

Arbeit und private Welt: Suche nach dem Gleichgewicht

Interview **Mike Niederer** Foto **Pascal Müller**

der arbeitsmarkt: Herr Hartmann, man hört den Begriff «Work-Life-Balance» häufig und in unterschiedlichen Kontexten. Offenbar gibt es kein allgemein gültiges Begriffsverständnis. Was versteht man unter Work-Life-Balance und welche Ziele verfolgt man damit?

René Hartmann: Ein gemeinsames Begriffsverständnis gibt es bisher nicht. Das Lager mit einem engeren Verständnis versteht unter Work-Life-Balance das Gleichgewicht zwischen Arbeit und privater Welt. Mit einer familienorientierten Personal- und Gesellschaftspolitik soll die Vereinbarkeit von Familienleben und Erwerbsarbeit verbessert oder überhaupt ermöglicht werden. Frauen soll die Möglichkeit gegeben werden, ihre Rolle

als Mutter und Hausfrau mit einer beruflichen Tätigkeit in Einklang zu bringen. Männern soll die Chance für alternative Arbeits- und Lebenskonzepte eröffnet werden, bei denen die Rollen des Partners, Vaters, Hausmanns und Bürgers stärker gelebt werden können. Das andere Lager postuliert eine umfassendere Sichtweise, basierend auf einem ganzheitlichen Lebensmodell, das alle zentralen Bereiche oder Dimensionen des Lebens und Arbeitens einschliesst. Dieses Verständnis von Work-Life-Balance kommt im Modell von Peseschkian¹ anschaulich zum Ausdruck. Es beinhaltet folgende vier zentrale

¹ Lothar J. Seiwert; Mehr Zeit für das Wesentliche Verlag mi (Landsberg/Lech) 1994

Interviews In der Arbeitswelt findet ein Strukturwandel statt. Immer weniger Menschen arbeiten immer mehr, der Kampf um Jobs wird härter und die Belastung am Arbeitsplatz nimmt zu. Gleichzeitig steht die Erwerbskarriere in den individuellen Lebensentwürfen immer seltener an vorderster Stelle. Es besteht ein Bedürfnis nach alternativen Arbeits- und Lebenskonzepten, die familiären, sozialen, kulturellen und politischen Aspekten mehr Gewicht beimessen. Die Unternehmen brauchen grössere

Flexibilität und die Arbeitnehmer wünschen sich mehr Autonomie und Zeitsouveränität. Anforderungen der Arbeitswelt und Bedürfnisse der Arbeitnehmer sind anscheinend nicht immer unter einen Hut zu bringen. Doch nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis laufen Bestrebungen, Work-Life-Balance und neue Arbeitszeitkonzepte zu implementieren. Trotz Hemmungen bezüglich des Bewusstseinswandels und Schwierigkeiten in der Umsetzung können beide Parteien profitieren.

Work-Life-Balance dank flexiblen Arbeitszeitformen

Interview **Mike Niederer** Foto **Pascal Müller**

der arbeitsmarkt: Frau Karlen, Work-Life-Balance beinhaltet viele Aspekte. Einer davon ist das Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle. Wie sieht es in dieser Beziehung beim Kanton Bern aus?

Jana Karlen: Der Kanton Bern als Arbeitgeber steht der Flexibilisierung der Arbeitszeit grundsätzlich positiv gegenüber. Er hat dem Strukturwandel in der Arbeitswelt, der das Verhältnis zur Arbeit sowie die Gestaltung der Arbeitszeit beeinflusst, immer grosse Beachtung geschenkt. Er unterstützt die Idee der Work-Life-Balance seit vielen Jahren durch das Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Teilzeitarbeit. Die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und anderen Lebensbereichen wird damit erleichtert.

Wie ist das Verhältnis von Teil- und Vollzeitstellen beim Kanton?

