

## ARBEITSWELT

# Im Gleichgewicht der Kräfte

Haben Sie beim Sex schon einmal an das nächste Projekt oder Meeting gedacht? Eine Frage, die provoziert, und doch symptomatisch ist für unsere Zeit - die **Arbeit ist Mittelpunkt** unseres Lebens. **MARCUS DANKERT**

**D**er pensionierte Manager Jürg F.\* weiss, was es heisst, Raubbau am eigenen Körper zu betreiben. An einem ruhigen Abend mit der Familie versagte sein Körper plötzlich den Dienst – Diagnose Herzinfarkt. Eine Bilderbuch-Karriere forderte ihren Tribut.

Jahrelanger Stress, kaum Sport, ungesunde Ernährung, viel Reisen und wenig Freizeit hatten den stattlichen Mann über den Rand des Möglichen hinausgetrieben. «Früher fühlte ich mich immun gegen Schwächen und Krankheiten», so F. Ein Schicksal, das sich in Europa millionenfach wiederholt.

Doch abseits des subjektiv Erlebten ist Stress auch zu einem volkswirtschaftlichen Belastungsfaktor geworden. Die Vertrauensstelle des Bundespersonals schätzt die jährliche durch stressbedingte Ausfälle und Absenzen verursachten Kosten in der Schweiz auf rund 4,2 Mrd Fr. Europaweit, so eine Studie aus dem Jahr 2002, dürften sich die Kosten auf geschätzte 20 Mrd Euro pro Jahr kumulieren.

## Die Rückkehr ist schwer

Wenn der Stress des Arbeitslebens langfristig die Oberhand gewinnt, Freunde, Partner, Sport oder Aktivitäten ausserhalb des Büros im Gegenzug an Gewicht verlieren, sollten die Alarmlampen läuten. «Die Balance zwischen Arbeit, Partnerschaft/Familie, sozialen Kontakten, Gesellschaft und Gesundheit, also die so genannte Work-Life-Balance, muss auf langfristige Sicht stim-



BILD: KEV/JAMES WINNER

**Work-Life-Balance:** Entspannungsübungen sind nur ein möglicher Aspekt.

men», warnt etwa die Expertin Franziska Bischof-Jäggi, Geschäftsführerin der Familienmanagement GmbH in Zug und Autorin des Buches «Match – Warum Work-Life-Balance Erfolg bringt».

Dabei muss jeder Einzelne die ideale Mischung für sich finden. Während der eine neben der Arbeit einen Schwerpunkt bei Familie und Partner findet, sucht der andere einen Ausgleich beim Sport. «Daher gibt es auch keine allgemein gültigen Tipps, wie man aufkommenden Unbalancen am besten entgegenzutreten sollte», so Bischof-Jäggi.

Einem bekennenden Nicht-Sportler zu raten, während der Mittagspause als Ausgleich zu joggen, macht ebenso wenig Sinn, wie einem Rockfan den Besuch einer Oper vorzuschlagen. Auch wer viel und gerne arbeitet, ist nicht per se «out of balance». Es kann schon hel-

fen, einfach wieder zu lernen, den Moment zu geniessen und nicht am Abend an das morgige Meeting zu denken. Nicht die Quantität, sondern die Qualität dieser Momente ist dabei der entscheidende Faktor.

Doch aktives Handeln gegen einen möglichen Kollaps ist zwingend. Denn nach dem Überwinden des Tiefpunkts ist die Tortur längst nicht ausgestanden. «Die meisten Betroffenen sind nach einem solchen Extremerlebnis nicht mehr so belastbar wie vorher», berichtet Bischof-Jäggi.

Auch Manager F konnte sich zwar körperlich erholen, doch der Kopf machte nicht mehr mit. «Ich hatte danach bei den ersten Anzeichen von Stress Angst, dass es mich wieder erwischen würde.» Fünf Jahre lang versuchte F, wieder an alte Stärken anzuknüpfen – ohne Erfolg. Mit 55 liess er sich frühpensionieren.

## Banken bieten Lösungen

Probleme, die die Schweizer Banken erkannt haben – denn solche Ausfälle im Kader sind nicht nur ein menschliches Schicksal, sondern kosten Geld und Zeit. Entsprechend sind die Institute darauf bedacht, solchen Entwicklungen Einhalt zu gebieten. Teilzeitarbeit, Jobsharing, Gleitzeit mit flexiblen Zeitkompensationsmöglichkeiten oder Home Office gehören mittlerweile zum Standardrepertoire der Banken (siehe Kasten). «Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitszeitmodellen ist steigend, da besonders gut ausgebildete Frauen und Männer eine Work-Life-

Balance anstreben und sich auch in anderen Lebensbereichen engagieren wollen», heisst es etwa bei der Credit Suisse Group (CSG).

Die Nachfrage durchzieht alle Hierarchiestufen der Unternehmen. «Es gibt in unserer Bank jüngere wie ältere Mitarbeitende und Kader, die in einem Teilzeitarbeitsverhältnis stehen», bestätigt die Zürcher Kantonalbank (ZKB).

### Pflege gilt dem Top-Kader

«Meine Erfahrung zeigt, dass vor allem das gehobene Kader Angebote der Work-Life-Balance leichter zugestanden bekommt als normale Angestellte», schränkt Bischof-Jäggi ein. Denn während den einen Teilzeit als Faulheit ausgelegt wird, ist es für andere der Lohn für Verdienste in der Vergangenheit.

Selbst wenn ein Antrag auf Teilzeitarbeit oder Jobsharing auf Stufe eines normalen Angestellten durchgeht, kann die Quittung noch folgen, wie verschiedentlich zu hören ist. Die Nicht-Berücksichtigung bei Beförderungen gehört genauso dazu, wie die Missgunst von Kollegen und Vorgesetzten.

