



VON PAULA LANFRANCONI  
(TEXT) UND PAOLO FRIZ  
(ILLUSTRATIONEN)

Das Büro der «Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen» ([www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)) beim Zürcher Schaffhauserplatz ist klein und ohne Schnickschnack. Das Auffallendste: eine Reihe knallroter Ordner. Migros steht darauf oder ÖKK, VCS, Empa, Ikea, BP Schweiz, Bundesamt für Statistik. «Das sind unsere Kundinnen und Kunden», sagt Guido Schär, 39, Personalfachmann und Geschäftsleitungsmitglied bei UND. Die Reihe der Kundendossiers, findet Schär, dürfte ruhig länger sein – schliesslich leistet die Fachstelle seit 14 Jahren harte Pionierarbeit: «Erwerbs- und Familienarbeit partnerschaftlich teilen», dies ist das Thema, welches die Fachstelle in den Köpfen der Menschen und vor allem der Verantwortlichen in der Wirtschaft einpflanzen will.

Guido Schär vermeidet es, von Work Life Balance (WLB) zu sprechen, der Begriff sei ihm zu unscharf. «Work Life Balance», erläutert Georg Bauer, Leiter der Abteilung Gesundheits- und Interventionsforschung der Uni Zürich, «meint primär die zeitliche, quantitative Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.» Von echter WLB könne man erst sprechen, wenn auch in qualitativer Hinsicht in beiden Bereichen Ausgleichen seien. Kurz: Der Job sollte auch Abwechslung bieten, so dass Belastungen nicht zu Hause kompensiert werden müssen.

#### Schlechte Work Life Balance kostet 8 Milliarden pro Jahr

Doch diese Balance stimmt für viele nicht mehr. 14 Prozent der Schweizer Erwerbstätigen gaben 2004 in einer Befragung des Bundes an, sie könnten Job und Privatleben nur schwer unter einen Hut bringen. 32 Prozent möchten mehr Freizeit. Besonders betroffen sind laut einer Studie der Uni Zürich jüngere, gut Ausgebildete in höheren Stellungen, aber auch Leute mit vielen Überstunden. Und Mütter, denn Männer leisten erst 3 Prozent der Haus- und Familienarbeit. Immerhin wünschten sich aber 2002 rund 500 000 Männer einen Teilzeittjob.

Unausgeglichene Work Life Balances haben Folgen: Das Seco schätzt die gesamtwirtschaftlichen Kosten von arbeitsbedingten Beschwerden – Burnout, Unfälle, Sucht und so weiter – auf 7,8 Milliarden Franken pro Jahr, das sind 2,3 Prozent des Bruttoinlandsproduktes. Tun denn die Unternehmen nichts für ihre Angestellten? Anscheinend doch: Jedes dritte Dienstleistungsunternehmen gab 2001 in einer Umfrage der Uni Zürich an, es biete individualisierte Arbeitszeitmodelle an (siehe Seiten 105 und 1011).

Das klingt gut, doch die Realität sieht oft anders aus. Vor lauter Zeitdruck und Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, arbeiten viele Leute eher mehr als weniger. «Besonders im Bankensektor», sagt Peter Vonlanthen, Geschäftsleiter des KV Zürich, «zählt nur die Tagesleistung. Männer, die Teilzeit arbeiten wollen, gelten rasch als suspekt.» Bezeichnend: Für Kurse über Work Life Balance meldete sich bei Vonlanthen kein einziger Mann.

Auch Guido Schär von UND stösst in seiner Beratungstätigkeit oft auf Widersprüche. Während das Topmanagement zum Beispiel die angebotenen Arbeitszeitmodelle über den grünen Kle-

# Die Balance stimmt nicht mehr

*Jeder vierte Erwerbstätige findet vor lauter Arbeit kaum Zeit fürs Private. Das kommt die Wirtschaft teuer zu stehen. Work Life Balance wird zum Thema.*



lobt, sagen die Leute an der Basis: Schön und gut, wir haben zwar eine Betriebskommission, aber man muss schaurig aufpassen, was man dort sagt. Oder: Als Teilzeiter habe ich offiziell zwar die gleichen Karrierechancen, aber mein Linienvorgesetzter schickt lieber einen Vollzeit-Kollegen in die Weiterbildung.

Guido Schär benötigt eine satte Portion Frustrationstoleranz. Er muss froh sein, wenn sich die Unternehmen überhaupt für eine ausgeglichene Arbeitsverteilung interessieren. Oft sagen sie nach einer Beratung: Wunderbar, wir haben jetzt Ihre Analyse, danke vielmal. Eineinhalb Jahre später, beim Follow-up, stellt sich aber

häufig heraus, dass am ehesten das herausgepickt wird, was einigermaßen einfach realisierbar ist, Krippenplätze zum Beispiel.

