

# Wie bringt man Erwerbs- und Familienarbeit unter einen Hut?

## *Die Beratungsstelle «und» will Denkprozesse auslösen*

In der Theorie steht der Umsetzung von «Work-Life-Balance»-Konzepten wenig im Wege, die Praxis lehrt indes das Gegenteil. Die Beratungsstelle «und» hat sich die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Familienarbeit sowie die Gleichstellung zum Ziel gemacht und hilft Firmen bei der Entwicklung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen.

*I. M.* Eine Kaderfunktion in Teilzeitarbeit ausüben? Kein Problem. Sich als Eltern die Familien- und Erwerbsarbeit teilen? Auch das ist leicht unter einen Hut zu bringen – auf dem Papier zumindest: Verschiedene Untersuchungen und Umfragen «beweisen» nicht nur die Umsetzbarkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen und neuen Arbeitsformen, sondern auch deren Nutzen für Unternehmen wie auch Arbeitnehmende. Die Praxis jedoch straft die Theorie meist Lügen. Die Einführung von reduzierten Pensen auf höheren Führungsetagen beispielsweise scheitert häufig an den Arbeitslasten, die sich angeblich nicht verkleinern lassen, an der behaupteten Unteilbarkeit von Aufgaben oder an der unabdingbaren Präsenzzeit (fast) rund um die Uhr. Oder schlicht und einfach daran, dass es noch keine Kaderperson gewagt hat, den Wunsch nach vier statt fünf Wochenarbeitstagen auch verwirklichen zu wollen.

### **Neutrale Beurteilung**

Einer, der nicht nur von Teilzeit träumt, sondern sie auch lebt, ist Stephan Lötscher. Mit seiner 70-Prozent-Stelle bezeichnet sich der Work-Relations-Manager, der für die Arbeitsbedingungen bei Ikea Schweiz zuständig ist, als einen der wenigen «Übungsfälle». Denn Teilzeit ist beim Möbelriesen zwar üblich, aber nicht in Kaderfunktionen. Da der Konzern Wohnlösungen für alle Lebenssituation anbietet, schien es den Personalverantwortlichen naheliegend, sich auch über massgeschneiderte «Arbeitslösungen» für die Beschäftigten Gedanken zu machen. Um eine Bestandesaufnahme zu erhalten, liess Ikea Schweiz die

Arbeitsbedingungen für die rund 1500 Beschäftigten von der Beratungsstelle «und»\* beurteilen. Das Ergebnis dieser externen Analyse fiel ziemlich ernüchternd aus. In der Bewertungsskala landete Ikea nämlich irgendwo im Mittelfeld. «Dabei glaubten wir», so Lötscher, «wir seien bereits weiter fortgeschritten.» Gleichzeitig habe der zutage geförderte Handlungsbedarf aber auch bestätigt, dass die Prioritäten in der Personalarbeit richtig gesetzt seien. Diese liegen gegenwärtig bei den Themen Familienfreundlichkeit und Zeitautonomie.

Reaktionen wie jene bei Ikea erlebt «und» oft, wie deren Stellenleiter Daniel Huber erklärt. Der 1997 gegründete Verein hat bisher rund 15 Unternehmen auf die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit sowie die Chancengleichheit geprüft. Dies geschieht auf Basis eines sehr detaillierten Beurteilungskatalogs, der die vertraglichen Rahmenbedingungen ebenso unter die Lupe nimmt wie Arbeitszeiten und -inhalte, Betreuungsleistungen, die Firmenkultur und die Personalentwicklung eines Betriebs. Auf Grund der Gesamtbewertung zeigt die Beratungsstelle Handlungsspielräume und Schwachstellen auf und schlägt Massnahmen vor, um ein «vereinbarungsfreundliches» Umfeld zu schaffen. «Denkprozesse auszulösen, ist uns ein wichtiges Anliegen», meint der Ethnologe und Familienmann Huber.

Doch nicht nur Unternehmen, die sich neu mit der Schaffung familienfreundlicher Arbeitsbedingungen tragen, wenden sich an die Beratungsstelle. Bei der ÖKK (Öffentliche Krankenkasse Schweiz) in Basel zum Beispiel sind schon 40 Prozent der Kaderleute Frauen, etwa 13

Prozent der Personen im mittleren und oberen Management arbeiten Teilzeit (insgesamt sind es etwa ein Viertel der 200 Angestellten); zudem wird in flexibler Jahresarbeitszeit gearbeitet, und die Sozialleistungen sind familienfreundlich ausgestaltet. Die Beurteilung durch «und» fand denn auch viel lobende Worte.