Doch zeigen die Banken in der Regel Kulanz in Sachen Teilzeitarbeit: «Bisher wurde nur in einem Fall, bei einem kleinen Team von fünf Personen, aufgrund der Arbeitsbelastung die Umwandlung einer Vollzeitstelle in ein 80%-Pensum nicht gestattet», so ein Sprecher der Neuen Aargauer Bank (NAB).

Die eigentliche Pflege gilt aber dem gehobenen Management. Dort ist ein Ausfall nicht nur kostspieliger, sondern auch personell schwieriger zu kompensieren. Neben den gängigen Work-Life-Balance-Angeboten haben bei der CSG «Mitglieder des Senior Management alle zwei Jahre Anspruch auf einen Beitrag an die Kosten einer Präventivuntersuchung bei einem Arzt ihrer Wahl.» Ähnliches gilt bei der NAB. Anders bei der ZKB: Dort «haben alle Mitarbeitenden die Möglichkeit, ab dem 35. Altersjahr im Zweijahresrhythmus mit Kostenbeteiligung einen Gesundheitscheck durchführen zu lassen».

Noch deutlicher wird der Unterschied beim Thema Sabbatical (i. d. R. unbezahlte Abwesenheit, die

## Bischof-Jäggi

«Die meisten Betroffenen sind nach einem Extremerlebnis später nicht mehr gleich stark belastbar.»

länger als drei Monate dauert). «Die Voraussetzungen für ein Sabbatical sind an folgende Bedingungen geknüpft: 50–55-jähriges Mitglied des Senior Management und mindestens eine 12-jährige Tätigkeit in der Bank sowie mindestens zehn Jahre in der Direktion», so die NAB. Ähnlich bei CSG und ZKB. Unbezahlte Urlaube (i. d. R. bis drei Monate) stehen dagegen allen Angestellten offen.

Der Unterschied liegt im Detail. Während bei Sabbaticals eine Rückkehrgarantie bestehe, wie CSG auf Anfrage mitteilt, wird im Falle von unbezahlten Urlauben die Rückkehr im Einzelfall vorab geklärt. «Dank Sabbaticals und unbezahlten Urlauben können wertvolle Mitarbeitende im Unternehmen behalten werden, die sonst kündigen müssten, um sich zum Beispiel Zeit für eine Standortbestimmung zu nehmen», heisst es bei der CSG.

### Volkswirtschaftlicher Nutzen

Eine von Vertretern der deutschen Wirtschaft in Auftrag gegebene Studie (2005) erwartet, dass in den nächsten 15 Jahren rund 30% der Beschäftigten in Deutschland an integrierten Work-Life-Balance-Konzepten partizipieren – mit weitreichenden Folgen.

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass dadurch zusätzliches Bruttoinlandsprodukt von 248 Mrd Euro erzielt werden kann. Zudem ergeben sich für Arbeitgeber kumulierte Einsparungen bei den Sozialversicherungsbeiträgen von 114 Mrd Euro. Das Fazit: «Die konsequente Umsetzung von Work-Life-Balance-Massnahmen ist ein wirkungsvolles Instrument zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes.»

\* Name von der Red. geändert.

## Burn-out Wenn Körper und Geist rebellieren

Zumeist reagiert erst die Psyche auf ein länger anhaltendes Ungleichgewicht zwischen Arbeitsstress und Freizeit. Konzentrations- und Schlafstörungen zählen genau wie Stimmungsschwankungen und Niedergeschlagenheit zu den Zeichen, dass etwas nicht stimmt. Dann rebelliert der Körper: Kopfschmerzattacken, Verdauungs- und Rückenprobleme, Kreislaufattacken, Bluthochdruck, Herzbeschwerden usw. sind die Vorboten. Der Teufelskreis hat begonnen, an dessen Ende der persönliche Kollaps stehen kann. Das Burn-out-Syndrom ist dabei jedoch nur eine mögliche Endstation, wenn die Arbeits- und Privatwelt für lange Zeit aus den Fugen gerät. Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Herzinfarkt oder Schlaganfall sind in den letzten Jahrzehnten nicht ohne Grund zu den neuen «Volkskrankheiten» geworden. Aber auch Depressionen, Stoffwechselerkrankungen oder Süchte können eine Folge des Raubbaus am eigenen Körper sein. Aber ein Ungleichgewicht kann auch auf die soziale Komponente wirken. Der Rückzug von sportlichem oder sozialem Engagement oder den Freunden ist ebenso zu beobachten, wie ein zunehmend zerrüttetes Verhältnis zum Lebenspartner oder den Kindern. (md)

## Work-Life-Balance Beispiele für Angebote von Banken

Neben verschiedenen Zeitarbeitsmodellen bieten die Banken noch eine Reihe von weiteren Work-Life-Balance-Massnahmen.

### ZKB

- verlängerter Mutterschaftsurlaub, Vaterschaftsurlaub, Mutterschaftskonzept
- Familienberatung und -unterstützung
- Kinderkrippe, Kinderbetreuung während der Schulferien
- frauenspezifische Kurse
- Gesundheitspolitik, eigenes Sportzentrum, Gesundheits- und Fitnesschecks, Gesundheitskurse, Ernährung
- Ergonomiemassnahmen
- Laufbahnberatung

### CSG

- Mutterschaftsurlaub von bis zu sechs Monaten
- drei unternehmenseigene Kinderkrippen
- eine eigene Beratungsstelle für familienergänzende Kinderbetreuung
- eigene Sportzonen
- vergünstigte Jahresabonnements für ausgewählte externe Fitnesscenters
- spezielle Sportangebote über Mittag
- Leistungs- und Wellnesstests
- ausserdem diverse Gesundheitsseminare