch das Projekt etwas Handfestes (Fächer und Hilfsmittel) und Lebhaftes (Porträts) entstanden sei, das gut zur Branche passe und als Gewinn für die Unternehmen gesehen werden könne. Mehrere Mitglieder des Projektausschusses sind sich einig, dass mit dem Projekt eine Art «Dambruch» gelungen sei und ein Prozess in Gang gesetzt wurde, der nicht mehr rückgängig gemacht werden könne.

Zwischenfazit Gesamtbilanz der Projektbeteiligten

Die Gesamtbilanz über die Teilzeitförderprojekte fällt sehr positiv aus – trotz, oder vielleicht gerade auch dank den diversen Anpassungen am ursprünglichen Projektplan, welche die Projektleitung und der Ausschuss im Projektverlauf vorgenommen haben.

9 Lehren der Projektbeteiligten für weitere Projekte und mögliche weiterführende Aktivitäten

In diesem Kapitel wird einerseits zusammengefasst, welche Lehren die Projektbeteiligten aus dem Projekt Teilzeitbau gezogen haben und wo sie für allfällige künftige Projekte in anderen Branchen Optimierungspotential sehen. Andererseits wird festgehalten, welche weiterführenden Aktivitäten sich die Projektbeteiligten in der Maler- und Gipserbranche wünschen würden, um möglichst nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

9.1 Erkenntnisse und Optimierungspotential für künftige Projekte

Sowohl die Mitglieder des Projektausschusses als auch die Pilotbetriebe wurden nach Erkenntnissen und Optimierungspotential für allfällige künftige Projekte gefragt. Nachfolgend wird dargestellt, welche Punkte angesprochen wurden. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass aus Sicht der Trägerorganisationen aufgrund des sehr positiven Gesamteindrucks bei künftigen Projekten Vieles beibehalten und nur gewisse Elemente angepasst werden sollten. Der Projektaufbau und -ablauf scheint den Projektpartnern im Grossen und Ganzen immer noch sehr logisch und zielführend.

Projektkonzeption, -organisation und -umsetzung

■ **Breit abgestützte Trägerschaft:** Die breit abgestützte Trägerschaft mit Arbeitgeber-, Arbeitnehmervertretung und externer Projektleitung wurde von den Ausschussmitgliedern als sehr gelungen und extrem wichtig beurteilt. Die Lösungsfindung sei dadurch mitunter sehr komplex, man sei aber schon in der Ausarbeitung gezwungen, alle Meinungen zu berücksichtigen und laufe nicht Gefahr, dass das Unterfangen am Ende im Feld abgeblockt werde. Gerade in Branchen mit einem GAV sei es zentral, rechtliche Fragen im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit sozialpartnerschaftlich zu klären. Die Zusammenarbeit der Sozialpartner verleihe einem Projekt auch ein gewisses Gewicht und Glaubwürdigkeit bei den Betrieben.

■ **Verschiedene Aktivitäten als Gesamtprojekt sehen:** Wichtig scheint dem Projektausschuss zudem, dass auch in einer anderen Branche das Gesamtprojekt durchgeführt werde und nicht nur ein einzelner Bestandteil, wie z.B. die Hilfsmittel, herausgepickt werde. Es sei der ganze Strauss an Aktivitäten und das Zusammenspiel der einzelnen Teile – die initialen Umfrageergebnisse, welche das Bedürfnis nach Teilzeit in einer Branche aufzeigen, die GAV-Verhandlungen und BVG-Diskussionen, welche zu rechtlichen Klärungen führen, die Inputs aus der Branche, was im Arbeitsalltag am dringendsten gebraucht werde etc. –, die zum Erfolg führen.

■ **Genügend Zeit einplanen:** Gerade vor dieser komplexen Projektstruktur sei es gemäss der Projektleitung zentral, für die einzelnen Schritte genügend Zeit einzuplanen. Wie sich im Projektverlauf gezeigt habe, könne insbesondere die Klärung von sozialpartnerschaftlichen Fragen betreffend GAV sehr lange dauern. Zielführend sei zudem, insbesondere rechtliche Hilfsmittel früh genug im Erarbeitungsprozess in die relevanten Gremien zum Gegenlesen zu geben.

■ **Stellenprozente aus Verband beitragen:** In einem Interview mit einem Ausschussmitglied wurde die Idee geäussert, dass es je nach Branche für ein Folgeprojekt sinnvoll sein könnte, wenn der betroffene Verband selber eine gewisse Anzahl an Stellenprozente für die Projektarbeit zur Verfügung stellen würde – denkbar wäre beispielsweise eine medienverantwortliche Person. Damit wäre gewährleistet, dass der betroffene Verband von Anfang an in die Arbeiten involviert und die Verankerung der Thematik über die Projektlaufzeit hinaus gegeben sei.