J.K.: Der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in der Verwaltung inklusive Universität betrug Ende 2003 44 Prozent. Rund zwei Drittel aller Frauen und ein Viertel der Männer arbeiten heute in einem Teilzeitverhältnis. Dabei arbeiten Frauen in jeder Gehaltsklassengruppe häufiger Teilzeit. Wenig verbreitet ist Teilzeitarbeit bei Männern und speziell in Führungspositionen. Um dem Wunsch nach Teilzeitstellen entgegenzukommen, wurde in den vergangenen Jahren das Projekt PARTE («Arbeit [ver]teilen – und gewinnen») durchgeführt. PARTE hat dazu beigetragen, die kantonale Verwaltung für diesen Themenbereich zu sensibilisieren. Im Rahmen des Projektes CONTENTA sollen nun Rahmenbedingungen zur



RENÉ HARTMANN, lic. oec. HSG, ist Dozent für Human Resource Management in Aus- und Weiterbildung an der Fachhochschule Solothurn. Zudem ist er verantwortlich für die jährlich stattfindende Schweizerische Tagung für Personalleiterinnen und Personalleiter.

Elemente: Leistung/Arbeit, Körper/Gesundheit, soziale Kontakte/Familie und Sinn/Selbstverwirklichung, zwischen denen ein Ausgleich geschaffen werden sollte.

Warum ist es so schwer, hier ein Gleichgewicht zu finden?

R. H.: Die Arbeit wird in unserer Gesellschaft stark betont und mit einer statusverleihenden Funktion verbunden, was eine mehrdimensionale und ganzheitliche Betrachtungsweise erschwert.

Wo muss Work-Life-Balance ansetzen?

R. H.: Bei der Bewusstseinsbildung und auch bei konkreten Massnahmen in der Arbeitswelt. Zurzeit läuft das Ganze noch zu sehr auf der individuellen

«Die Funktion der Arbeit in unserer Gesellschaft erschwert eine ganzheitliche Betrachtungsweise.»

Schiene. Man macht Angebote, die Leute fit zu machen, um unter den gegebenen Rahmenbedingungen (Wettbewerbsdruck, Arbeitsmenge, Arbeitsintensität, Angst vor Arbeitsplatzverlust und Stress) erfolgreich zu sein oder zumindest zu funktionieren. Es gibt Angebote zur Steigerung der individuellen Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit, von Arbeitstechnik bis Zeitmanagement und Wellness. Das mag erfreulich sein, aber leider wird dabei der strukturellen Seite des Problems zu wenig



JANA KARLEN-KOSINA, lic. rer. pol., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Abteilung Personalpolitik und Betriebswirtschaft des Kantons Bern. Zudem war sie Projektleiterin «Einführung und Evaluation der Jahresarbeitszeit».

Förderung von Teilzeit und Jobsharing beim Kader geschaffen werden.

Sind Teilzeitbeschäftigte in Weiterbildung oder Lohn benachteiligt? Ist die Integration von Teilzeitarbeitenden ins Team ein Problem?

J. K.: Durch eine entsprechende Gestaltung des Personalrechts hat der Kanton bereits frühzeitig dafür gesorgt, dass unterschiedliche Beschäftigungsgrade möglich sind, ohne zu diskriminierenden Anstellungsbedingungen zu führen. Teilzeitbeschäftigte sind den

«Teilzeitbeschäftigte sind zum Normalfall geworden und werden problemlos integriert.»

Vollzeitbeschäftigten somit grundsätzlich gleichgestellt. Sie sind zum «Normalfall» geworden und werden problemlos in die jeweilige Organisationseinheit integriert.

Lohnt sich für den Kanton als Arbeitgeber die Schaffung von Teilzeitstellen?

J. K.: Als Arbeitgeber profitiert der Kanton Bern von den geringen «Fehlzeiten» Teilzeitbeschäftigter. Diese legen ihre Verpflichtungen meist in die arbeitsfreie Zeit und es ist tendenziell eine erhöhte Arbeitsproduktivität feststellbar. Sie sind zudem in der Regel motivierter. Gewisse Nachteile ergaben sich indessen durch die

Gewicht beigemessen. In den Unternehmen und in der Gesellschaft sehe ich Nachholbedarf, was Work-Life-Balance anbelangt. Die Forschung hat beispielsweise klar gezeigt, dass «der Nichteinbezug bei Veränderungen und Entscheidungen» für die Betroffenen ein starker Stressfaktor ist.

