

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 Pri-

vatleben 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-

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

**«IN JOBS, WO
ENTSCHEIDE
GETROFFEN
WERDEN, IST
JOBSHARING
SINNVOLL»**



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 Rüslikon, 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

darin 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 ge-

FRAUEN BRINGEN GEWINN

Investieren Firmen in eine familienfreundliche Unternehmenspolitik, erzielen sie eine höhere Rendite, als wenn sie das Geld in Obligationen anlegen würden. Dies zeigt eine neue Studie.

Text: CLAUDIA AEBERSOLD SZALAY

Eine Personalpolitik, die Frauen fördert, zahlt sich aus, in Franken und Rappen. Genauer: Sie erbringt eine Rendite von acht Prozent. Was das bedeutet, wird erst auf den zweiten Blick klar: Frauenförderung ist keine soziale Wohltat, kein ideologisches Ziel mehr, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Frauen bringen Gewinn. Punkt.

Dies zeigt eine neue Studie. Vier private Schweizer Unternehmen und der Bund wollten wissen: Was sind die Kosten, was der Nutzen einer frauen- und familienfreundlichen Unternehmenspolitik? Was bringt es konkret, wenn Unternehmen Frauenkarrieren ermöglichen, indem sie Work-Life-Balance fördern, also die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern? Die Antwort kommt ganz buchhalterisch daher: Familienfreundliche Massnahmen kosten in einem prototypischen Schweizer Unternehmen jährlich 247 000 Franken und sparen 266 900 Franken. Unter dem Strich bringt eine frauenfreundliche Personalpolitik also rund 19 000 Franken jährlich. Das entspricht einem Return on Investment von acht Prozent. Weit mehr also als Schweizer Obligationen und mit Sicherheit auch mehr als die meisten personalpolitischen Massnahmen.

Es sind einfache Mechanismen, die diese Rendite sichern. Wenn Frauen nach der Geburt eines Kindes an



ihren früheren Arbeitsplatz zurückkehren, bleibt ihr Knowhow erhalten, und die Stellen müssen nicht neu besetzt werden. Zwei Faktoren, die bei hoch qualifizierten Positionen schnell ins Geld gehen können. Wenn ein Unternehmen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf fördert, werden die Frauen nach der Geburt ihrer Kinder zudem höhere Pensen übernehmen – dadurch entfallen Kosten für Ersatzkräfte. Nur folgerichtig also, dass hochqualifizierte Frauen öfter Karrieren in frauen- und familienfreundlichen Unternehmen machen – was für diese Unternehmen wiederum bedeutet, dass externe Rekrutierungskosten für höhere Positionen gar nicht erst entstehen.

Doch betriebliche Frauenförderung hat noch eine Reihe anderer Vorteile. So sehen es jedenfalls die Autoren der Studie. Wenn ein Unternehmen Krippenplätze, flexible Arbeitszeiten oder die Möglichkeit zur Telearbeit anbietet, steigt seine Attraktivität am Arbeitsmarkt: Weniger Mitarbeitende werden kündigen, mehr gut Qualifizierte sich bewerben, die Fluktuation ist geringer. Das bringt schnell weitere Einsparungen von knapp 255 000 Franken. Ausserdem werden die Mitarbeiterinnen motiviert und loyal sein – auch das kann erhebliche monetäre Vorteile bringen. Dazu die Unternehmensentwicklerin Verena von Aesch von der Firma Denkweise (www.denkweise.ch): «Faktoren wie Motivation und Loyalität werden fälschlicherweise unterschätzt, weil sie schlecht quantifizierbar sind. Dabei beeinflusst in unserer Dienstleistungsgesellschaft nichts die Produktivität so nachhaltig wie zufriedene und einsatzbereite Mitarbeiter.»

Eine familien- und frauenfreundliche Personalpolitik ist also wirtschaftlich sinnvoll, weshalb ist sie in der Schweiz dann so selten? Vielleicht, weil Schweizer Unternehmen noch zu wenig informiert sind? Die Unternehmen, die für die Studie

befragt wurden, schätzten jedenfalls die Kosten für familienfreundliche Massnahmen weitaus höher ein, als sie real sind. Und dabei ist es laut Studie noch nicht einmal die Investition von Geld, die die grösste Wirkung zeigt. Viel wichtiger sind den Mitarbeitenden eine familienfreundliche Unternehmenskultur, eine faire Beratung und das Gefühl, die Firma akzeptiere und schätze die Bedürfnisse der Angestellten.

Die Ergebnisse der Studie lassen hoffen. Aber es wird dauern, bis sie hier zu Lande bekannt und anerkannt werden. Die USA sind in ihren Erkenntnissen sogar schon einen Schritt weiter. Dort wurde statistisch belegt, dass Unternehmen finanziell umso erfolgreicher sind, je höher der Frauenanteil im obersten Kader ist. Shareholder Value dank Frauenkarrieren. Ein Zufall? Wohl kaum: In der modernen Kommunikationsgesellschaft gewinnen die so genannten weichen Faktoren wie Teambuilding, Kommunikation und Verhandlungsgeschick zunehmend an Bedeutung. Frauen sind bekanntlich gerade in diesen Bereichen besonders stark.

DIE STUDIE

Die Studie basiert auf den Daten von zwanzig Schweizer Unternehmen, darunter bekannte Namen wie Novartis, Migros, Raiffeisen und die Post.

Untersucht wurden: Unterstützung bei der Kinderbetreuung (Plätze finden und mitfinanzieren), Freistellung von Müttern über den Mutterschaftsurlaub hinaus (bezahlt und unbezahlt), Beratung werdender Eltern, Vaterschaftsurlaub, Teilzeitarbeit mit Erhöhung der Pensen in Abhängigkeit vom Alter der Kinder, Telearbeit.

Die Studie beschränkt sich auf Branchen, in denen das Qualifikationsniveau überdurchschnittlich und das Arbeitsmarktsegment eher angespannt ist (Vollbeschäftigung und hohe Rekrutierungskosten).

★ «Familienfreundliche Unternehmen – es zahlt sich aus»: Die Schweizer Studie kann unter www.evd.admin.ch heruntergeladen werden.

helfen, 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-Jäggi: 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.