Teilzeitförderprojekte:

■ **Konzeption allgemein:** Bei der Konzeption der Teilzeitförderprojekte wird der grösste Anpassungsbedarf geortet. Aus Sicht der Projektleitung würde es für ein künftiges Projekt mehr Sinn machen, dieses Projektstandbein stärker im Sinne einer Arbeitsgruppe aufzuziehen, in der ein grösserer Fokus auf den Austausch und weniger auf die individuelle Beratung in den Betrieben gelegt wird. Vor diesem Hintergrund müssten auch nochmals Aspekte wie Dauer, Zeitpunkt, Anzahl und Format der Veranstaltungen zur Diskussion gestellt werden. Das laufende Projekt habe gemäss einem weiteren Mitglied des Projektausschusses zudem gezeigt, dass die Maler- und Gipserbranche stark mündlich funktioniere, was in anderen Baubranchen ähnlich sein dürfte. Dies würde ebenfalls für einen Ausbau der mündlichen Austauschgefässe sprechen.

■ **Projektlaufzeit:** Die Laufzeit der Teilzeitförderprojekte und insbesondere der Abstand zwischen den einzelnen Veranstaltungen wurde vor allem von den Pilotbetrieben – verstärkt durch die pandemiebedingten Verzögerungen – eher als zu lang beurteilt. Der Zeitplan für die Teilzeitförderprojekte könnte entsprechend eher gestrafft werden.

■ **Beratungen:** Auch beim Beratungskonzept haben einige Interviewpartner/innen ein gewisses Optimierungspotential geortet. Gemäss Interviewaussagen von Ausschussmitgliedern habe sich insbesondere gezeigt, dass in Kleinstbetrieben ad-hoc-Lösungen gefragt seien und zu viel Papier und Strukturierungsversuche eher abschreckten. Weiter wurde von Pilotbetrieben angeregt, allenfalls für künftige Projekte eine branchenvertraute Person im Beratungsteam zu haben, die aus eigenen Erfahrungen berichten kann und mit der Arbeitsorganisation und Planung im Arbeitsalltag der Branche stärker vertraut ist.

■ **Zusammensetzung Pilotbetriebe:** Als sehr gewinnbringend wurde sowohl vom Projektausschuss als auch von den Pilotbetrieben der Mix der Betriebe beurteilt (grosse/kleine Betriebe, regionale Diversität, Stadt/Land). Damit für alle Betriebe aus der Branche etwas Nützliches entwickelt werden könne, sei es wichtig, verschiedenste Betriebsarten abzuholen und in die Projektarbeit einzuspannen. Bei der Zusammensetzung der Pilotgruppe wird angeregt, noch stärker darauf zu achten, dass alle Subgebiete einer Branche (im vorliegenden Fall z.B. Gipser) vertreten sind. Gegebenenfalls wäre es sinnvoll, entsprechende Betriebe gezielt zu rekrutieren.

Hilfsmittel

■ **Bedarf Hilfsmittel breiter erheben:** Bezüglich Entwicklung der Hilfsmittel wurde seitens der Projektleitung angeregt, bereits in der ersten Umfrage in einer Branche zu erheben, für welche Themen im Zusammenhang mit Teilzeitarbeit ein Bedarf nach Hilfsmitteln besteht. Somit könnten bestehende Bedürfnisse früher und systematischer abgeholt werden.

■ **Erarbeitung noch früher beginnen:** Die Projekterfahrung habe gezeigt, dass insbesondere die Erarbeitung der Hilfsmittel, welche rechtliche Klärungen bedürfen, sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Für künftigen Projekten wäre es daher ratsam, noch früher mit dem Erarbeitungsprozess zu beginnen.

■ **Lösung mit dem QR-Code beibehalten:** Insbesondere vor dem Hintergrund, dass gewisse Hilfsmittel periodisch angepasst werden müssen, wird die Lösung mit dem QR-Code, der immer auf die aktuelle Version eines Dokuments führt, sowohl von den Ausschussmitgliedern als auch von den Pilotbetrieben als sehr gut und zielführend erachtet.

Kommunikation und Medienarbeit

■ **Weitere Kanäle für Kommunikation nutzen:** Einerseits wurde seitens des Ausschusses angeregt, von Anfang an das Kommunikationsmittel Film sowie die Kommunikation über Social Media einzuplanen. Diesbezüglich wurde von einem Pilotbetrieb aber auch darauf hingewiesen, dass es allenfalls sinnvoll wäre, Porträtvideos professionell erstellen zu lassen, um die zeitliche Belastung der Pilotbetriebe zu reduzieren. Andererseits wurde von einem Ausschussmitglied vorgeschlagen, systematischer bestehende Strukturen (Berufsschulen, kantonale Verbände etc.) in die Kommunikation einzubinden. Zwecks Austausch

und Inspiration wäre weiter denkbar, im Rahmen des Projekts eine oder mehrere Veranstaltungen für die ganze Baubranche zum Thema Teilzeit zu organisieren.

■ **Fassbare Outputs:** Insbesondere für die Kommunikation gegen aussen wurde vom Ausschuss als wichtig erachtet, dass aus dem Projekt fassbare Outputs resultierten. In den Medien habe die Porträtsérie sehr gut funktioniert – damit hätte man früher beginnen können - und für die Betriebe seien die Hilfsmittel handfeste Resultate aus dem Projekt, die gut ankommen.