Gehört auch die Verteilung der Erwerbsarbeit zu den strukturellen Aspekten der «Work-Life-Balance»?

R. H.: Das ist auch eine gesellschaftliche Aufgabe. Die Verteilung der Erwerbsarbeit einerseits zwischen den Geschlechtern und Alterskategorien, andererseits zwischen Arbeitslosen und Überzeitleistenden. Wir haben viele Arbeitslose, die einen Job suchen und gerne wieder

«Ich sehe in den Unternehmen und in der Gesellschaft Nachholbedarf, was Work-Life-Balance anbelangt.»

integriert wären. Auf der anderen Seite haben wir viele Leute, die fünfzig oder sechzig Stunden arbeiten und damit andere Lebensbereiche nur beschränkt leben und geniessen. Das hat soziale und psychische Konsequenzen, aber auch finanzielle und volkswirtschaftliche. Ein ausgewogenes Engagement in allen vier Lebensbereichen und die bessere Verteilung der vorhandenen Arbeit sind für den Einzelnen mehr als eine Vision, sondern eine machbare Win-Win-Situation für alle.

Veränderung der Arbeitstätigkeitsbedingungen: Von Teilzeitbeschäftigten können beispielsweise weniger Koordinationsaufgaben verlangt werden. Auch die Kommunikations- und Kooperationsbedingungen verändern sich durch die nur teilzeitige Anwesenheit. Zudem lassen sich gewisse Zusatzkosten bei der Bereitstellung der Büroinfrastruktur kaum vermeiden. Dass aber fast die Hälfte des Personals Teilzeit arbeitet, ist ein Hinweis darauf, dass die Vorteile auch für den Arbeitgeber die Nachteile überwiegen.

Welche Arbeitszeitmodelle wurden beim Kanton diskutiert, ausprobiert und umgesetzt?

J. K.: Bereits vor 15 Jahren wurde in der bernischen Kantonsverwaltung die gleitende Arbeitszeit eingeführt. Nach einer permanenten Weiterentwicklung des Arbeitszeitmodells in den darauf folgenden Jahren hat der Regierungsrat einen weiteren Schritt in Richtung Flexibilisierung der Arbeitszeit gemacht und auf Anfang 2002 die Jahresarbeitszeit (JAZ) in Kraft gesetzt. Er reagierte damit auf die Entwicklung in der Arbeitswelt und auf eine Personalumfrage, die 1999 im Rahmen des Projektes «Arbeitszeitflexibilisierung» (ARFLEX) durchgeführt wurde. In dieser Umfrage hat sich ein Grossteil der Mitarbeitenden für mehr Freiraum bei der Gestaltung der Arbeitszeit ausgesprochen. Die meisten Mitarbeitenden wünschten vor allem noch mehr Autonomie und weiter gehende Möglichkeiten für eine optimale Anpassung von betrieblichen und privaten Bedürfnissen. Im Rahmen von ARFLEX wurde auch die Einführung von

Ist der Neoliberalismus ein Hindernis?

R. H.: Die einseitige Definition von Erfolg und die dominante Ausrichtung auf wirtschaftliche und finanzielle Ergebnisse, verbunden mit einer häufig sehr kurzfristigen Denk- und Handlungsweise, sind kein guter Nährboden für Work-Life-Balance-Überlegungen. Ich glaube aber, dass die Einsicht wächst, dass es auch im Interesse der Unternehmen ist, die Mitarbeitenden als eine sehr wichtige und nachhaltig nutzbare Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit zu betrachten und entsprechend zu pflegen.

Wie zahlt sich der Einsatz für die Work-Life-Balance der Mitarbeiter für eine Firma aus?