Wenn es aber um wirkliche Veränderungen der Arbeitsorganisation geht, heisst es rasch: zu aufwändig! Die Umsetzung hängt auch stark von den Personen ab. Verlässt eine engagierte Person

das Unternehmen, versandet das Ganze oft. Für Guido Schär ist deshalb die Firmenkultur zentral: «Das oberste Management muss klare Ziele setzen, sonst bleibt es bei schönen Worten.» Die Fachstelle UND will nun versuchen, die Unternehmen bei der Umsetzung der verschiedenen Massnahmen enger zu begleiten.

WLB, verstanden als befriedigende Balance zwischen Arbeits- und Privatleben für alle, dürfte schon bald zum Megathema avancieren. Geschieht nichts, könnte der soziale Kitt gefährdet sein: Im Arbeitsalltag muss es immer schneller gehen. Wer nicht flexibel genug ist, verliert den Job. Gleichzeitig steigt auch im Privaten der Stress, Beziehungen werden brüchiger.

In Deutschland haben Politik und Wirtschaft gemerkt, dass blosses Jammern nicht hilft. Sondern dass die «intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben» nicht nur den Beschäftigten etwas bringt, sondern auch die Unternehmen konkurrenzfähiger machen und den sozialen Zusammenhalt fördern kann: «Work Life Balance – Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität» heisst die Studie, welche kürzlich so renommierte Unternehmen wie etwa Bertelsmann, Commerzbank, DaimlerChrysler, Deutsche Telekom gemeinsam mit den Ministerien für Wirtschaft und Arbeit sowie für Familie, Senioren, Frauen und Jugend publiziert haben. Die vorgeschlagenen Massnahmen reichen von der intelligenten Verteilung von Arbeitszeiten im Lebensverlauf über Telearbeit, Jobsharing, Kinderbetreuung und lebenslanges Lernen bis zur Gesundheitsvorsorge.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie: Wenn WLB-Massnahmen in privaten und öffentlichen Unternehmen konsequent umgesetzt würden, entstünde in Deutschland bis 2020 ein Wirtschaftswachstum von 1,3 Prozent. In diesem Zeitraum würden rund eine Million Kinder mehr geboren und 220 000 neue Arbeitsplätze geschaffen. Das würde den Konsum ankurbeln und die Sozialwerke entlasten. Jetzt sind vor allem Chefetagen und Personalabteilungen gefordert.

Interessant ist diese vom Prognos-Institut erstellte Studie auch deshalb, weil das Departement Deiss beim selben Institut eine breite Analyse zu Kosten und Nutzen familienfreundlicher Massnahmen in Auftrag gegeben hat. Mitgemacht haben Migros, Novartis, die Post und die Raiffeisenbanken. Die Ergebnisse sind für Oktober angekündigt.

#### Individuelle Arbeitszeit als «Holschuld der Arbeitnehmer»

Für Arbeitgeberdirektor Peter Hasler steht fest: Aufgabe der Wirtschaft ist es, für optimale Arbeitsinhalte und faire Löhne zu sorgen. Individuelle Arbeitszeiten einzufordern, sei «Holschuld der Arbeitnehmer». Hasler ermuntert: «Nehmen Sie den Dialog auf, tun Sie sich mit Kollegen zusammen, der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.» Auch auf Kaderstufe sei Teilzeit machbar. Bestes Beispiel seien CEO: «Sie sind sehr viel auf Reisen, sitzen in Verwaltungsräten oder im Parlament. Das zeigt, dass kaum einer nur für sein Unternehmen arbeitet.»

In zehn Jahren, prophezeit Hasler, werden Männer viel mehr Haus- und Familienarbeit übernehmen als heute. «Das wird Verhandlungssache zwischen den Partnern. Schon vor der Geburt des ersten Kindes werden sie sich überlegen, wer welchen Job macht.» Allerdings erwartet Hasler, dass die Geburtenrate dann noch weiter sinkt. Auch deshalb sei die Wirtschaft auf das Potenzial der Frauen angewiesen.

Guido Schär von UND freuts, dass er im Arbeitgeberdirektor «einen Verbündeten» gefunden hat. Vielleicht, so hofft er, hilft das, das Traktandum Familienfreundlichkeit in einigen Firmen doch etwas nach vorn zu befördern.