■ **Medienarbeit:** Bezogen auf die Medienarbeit wurde von der Projektleitung vorgeschlagen, noch häufigere Medienmitteilungen zu planen, auch bei weniger relevanten Ereignissen wie z.B. dem Projektstart – im Sinne «steter Tropfen höhlt den Stein».

9.2 Mögliche weiterführende Aktivitäten in der Maler- und Gipserbranche

Neben den Lehren für Projekte in weiteren Branchen wurde in den meisten Interviews auch darauf verwiesen, dass es wichtig sei, das Thema Teilzeit auch in der eigenen Branche aktuell zu halten.

Insbesondere aus den Interviews mit den **Pilotbetrieben** ging hervor, dass sich fast alle Betriebe wünschen, dass der SMGV auch nach Ende der Projektlaufzeit aktiv an der Thematik Teilzeit dran bleibe, beispielsweise indem weiterhin Artikel zum Thema in der Applica erscheinen, die Hilfsmittel in möglichst vielen Gefässen vorgestellt und verbreitet werden (z.B. beim Marktblitz) und weiterhin ein Gefäss angeboten wird, in dem sich Gleichgesinnte austauschen können. Eine Person erachtet es als sehr wichtig, dass Teilzeit in der Branche nicht nur mit Frauen in Verbindung gebracht wird und auch Männer dazu ermutigt werden, Teilzeit zu arbeiten. Dabei sei auch das Thema Lohngleichheit zentral, damit es aus finanzieller Sicht keine Rolle spielt, wer Teilzeit arbeitet.

Auch verschiedene Mitglieder des **Projektausschusses** würden es begrüssen, wenn in der Maler- und Gipserbranche weiterhin Aktivitäten zur Förderung von Teilzeitarbeit umgesetzt würden. Einer Person scheint es besonders wichtig, dass weiterhin aktiv an der Einstellung der Unternehmen gearbeitet wird. Konkret schlägt diese Person vor, innerhalb des Branchenverbands eine/n Themenverantwortliche/n – beispielsweise in der Kommunikationsabteilung – zu installieren, welche/r das Thema Teilzeit bei allen Verbandsaktivitäten «mainstreamed», also bei allen Entwicklungen und Neuerungen mitdenkt. Diese Person könnte zudem ein weiterführendes Kommunikationskonzept oder eine Kampagne erarbeiten, welche über Berufsschulen, kantonale Verbände und Messen und Veranstaltungen Teilzeitarbeit weiter thematisiert. Zudem könnte diese Person damit beauftragt werden, die Projekt-Homepage und die Hilfsmittel aktuell zu halten. Ein weiterer Weg zur Lancierung des Themas bei zukünftigen Chef/innen sieht die Person darin, dass z.B. die erarbeiteten Porträts als konkrete Beispiele Eingang in die Weiterbildung der Maler- und Gipsermeister/innen finden. Potential sieht die Person zudem in weiteren Aktivitäten, die sich noch direkter an Fachkräfte richten, die die Branche aufgrund fehlender Teilzeitstellen bereits verlassen haben.

Seitens des SMGV ist bisher geplant, dass die Homepage weiter bewirtschaftet wird und der Rechtsdienst bei konkreten Anfragen zum Thema Auskunft geben kann.

10 Schlussfolgerungen Evaluation

Der Fokus der Evaluation lag auf der Umsetzung der Förderprojekte und Hilfsmittel sowie deren Output und Wirkungen auf der Outcome-Ebene. Im Folgenden werden daher insbesondere ein Fazit für diese beiden Projektbestandteile gezogen sowie weitere Erkenntnisse aus der Evaluation festgehalten.

Teilzeitförderprojekte

Die Evaluation zeigt auf, dass die Aktivitäten im Rahmen der Teilzeitförderprojekte teilweise **nicht wie geplant umgesetzt werden konnten**. Hauptgrund dafür war die Zusammensetzung der Pilotgruppe: Viele Pilotbetriebe waren nicht vorderhand an einer individuellen Begleitung zur Umsetzung von Teilzeitstellen interessiert, sondern wollten ihr bestehendes Know-how zum Thema Teilzeit teilen und weiterentwickeln und selber einen Beitrag zur Förderung von Teilzeitarbeit in der Branche leisten. Diese Gruppenzusammensetzung hat einerseits zu einem sehr regen und engagierten Austausch geführt, andererseits mussten die geplanten Projektaktivitäten angepasst werden, um den Bedürfnissen der Pilotbetriebe gerecht zu werden. Weil die individuellen Beratungen viel weniger als geplant genutzt wurden, konnte mehr Aufwand in die Erarbeitung von Hilfsmitteln und die Sensibilisierungsarbeit (insb. durch Porträts) gesteckt werden. Es ist anzunehmen, dass die Teilzeitförderprojekte eine stärkere Wirkung auf Betriebsebene hätten entfalten können, wenn in der Pilotgruppe Betriebe vertreten gewesen wären, die mehr Anpassungs- und Beratungsbedarf im eigenen Unternehmen gesehen hätten.

