

WORK LIFE BALANCE

Wie schafft man es, für Beruf, Familie und Freizeit genug Zeit zu haben? Mit Jobsharing, Topsharing, flexiblen Arbeitszeiten. Modelle, die sich auch für Firmen rentieren.

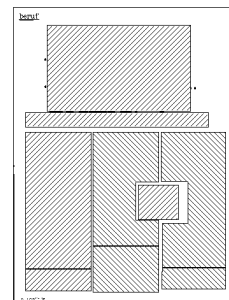
Text: CHRISTINA GUBLER Illustrationen: KERSTIN WACKER

Work-Life-Balance – das bedeutet, Berufs- und Familienarbeit, Freunde und Freizeit auf befriedigende Art zu vereinbaren. Und zwar ohne dass dies auf Kosten der Karriere oder – bei allein Erziehenden ein wichtiges Argument – auf Kosten des Salärs geht. Unterstützen können Firmen dies, indem sie Teilzeitarbeit, Jobsharing, Teleworking und flexible Arbeitszeiten anbieten. Bei der Pharmafirma Astra Zeneca arbeitet zum Beispiel eine allein stehende Mutter mit 90-Prozent-Pensum voll und kompensiert die zu viel geleistete Arbeitszeit jeweils während der Ferien der Kinder. Hilfreich ist auch ein Kinderbetreuungsservice, wie ihn die Zürcher Kantonalbank mit der firmeneigenen Krippe Frechdachs bietet. Oder Angebote für Gesundheit und Fitness – bei Pharmamulti Roche sind das der firmeneigene Sportplatz und das Hallenbad.

In Ländern wie den USA oder Frankreich sind solche Angebote keine Seltenheit mehr. Dort hat man erkannt, dass davon nicht nur die Arbeitnehmerinnen und -nehmer, sondern auch die Firmen profitieren. In der Schweiz, wo Work-Life-Balance erst Anfang des neuen Jahrtausends so richtig zum Thema wurde, gibt es inzwischen Studien, die zu demselben Ergebnis

kommen. Eine Untersuchung, die 2004 im Auftrag der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich durchgeführt wurde, hat gezeigt: Erwerbstätige mit einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben sind gesünder, zufriedener und somit motivierter und leistungsfähiger. Eine 2005 vom Bund initiierte Kosten-Nutzen-Analyse setzt sogar noch eins drauf: Sie ergab, dass sich eine familienfreundliche Personalpolitik für Firmen finanziell auszahlt (Seite 66). Dennoch, diese Erkenntnisse in Work-Life-Balance umzusetzen, ist nicht einfach: «Die Barrieren in den Köpfen», sagt Julia Kuark, Arbeitspsychologin und Organisationsberaterin, «sind noch sehr gross.»

Ursula Willi und ihr Mann haben das zu spüren bekommen, als sie ihr erstes Kind erwarteten. Beide wollten damals ihr Arbeitspensum reduzieren und je einen Teil der Familienarbeit übernehmen. Ursula Willis Arbeitgeberin, die Treuhandfirma BDOVisura, bot ihr Jobsharing an: Und so teilt sich die diplomierte Treuhandexpertin seit einem Jahr die Leitung ihres Teams mit einer Kollegin. Bei ihrem Mann, Stabsmitarbeiter



ohne Führungsverantwortung, hiess es dagegen: «Teilzeitarbeit gibt es bei uns nicht.» Also kümmert sich Ursula Willi heute neben ihrem Job auch um das meiste, was im Haushalt und bei der Betreuung des Kindes anfällt.

Neun von zehn Schweizerinnen, die mit ihrem Partner und Kindern unter 15 in einem Haushalt leben, erleben das so – gemäss Zahlen der Schweizerischen Arbeits-

«IN JOBS, WO ENTSCHIEDEN GETROFFEN WERDEN, IST JOBSHARING SINNVOLL»

kräfteerhebung von 2003. Was nicht weiter erstaunt, da gerade mal elf Prozent der Männer Teilzeit arbeiten; bei den Frauen sind es mehr als die Hälfte. Die Frage ist, wie lange noch. Junge Frauen, dahin geht ein klarer Trend, wollen sich der Doppelbelastung erst gar nicht mehr aussetzen. Gründen sie eine Familie, geben sie den von ihren Müttern noch mühsam erkämpften Platz im Erwerbsleben lieber wieder her. Trotz guter Ausbildung und Qualifikation.

UND, die vom Bund mitfinanzierte Fachstelle, nimmt das nicht einfach hin und berät Frauen und Männer, wie sie Familie und Arbeit unter einen Hut kriegen können. «Es geht darum, eine Lösung zu suchen, bei der nicht nur die prozentuale Verteilung zwischen Erwerbs- und Familienarbeit stimmt», sagt Thomas Huber-Winter von UND. «Man muss sich auch überlegen, ob die inhaltliche Arbeit gerecht verteilt ist.» Es wäre wenig befriedigend, würde man nur noch 50 Prozent arbeiten, dafür aber keine anspruchsvollen Aufgaben mehr erhalten. Erst wenn man sich über Vor- und Nachteile des Work-Life-Balancing klar ist und alles

genau bespricht, sind auch alle zufrieden.