### **Firma und Beschäftigte müssen profitieren**

Daneben erhielt die ÖKK aber auch neue Anregungen oder wurde auf blinde Flecken aufmerksam gemacht. Suzanne Blaser, Abteilungsleiterin Personal und Mitglied der Geschäftsleitung, betrachtet es als zwingend, sich nicht mit dem Erreichten zufrieden zu geben, sondern das Thema Gleichstellung laufend weiterzuentwickeln. So hat die Krankenkasse jüngst eine Kaderfrau und einen Kadermann zu Chancengleichheitsbeauftragten ernannt (zu je 5 Stellenprozenten). Sie sollen Anlaufstelle sein für Vorschläge, Wünsche und Anregungen der Arbeitnehmer und diese auch an die Geschäftsleitung weitertragen. Solche oder ähnliche Stellen existieren zwar in vielen Firmen, wie Daniel Huber erklärt, oftmals handelt es sich dabei aber um Alibiübungen. Sind die Fachgruppen weder mit Kompetenzen noch mit einem Budget ausgestattet und verfügen sie auch über wenig Know-how, so können sie kaum etwas bewegen. Der Wille, den Beschäftigten ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Erwerbsarbeit, Familie und Freizeit zu ermöglichen, muss von der Chefetage mitgetragen werden und strukturell eingebettet sein, sonst ist er zum Scheitern verurteilt. Voraussetzung ist aber auch, dass die Optimierung der Arbeitsbedingungen ein Geben und Nehmen für alle Beteiligten ist. Oder wie es Stephan Lötscher von Ikea formuliert: «Ausgangspunkt müssen immer sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter wie auch die Gegebenheiten im Unternehmen sein.»

Eine Anregung von «und», welche die ÖKK – wie fast alle Firmen – bisher nicht aufgenommen hat, ist die Schaffung von Lohntransparenz. Die Caritas Schweiz dagegen hat diesen heiklen Schritt vor rund vier Jahren getan. Alle Stellenprofile wurden geprüft, neu definiert und lohnässig neu

eingestuft. Die Lohnschere hat sich nach dieser Revision deutlich verkleinert – verständlich, dass damals nicht alle ihre Freude daran hatten. Gemäss Claudia Zihlmann, Leiterin der Fachgruppe Chancengleichheit, verfügt das Hilfswerk dank dieser Massnahme heute über ein sehr transparentes Lohnsystem. Die 516 Beschäftigten können sich jederzeit über die Salärhöhe informieren. Nicht wer einen Posten innehat und wie lange schon, steht im Vordergrund, sondern die Anforderungen an eine Stelle bestimmen in erster Linie das Entgelt. Überhaupt hat Gleichstellung bei der Caritas Schweiz eine lange Geschichte. Dies liegt laut Zihlmann daran, dass die im Leitbild verankerte Solidarität auch nach innen gelebt werden soll. Den Vorwurf, dass die Verwirklichung von «Work-Life-Balance»-Themen in Nichtprofitorganisationen eben leichter sei, lässt Zihlmann nicht gelten: Durch ihre Verantwortung gegenüber Spendern, Bundesstellen, Kantonen und andern Organisationen sei die Caritas ebenso dem Markt ausgesetzt wie Privatunternehmen.

\* Die Beratungsstelle «und» ([www.und-online.ch](http://www.und-online.ch)) in Luzern hat sich die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit und die Chancengleichheit auf die Fahne geschrieben. Zielgruppen sind Firmen, Verwaltungen, Bildungsinstitutionen und Einzelpersonen. Neben der Beratung und Unterstützung bei der Umsetzung familienfreundlicher Arbeitsformen und -modelle vermittelt der Verein Fachpersonen und führt Veranstaltungen und Kurse durch. «und» wird hauptsächlich durch das Eidg. Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau unterstützt. Kontakt unter Tel. 079 443 51 57 oder E-Mail [und@centralnet.ch](mailto:und@centralnet.ch).

### ***Der Weg zu Teilzeidlösungen***

I. M. Dass die Balance von Beruf, Familie und Haushalt immer mehr zu einen Bedürfnis wird, spürt «und» aus den Anfragen von Privatpersonen. Waren es anfangs vor allem Frauen, die sich an die Beratungsstelle wandten, melden sich jetzt immer mehr auch die Männer. Häufigste Frage der jungen Väter ist jene nach der Umsetzung von Teilzeidlösungen. Was empfiehlt Daniel Huber in einem solchem Fall? Die Paare sollen in einem ersten Schritt ihre Lebenssituation und ihr Rollenverhalten analysieren sowie die Wünsche und Bedürfnisse bezüglich der Familien- und Erwerbsarbeit formulieren. Auf dieser Basis lassen sich konkrete Vorschläge zur Reduktion der Arbeitszeit entwickeln, die dann mit dem Arbeitgeber ausgehandelt werden können.