Insgesamt kann dennoch ein **positives Fazit** gezogen werden. Einerseits haben die Aktivitäten im Rahmen dieses Projektstandbeins auf der Outcome-Ebene zur Schaffung von Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben (Zunahme der Teilzeitstellen über alle Pilotbetriebe um 52%) und zur Lösung von Herausforderungen (auf Wunsch der Pilotbetriebe entwickelte Hilfsmittel) beigetragen sowie geeignetes Material für die Sensibilisierungsarbeit (insb. Unternehmensporträts) produziert. Andererseits ziehen alle befragten Pilotbetriebe eine sehr positive Gesamtbilanz über die Teilzeitförderprojekte und ihre Projektteilnahme und schätzen deren Nutzen als hoch ein. Des Weiteren kann positiv gewertet werden, dass die Projektleitung und der Projektausschuss nicht stur am entworfenen Projektplan festhielten, sondern rechtzeitig formative Anpassungen an den Projektaktivitäten vorgenommen haben. Damit konnten die Teilzeitförderprojekte den Bedürfnissen der Pilotbetriebe gerecht und ein erfolgreicher Abschluss der Teilzeitförderprojekte sichergestellt werden. Als Teil des Fazit muss aber auch erwähnt werden, dass bei den Teilzeitförderprojekten ein im Wirkungsmodell (vgl. Abbildung 1) postulierter unintendierter Effekt insofern eintrat, als dass ein gewisser **Mitnahmeeffekt** beobachtet werden kann: Einerseits haben sich mehrheitlich Betriebe beteiligt, die schon länger Teilzeitarbeit anbieten und dem Thema gegenüber schon vor Projektbeginn offen waren. Andererseits ist davon auszugehen, dass ein gewisser Zuwachs an Teilzeitstellen in den Pilotbetrieben auch ohne Projektteilnahme stattgefunden hätte.¹²

Neben den von den Projektbeteiligten erwähnten Anpassungen (vgl. Kapitel 9.1) sollten bei allfälligen zukünftigen Projekten aus Sicht des Evaluationsteams insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden:

■ **Ausrichtung der Teilzeitförderprojekte:** Auch aus Sicht des Evaluationsteams sollte für künftige Projekte genau überlegt werden, welche Betriebe mit den Teilzeitförderprojekten angesprochen werden sollen. Bleibt man beim bestehenden Konzept, wäre es sinnvoll, bei der Wahl der Pilotbetriebe weniger auf erfahrene, sondern stärker auf mit Teilzeitarbeit unerfahrene Betriebe mit Beratungsbedarf zu setzen. Will man die Teilzeitförderprojekte stärker als Arbeitsgruppe konzipieren, ist es auch wichtig, engagierte und mit Teilzeit erfahrene Pilotgruppenmitglieder rekrutieren zu können. Allenfalls könnten auch zwei Gefässe, also eine Arbeitsgruppe sowie das Angebot an individueller Beratung, in künftige Projekte integriert werden. Wichtig scheint uns zudem, dass in diesen Gefässen auch die Risiken von Teilzeitarbeit

¹² Die zwei weiteren im Wirkungsmodell postulierten unintendierten Effekte wurden im Rahmen der Evaluation nicht festgestellt.

(insbesondere auch für Angestellte) aktiv thematisiert werden. Gewisse Formen von Teilzeitarbeit (z.B. zu tiefe Pensen, nur Teilzeit auf tiefen Hierachiestufen, nur Frauen, die Teilzeit arbeiten) können auch negative Effekte auf die Gleichstellung von Frau und Mann haben.

■ **Beratungskonzept:** Falls es weiterhin individuelle Beratungen geben wird, sollte das Beratungskonzept allenfalls noch etwas stärker branchenspezifische Besonderheiten einbeziehen und insbesondere hinsichtlich der Betriebsgrösse der Pilotbetriebe angepasst werden.

■ **Zusammensetzung Pilot- und/oder Arbeitsgruppe:** Auch in künftigen Projekten dürfte es sich lohnen, auf eine diverse Zusammensetzung (Betriebsgrösse, Subbereich, Erfahrung, Region etc.) der Projektbeteiligten (Pilotbetriebe und/oder allfällige Arbeitsgruppe) zu achten.

Hilfsmittel

Die Evaluation zeigt klar auf, dass im Rahmen des Projekts **sehr nützliche Hilfsmittel** entwickelt werden konnten, welche den **Bedürfnissen der Maler- und Gipserbetriebe entsprechen**. Entstanden ist eine sehr breite Palette an rechtlichen und organisatorischen Hilfsmitteln. Die Hilfsmittel greifen Anregungen und Themen aus der Praxis auf und können damit Betriebe bei der Schaffung und Umsetzung von Teilzeitstellen im Arbeitsalltag unterstützen. Mit dem «Teilzeitfächer» haben die Projektbeteiligten einen originellen und zielführenden Weg gefunden, die wichtigsten Punkte zielgruppengerecht zusammenzufassen und die Informationen ins Feld zu bringen. Die entwickelten Hilfsmittel können als **klarer Erfolg** beurteilt werden.