R. H.: Zwei Aspekte sind zentral: erstens die Steigerung der Leistungsbereitschaft und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und zweitens die Attraktivität als Arbeitgeber und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt ist für viele Unternehmen wichtig. Ein attraktiver Arbeitgeber, der sich Work-Life-Balance auf seine Fahne geschrieben hat und sich gegenüber anderen Unternehmen abhebt, bekommt qualifizierte und bestimmten Werten anhängende Mitarbeiter, die ein anderer nicht bekommt. Momentan ist die Arbeitsmarktsituation für die Unternehmen zwar günstig, aber mittelfristig wird sich das Verlangen nach Work-Life-Balance verstärken, insbesondere auch von der jüngeren Generation. Für die Studierenden der Fachhochschule Solothurn und anderer Universitäten spielt Work-Life-Balance in der Karriereplanung eine wichtige Rolle. Die Entwicklung und

Langzeitkonti (Lebensarbeitszeitmodell) geprüft. Die Erstauswertung hat jedoch gezeigt, dass ein Arbeitgeber, der sich seriös mit der Einführung der Lebensarbeitszeit befasst, mit zahlreichen Problemen im rechtlichen, finanziellen, anlagepolitischen, steuerlichen, technischen und organisatorischen Bereich konfrontiert wird. Aus diesen Gründen hat der Regierungsrat beschlossen, auf die Weiterführung der Arbeiten an diesem Modell vorläufig zu verzichten.

Wie ist die Akzeptanz für Jahresarbeitszeit bei den Mitarbeitenden?

J. K.: Im Sommer 2003 wurde bei allen Organisationseinheiten, welche die JAZ eingeführt haben, mittels Personalbefragung und Vorgesetzteninterviews eine

«Das Ziel ist, die betrieblichen Anforderungen mit den Anliegen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.»

umfassende Evaluation durchgeführt. Insgesamt 89 Prozent der Befragten sind mit der JAZ grundsätzlich zufrieden. Sie wird mehrheitlich als sehr sinnvoll angesehen und löste bei Vorgesetzten und Mitarbeitenden positive Reaktionen aus. Diese sind der Ansicht, dass die Einführung dieses Modells zu mehr Flexibilität im Betrieb und auch im Privaten geführt hat. Hingegen sind

Umsetzung eines Work-Life-Balance-Konzeptes ist für ein Unternehmen natürlich zuerst eine Investition, die sich auszahlt und konkreten Nutzen bringt, vorausgesetzt man ergreift die richtigen Massnahmen und hat bedürfnisgerechte, lebensqualitätssteigernde Angebote.

Sind wir denn aufgeschlossen für neue Arbeitszeitmodelle?

R. H.: Die Idee hinter neuen Arbeitszeitmodellen ist, eine Win-Win-Situation zu schaffen. Vor allem Produktionsunternehmen brauchen grössere Flexibilität. Und auch die Mitarbeiter möchten mehr Zeitsouveränität.

«Die Idee hinter neuen Arbeitszeitmodellen ist, eine Win-Win-Situation zu schaffen.»

Diese Bedürfnisse stehen nicht unbedingt im Gleichklang. Mittel- und längerfristig gibt es vielleicht trotzdem einen fairen Ausgleich. Wir müssen vom kurzfristigen Denken, also jeden Tag achteinhalb Stunden Arbeitszeit, zu längerfristigen Systemen übergehen. In den alten Systemen hatten wir noch Monatsarbeitszeit. Der Trend geht für mich zur Jahresarbeitszeit oder sogar Lebensarbeitszeit. Die Bedenken sind zum Teil gross. Es gibt Kritiker, die sagen, in einem Produktionsunternehmen sei das schlicht nicht denkbar. Ich glaube, es ist auch auf der Führungsebene denkbar. Man muss aber von einem anderen Führungsmodell ausgehen. Den

omnipräsenten Vorgesetzten, der immer ansprechbar sein muss, kann es dann nicht mehr geben. Verantwortung und Entscheidungskompetenz müssen nach unten delegiert werden. Man muss den Leuten mehr Autonomie zugestehen. Vielleicht wären auch die Aufgabebereiche anders einzuteilen. Wenn man sagt, der Personalleiter muss für alles verantwortlich sein, dann kann man dort nicht Teilzeit generieren oder flexible Arbeitszeitmodelle. Teilt man Stellen und Aufgaben aber auf zwei Personen auf, bedingt das zwar mehr Koordination, aber es hat auch Vorteile. Da ist man einfach noch zu wenig kreativ. Ich verstehe aber auch die Ängste. Wie ist der Status eines teilzeitbeschäftigten Managers? Wird er noch in alle Entscheidungen mit einbezogen? Zumindest eine Angst vor Entscheidungs- oder Machtverlust ist wohl damit verbunden.