Entscheidend ist zudem, dass die Unternehmen mitziehen. Franziska Bischof-Jäggi, selbst Mutter und Erwerbstätige, berät mit ihrem Unternehmen Familienmanagement GmbH andere Firmen in Sachen Work-Life-Balance. Eine Firma kann etwa unter ihrer Anleitung ein halbjähriges Programm durchlaufen und sich dabei Fragen stellen wie «Kann man von zu Hause aus arbeiten?» oder «Hilft die Firma bei der Kinderbetreuung?» Ein Unternehmen, das diese Fragen mit ja beantwortet, wird als «familienbewusst» ausgezeichnet. Firmen wie IBM Schweiz und IBM Forschungszentrum Rüschlikon, Astra Zeneca und Comartis haben das Zertifikat bereits erworben.

Solche Anstösse sind wichtig, denn die meisten Unternehmen stehen dem Konzept Work-Life-Balance zwar aufgeschlossen gegenüber, wissen aber nicht genau, was sie dafür alles tun können – das hat Franziska Bischof-Jäggi während ihrer Umfrage bei 250 Firmen heraushören können.

Doch auch Arbeitnehmende tun sich offenbar noch schwer mit dem Konzept. Eine Studie von Norbert Thom hat ergeben, dass die meisten der Befragten – zu zwei Dritteln waren es Männer – mehr Zeit für Familie, Freunde und Freizeit haben möchten, die meisten aber nichts an ihrer Situation ändern. «Weil sie selbst nicht daran glauben, dass das geht, und deshalb ihren Arbeitgeber gar nicht erst fragen», sagt Thomas Huber-Winter. Dabei gebe es heute weitaus mehr Argumente für flexiblere Arbeitsmodelle als dagegen: Wer sich die Arbeit selbst einteilen könne, sei motivierter, zufriedener und leistungsfähiger – was ja auch die Studie der Gesundheitsdirektion des Kantons Zürich bestätigt.

Schwierig ist hingegen noch, über das Thema Jobsharing auf Kaderebene zu diskutieren. Viele Kaderleute sind überzeugt, dass zwar weniger qualifizierte Stellen mit je zwei Leuten besetzt werden können, doch für sich und somit auch für andere Managerposten schliessen sie Jobsharing

aus. Beim Meichle-Forum 2005 in Bern postulierte etwa Feintool-Chef Reto Hartmann deutlich: «Führung ist nicht teilbar.»

Einspruch, meint Julia Kuark. «Gerade in Jobs, wo Entscheide getroffen werden, ist Jobsharing sinnvoll.» Die Arbeitspsychologin nennt die Arbeitsteilung auf Führungsebene Topsharing und leitete ein Topsharingprojekt, das vom Eidgenössischen Büro für Gleichstellung unterstützt wurde. Bei Swiss Re hat sie damit zwei Frauen geholfen, sich einen anspruchsvollen Job zu teilen: Die eine reduzierte ihren Führungsjob von 90 auf 40 Prozent und übernahm 50 Prozent in einem anderen Projekt. Ihrer bisherigen Stellvertreterin wurden 50 Prozent Führungsverantwortung übertragen, zu 30 Prozent erledigte sie andere Aufgaben.

Solche auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zugeschnittene Lösungen fordern den Beteiligten freilich einiges ab: Topsharingduos müssen genau festlegen, wer wann in der Firma ist, sich gegenseitig stets auf dem Laufenden halten – auch mal von zu Hause aus. «Zudem muss man auch menschlich zueinander passen», sagt Lebensmittelingenieurin Elisabeth Eugster-Meier, die bei Agroscope Liebefeld Posieux mit ihrer Kollegin Sarah Keller ein Forschungsprojekt und ein zehnköpfiges Team leitet. Wenn all diese Voraussetzungen gegeben seien, bringe die Aufteilung von Führungsverantwortung durchaus Vorteile. «Bei uns», sagt Elisabeth Eugster-Meier, «sind es immer zwei Köpfe, die strategisch

mitdenken.» Und bei der BDO Visura, wo sich Ursula Willi und ihre Kollegin als erste in der Firma eine Führungsaufgabe teilen, ist man sehr zufrieden. Daniel Burkhard, Leiter Personal und Marketing: «Die Erfahrung zeigt, dass es funktioniert.»

Sogar ein prominentes Beispiel in Sachen Topsharing gibt es bereits: das Ehepaar Oliver und Sabine Weisbrod. Das Paar teilt sich die Geschäftsleitung der Textilfirma Weisbrod Zürcher mit 125 Mitarbeitenden und 25 Millionen Franken Umsatz – und, nicht weniger wichtig, die Erziehung der beiden Söhne.

LINKS

Fachstelle UND – Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen mit Kontaktstellen in Bern, Basel, Luzern und Zürich ★ www.und-online.ch

Topsharing – Gemeinsam an die Spitze ★ www.topsharing.ch

Work-Life-Balance – berufliche und private Anforderungen unter einen Hut bringen ★ www.familienmanagement.ch

LITERATUR

Franziska Bischof-Jaggi: Match! Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt. ★ Verlag A & O des Wissens, Zürich 2005, 49.80 Fr.

★ **Wie sieht Ihre Work-Life-Balance aus? Welche Arbeitsmodelle braucht es? Was können Arbeitnehmende tun? Diskutieren Sie in unserem Internet-Forum oder schreiben Sie uns unter www.annabelle.ch oder an annabelle, Briefe, Werdstr. 21, 8021 Zürich.**