Auch bezüglich Hilfsmittel gilt es aus Sicht des Evaluationsteams nebst den in Kapitel 9.1 erwähnten Punkte für allfällige Folgeprojekte insbesondere Folgendes zu beachten:

■ **Orientierung an Bedürfnissen der Branche:** Ein Erfolgsfaktor aus dem vorliegenden Projekt ist sicher, dass sich das Projektteam bei der Erarbeitung der Hilfsmittel sehr stark an den Bedürfnissen der Pilotbetriebe orientiert hat. Für künftige Projekte dürfte es daher sinnvoll sein, diese Bedürfnisse – wie von der Projektleitung vorgeschlagen – bereits mit einer ersten Umfrage systematisch im Feld abzuholen.

■ **Rechtliche Fragen sozialpartnerschaftlich klären:** Damit überhaupt rechtliche Hilfsmittel entwickelt werden könnten, ist es zentral, dass allfällige offene Fragen oder Unklarheiten z.B. bei der Auslegung eines GAV im Verlauf des Projekts geklärt werden.

■ **QR-Codes nutzen:** Bei der Erarbeitung von Hilfsmitteln muss immer ein Mittelweg zwischen Übersichtlichkeit und Vollständigkeit der Information gefunden werden. Die im vorliegenden Projekt gewählte Vorgehensweise mit dem «Teilzeitfächer» und der Verlinkung mit (aktualisierbaren) ausführlicheren Hilfsmitteln erachten wir als sehr gelungen.

■ **Fassbare Outputs:** Fassbare Outputs scheinen – vielleicht auch insbesondere in gegenüber Teilzeitarbeit skeptisch eingestellten Branchen – die Projektlegitimität zu erhöhen.

Weitere Erkenntnisse

Bezüglich **Informations- und Sensibilisierungsarbeit** konnte das quantitative Output-Ziel auf jeden Fall übertroffen und eine hohe Präsenz insbesondere auf den brancheninternen Informationskanälen erreicht werden. Die Evaluation zeigt sich jedoch auch, dass beispielsweise die Projektwebseite bei den Maler- und Gipserbetrieben noch nicht sehr bekannt ist oder nur relativ selten genutzt wird – inwiefern sich das durch die nun aufgeschalteten Hilfsmittel ändert, muss sich noch zeigen. Welche Wirkung die Informations- und Sensibilisierungsarbeit bereits entfalten konnte und wieweit die richtigen Informationskanäle genutzt wurden, kann im Rahmen der Evaluation nicht beurteilt werden. Da in der Maler- und Gipserbranche nach wie vor eine grosse **Skepsis** bezüglich Teilzeitarbeit verbreitet zu sein scheint, hängt die Etablierung von Teilzeitarbeitsmodellen u.E. auch vom Erfolg der Sensibilisierungs- und Informationsarbeit ab. Aus Sicht des Evaluationsteams würde es sich lohnen, hier auch in **Zukunft weiter zu investieren**.

Die Projektkonzeption und die Umsetzung hat einen starken **Fokus auf die technische Umsetzung** von Teilzeitarbeit und auf die **Machbarkeit** von Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe gelegt. Aufgrund der Ausgangslage, dass Teilzeitarbeit vielerorts in der Branche nicht möglich war (für Arbeitnehmende) bzw. als nicht möglich erachtet wurde (von Seite Unternehmen), ist dieser Fokus gut nachvollziehbar. Die Projektkonzeption basiert auf der Logik, dass die Förderung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten einerseits Frauen erleichtern soll, auch nach einer Familiengründung in ihrem erlernten Beruf zu bleiben und andererseits Männern die Möglichkeit geben soll, ihren Beitrag zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu leisten, was wiederum zu mehr Gleichstellung innerhalb der Partnerschaft und Gesellschaft beiträgt. Für weitere Aktivitäten zur Förderung von Teilzeitarbeit in der Maler- und Gipserbranche scheint uns wichtig, weiterhin zu betonen, dass es um die Förderung von Teilzeitarbeitsmöglichkeiten für Frauen *und* Männer geht. Aus den Interviews mit den Pilotbetrieben ging beispielsweise hervor, dass bisher das Interesse an Teilzeitarbeit bei der männlichen Belegschaft eher gering sei. Diese geschlechtsspezifische Unterschiede bei Teilzeitarbeit, die sich in fast allen Branchen zeigen, sind im Hinblick auf damit verbundene Risiken, wie schlechtere Absicherungen im Alter oder geschmälerte Karrierechancen, jedoch nicht irrelevant und könnten in zukünftigen Projekten allenfalls noch etwas prominenter beachtet und in die Projektarbeiten miteinbezogen werden.