Ist Work-Life-Balance etwas für Privilegierte?

R. H.: Working Poor haben sicher andere Probleme, als sich mit Work-Life-Balance auseinander zu setzen. Da geht die Suche nach Einkommen und einer Arbeitstätigkeit vor. Wenn nicht mal die Sicherheit vorhanden ist, dann strebe ich nicht gross nach Selbstverwirklichung. Eine allein stehende Mutter, Verkäuferin bei Migros oder Coop, mit einem Monatseinkommen von 3000 bis 3500 Franken hat andere Probleme. Wobei das auch Aspekte von Work-Life-Balance hat: Wie kann ich arbeitstätig und trotzdem eine gute Mutter sein? Teilaspekte von Work-Life-Balance kommen überall vor. Aber solange das Auskommen nicht gesichert ist, bleibt die Ausprägung gering. ■■

die Befragten der Meinung, dass die JAZ kein Instrument zur Reduktion der Überstunden oder der Arbeitsbelastung ist. Sowohl Stress als auch Arbeitsbelastung sind gleich geblieben. Schuld daran ist aber nach Ansicht der Befragten nicht die JAZ, sondern fehlende personelle Ressourcen.

Wie viele Mitarbeitende arbeiten nach der Jahresarbeitszeit?

J. K.: Zum Zeitpunkt der Evaluation waren es rund 4000 der insgesamt 16 000 Mitarbeitenden. Heute dürften es mehr sein, denn auf Grund der positiven Ergebnisse der Evaluation haben weitere Verwaltungseinheiten die JAZ eingeführt. Andere planen die Einführung des neuen Modells.

Welche Hindernisse waren in der Umsetzungsphase zu überwinden?

J. K.: Die Einführung und Umsetzung der JAZ ist problemlos verlaufen. Die Mitarbeitenden wurden in der Personalzeitschrift ausführlich über das neue Arbeitszeitmodell orientiert. Über die grundlegenden Aspekte des neuen Modells, seine Möglichkeiten und Grenzen informierte zusätzlich eine zu diesem Zweck erarbeitete Broschüre. Zur Unterstützung der Führungskräfte stand eine Präsentation zur Verfügung und es wurden Workshops angeboten, in denen ein Beraterteam den Teilnehmenden für Fragen im Zusammenhang mit der Einführung und Umsetzung der JAZ zur Verfügung stand.

Konnte die Jahresarbeitszeit überall eingeführt werden?

J. K.: Auf Grund der unterschiedlichen Aufgaben und Bedürfnisse der zahlreichen Institutionen und Betriebe des Kantons Bern war eine flächendeckende Einführung nicht möglich. Die JAZ stösst beispielsweise dort an ihre Grenzen, wo Dienste «rund um die Uhr» gewährleistet werden müssen. Hier kann es je nachdem sinnvoll sein, auf andere Arbeitszeitmodelle (beispielsweise individuelle Arbeitszeit, Schichtarbeit) zurückzugreifen. Beim Kanton Bern gibt es kein «Einheitsmodell»; es kommen weiterhin unterschiedliche Arbeitszeitmodelle zur Anwendung.

Wie flexibel dürfen beziehungsweise müssen die Mitarbeitenden sein?

J. K.: Grundsätzlich soll dann gearbeitet werden, wenn es Arbeit gibt. Gibt es viel zu tun, wird pro Tag, pro Woche oder pro Monat auch mal länger gearbeitet. Fällt dagegen weniger Arbeit an, wird die zusätzlich geleistete Zeit kompensiert. Dies kann unter Umständen auch bedeuten, dass die Vorgesetzten die Mitarbeitenden auffordern können, zu Hause zu bleiben. Das Ziel ist, die betrieblichen Anforderungen mit den Anliegen der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Will man aus den neuen Spielräumen, die die JAZ bietet, einen Nutzen ziehen, sind Absprachen und gegenseitige Rücksichtnahme gefordert. Schliesslich soll sie für Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Win-Win-Situation sein! ■■