Ausblick

Das **Evaluationsfazit** zu den Projektaktivitäten und Ergebnissen fällt **insgesamt positiv** aus. Aus Sicht des Evaluationsteams wäre es daher sicher sinnvoll, ähnliche Projekte auch in anderen (Bau-)Branchen umzusetzen, um Teilzeitarbeit zu fördern. Um von den Erfahrungen des vorliegenden Projekts zu profitieren, empfehlen wir ergänzend zu den bereits ausgeführten Punkten Folgendes für **Folgeprojekte** zu beachten:

- Breit abgestützte Trägerschaft beibehalten, insbesondere um rechtliche Fragen sozialpartnerschaftlich zu klären
- Verschiedene Aktivitäten weiterhin als Gesamtprojekt sehen
- Erkenntnisse aus der Projekterfahrung nutzen, um Detailkonzeption der einzelnen Projektbestandteile sowie Zeitplan zu adaptieren
- Von Anfang an die Verankerung der Thematik Teilzeitarbeit in Strukturen anstreben, die über die Projektlaufzeit hinaus Bestand haben (z.B. im bestehenden Branchenverband)
- Offenheit für formative Anpassungen beibehalten
- Weitere Kanäle (Kantonale Verbände, Messen, Berufsschulen, Social Media etc.) für Kommunikation und Sensibilisierung nutzen
- Stärkere Einbindung der Gleichstellungsthematik anstreben

11 Literatur- und Dokumentenverzeichnis

Liechti Lena und Markus Schärler (2021): Studie zum Fachkräftemangel in der Maler- und Gipserbranche, im Auftrag des Schweizerischen Maler- und Gipserunternehmer-Verbands SMGV

Projekt Teilzeitbau (2022): Resultate: Entwicklung der Teilzeitstellen und Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Internetseite. Zugriff am 24.02.2022 auf <https://www.teilzeitbau.ch/resultate#Entwicklung-der-Teilzeitstellen> "

Projekt Teilzeitbau (2021a): Fazit Schlussveranstaltung Teilzeitförderprojekte vom 26. August 2021

Projekt Teilzeitbau (2021b, 26. August): Schlussveranstaltung Teilzeitförderprojekte. Präsentation. SMGV, Weber-Forum, Wallisellen

Projekt Teilzeitbau (2021c): Themen aus den Teilzeitförderprojekten. Stand: 5.7.2021

Projekt Teilzeitbau (2021d, 29. Januar): Zwischenbericht Projekt Teilzeitbau zu Handen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

Projekt Teilzeitbau (2021e): Projekt Teilzeitbau (18-019): Umsetzung der spezifischen Ziele und Massnahmen 2018 – 2020. Reporting zu Handen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

Projekt Teilzeitbau (2020a): 2020 Abrechnung Eigenleistungen Projekt Teilzeitbau (Nr. 18-019). Stand: 31.12.20

Projekt Teilzeitbau (2020b): Öffentlichkeitsarbeit und Marketing: Geplante Massnahmen und weitere Ideen. Stand: 5.6.20

Projekt Teilzeitbau (2020c): Fazit Zwischenveranstaltung Teilzeitförderprojekte vom 26. August 2020

Projekt Teilzeitbau (2020d, 26. August): Zwischenveranstaltung Teilzeitförderprojekte. Präsentation. SMGV, Weber-Forum, Wallisellen

Projekt Teilzeitbau (2020e, 16. Januar): Zwischenbericht Projekt Teilzeitbau zu Handen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

Projekt Teilzeitbau (2019a, 3. Juli): Einbettung der Teilzeitförderprojekte im Gesamtprojekt. Zeitplan – Projektphasen – Kommunikative Begleitung – Hilfsmittel. Präsentation. Auftaktveranstaltung Teilzeitförderprojekte, Wallisellen

Projekt Teilzeitbau (2019b, 3. Juli): Herausforderungen der Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Ergebnisse der Umfragen bei Unternehmen und Arbeitnehmenden. Auftaktveranstaltung Teilzeitförderprojekte, Wallisellen

Projekt Teilzeitbau (2019c): Resultate der Umfrage zu Teilzeitarbeit im Maler- und Gipsergewerbe. Zugriff am 15.3.2022 auf <https://www.teilzeitbau.ch/resultate#Resultate-der-Umfrage-zu-Teilzeitarbeit>

Projekt Teilzeitbau (2019d): 2019 Abrechnung Eigenleistungen Projekt Teilzeitbau (Nr. 18-019). Stand: 31.12.19

Projekt Teilzeitbau (2019e): Adressliste Teilzeitförderprojekte. Stand: 3.7.19

Projekt Teilzeitbau (2019f, 10. Januar): Zwischenbericht Projekt Teilzeitbau zu Handen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG

Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Überblick Hilfsmittel

Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Auswahlkriterien für Pilot-Unternehmen

Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Interessiert an Teilzeitarbeit? Informationsflyer und Bewerbungsformular für die Teilzeitförderprojekte

Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Motivation und Ausgangslage Pilot-Unternehmen

- Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Beilage 1 des Gesuchsformulars : Spezifische Ziele und Massnahmen, zu zu Händen des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Frau und Mann EBG
- Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Liste der Teilnehmer/innen an den Veranstaltungen der Pilotprojekte Teilzeitbau (TN Veranstaltungen.xlsx)
- Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Liste der Medienberichterstattung zum Projekt Teilzeitbau (Zusammenstellung_Medienberichte.xlsx)
- Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Strukturangaben zu den teilnehmenden Pilotbetrieben (20200825 Ausgangslage und Statistik Pilotbetriebe.xlsx)
- Projekt Teilzeitbau (ohne Jahr): Angaben zur Entwicklung der Teilzeitstellen im Maler- und Gipsergewerbe basierend auf den Zahlen des Gimafonds (Statistik TZ MaGi.xlsx)
- Weber Michael (2020, 7. Januar): Kurzinfo aus der ersten Besuchsreihe. Büro a&o
- Weber Michael (2019, 3. Juli): Projekt «Teilzeitbau» - Auftaktveranstaltung zu den Teilzeitförderprojekten. Präsentation. SMGV / Büro a&o, Wallisellen

A-1 Anhang

A-1.1 Interviewlisten

Tabelle 5: Interviews Projektausschuss

Organisation	Name	Funktion
Trägerorganisationen		
Schweizerischer Maler- und Gipserunternehmer-Verband SMGV	Silvia Fleury	Bereichsleiterin Zentrale Dienste
Verein Pro Teilzeit*	Barbara Rimml	Projektleitung Projekt Teilzeitbau
Unia	Bruna Campanello	Co-Leiterin Sektor Gewerbe und Geschäftsleitungsmitglied
Projektpartner		
Büro für Arbeitspsychologie und Organisationsberatung (büro a&o)	Michael Weber	Berater Teilzeitförderprojekte, Geschäftsführender Partner des büro a&o

Anmerkung: *Priska Mäder, Präsidentin Verein Pro Teilzeit, hat zu gewissen Fragen im Protokoll schriftliche Ergänzungen geliefert.
Quelle: Darstellung BASS

Tabelle 6: Interviews Pilotbetriebe

Maler- und Gipserbetriebe	Anzahl Interviews
Landolt Maler AG, Winterthur (ZH)	1
Maler Stutz AG, Luzern (LU)	1
Malerei Ketterer GmbH, Oberarth (SZ)	1
Malergeschäft E. Baumann AG, Bürglen (TG)*	1
Max Schweizer AG, Zürich (ZH)	1
Mordasini Maler Gipser AG, Bern (BE)	1
Winiger Maler Gipser AG, Rapperswil-Jona (SG)	1
Total	7

Anmerkung: *In diesem Betrieb wurde ein Gruppeninterview geführt.
Quelle: Darstellung BASS

A-1.2 Charakteristika der befragten Unternehmen

Insgesamt haben 134 Unternehmen an der Befragung teilgenommen (vgl. **Tabelle 7**). 98 Befragte (73%) haben den Fächer «Werkzeug Teilzeit» zugeschickt bekommen und konnten die entsprechenden Fragen dazu beantworten. Die Beurteilung der Projektwebseite basiert auf den Angaben von 40 Befragten (30%), die bereits einmal die Webseite besucht haben.

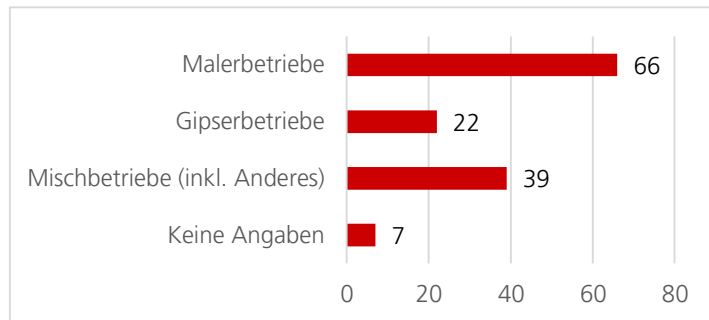
Tabelle 7: Grundgesamtheit der Unternehmensbefragung

Total auswertbare Antworten	134
Anzahl Befragte zu dem Fächer «Werkzeug Teilzeit»	98 (73% der Befragten)
Anzahl Befragte zu der Projektwebseite www.teilzeitbau.ch	40 (30% der Befragten)

Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Die teilnehmenden Unternehmen sind mehrheitlich reine Malerbetriebe (49% bzw. 66 Betriebe) (vgl. **Abbildung 11**). 16% der Befragten (22 Betriebe) sind Gipserbetriebe und 29% (39 Betriebe) sind Mischbetriebe, die teilweise auch noch andere Tätigkeiten ausführen. 7 Befragte (5%) haben keine Angaben zur Betriebsart gemacht.

Abbildung 11: Betriebsart (Anzahl Antworten)

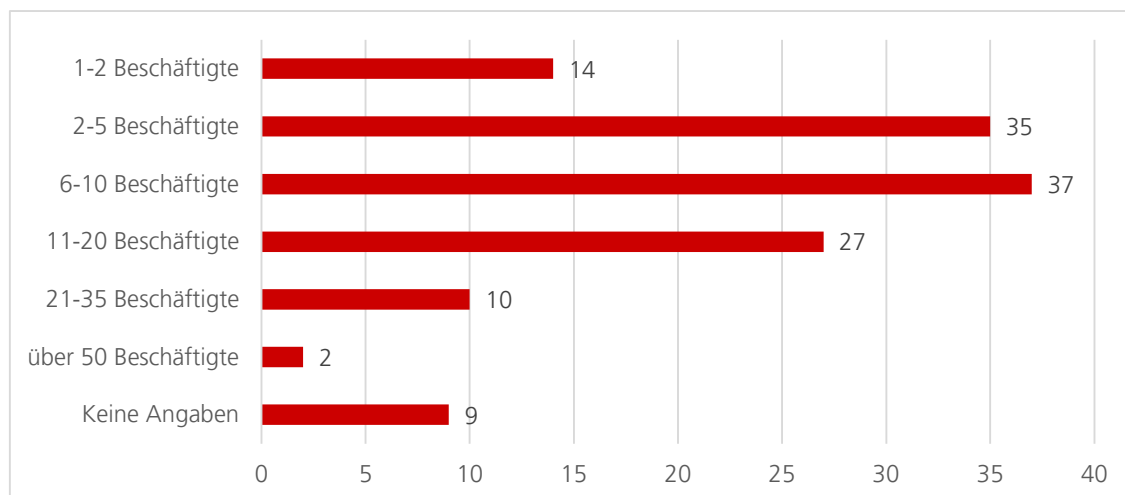


Basis: alle befragten Unternehmen (N=134).

Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS,

Die meisten der befragten Unternehmen beschäftigen 6 bis 10 oder 2 bis 5 Maler/innen und Gipser/innen (**Abbildung 12**). Nur 2 der befragten Maler- und Gipserbetriebe beschäftigen mehr als 50 Personen im operativen Tagesgeschäft.

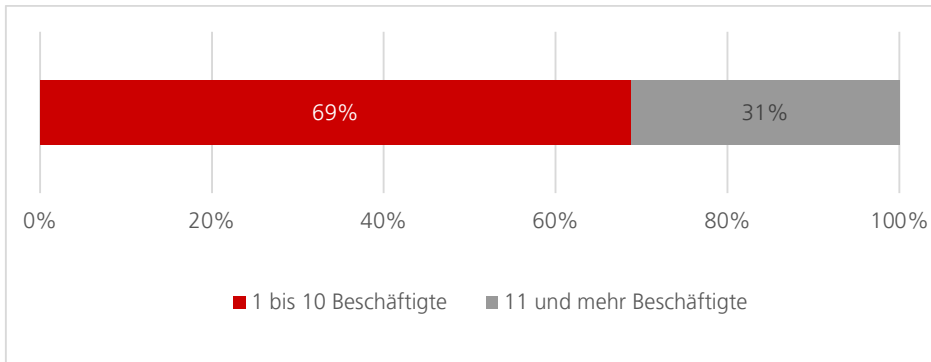
Abbildung 12: Anzahl beschäftigte Maler-/Gipser/innen (ohne kaufmännisches Personal & Lernende)



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134). Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

Für die Analysen nach Betriebsgrösse wird zwischen Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten und Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten im operativen Tagesgeschäft unterschieden (**Abbildung 13**).

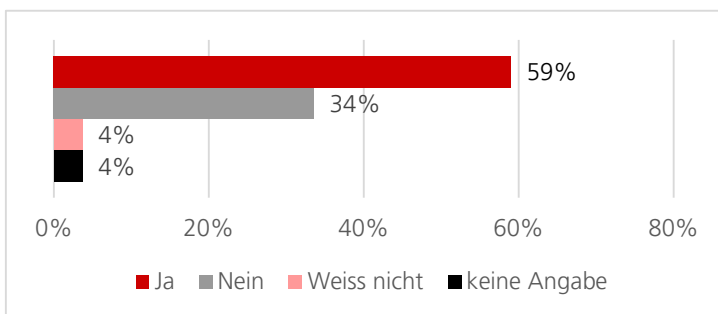
Abbildung 13: Betriebsgrösse gruppiert (ohne kaufmännisches Personal & Lernende)



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134, davon 9 Fälle ohne Angaben).
 Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS

In 59% der befragten Unternehmen (79) gibt es für Maler/innen und/oder Gipser/innen die Möglichkeit, Teilzeit zu arbeiten. In 34% der Unternehmen (45) sind hingegen im operativen Tagesgeschäft ausschliesslich Vollzeitmitarbeitende angestellt. Jeweils 4% der Befragten konnten oder wollten hierzu keine Angaben machen (**Abbildung 14**).

Abbildung 14: Anteil befragte Unternehmen mit Teilzeitstellen für Maler- und Gipser/innen



Basis: alle befragten Unternehmen (N=134).
 Quelle: Unternehmensbefragung 2021, Berechnungen BASS