

Den Ausgleich verbessern



Daniel Hinder,
dipl. Psychologe FH/dipl.
Betriebsökonom FH,
Laufbahnberater und Coach der SKO
044 701 14 11
daniel.hinder@solveras.ch
www.solveras.ch

Modelle zur flexibleren Einteilung der Arbeitszeit gibt es viele. Genutzt werden sie zu selten. Es wird Zeit, diese Möglichkeiten zu nutzen und Arbeit, Familie und erholsamen Ausgleich in Einklang zu bringen.

Gerade im mittleren und oberen Kader sind Zwölf-Stunden-Arbeitstage und Sechs-Tage-Wochen keine Seltenheit. Dies, obwohl der Nutzen eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Arbeit und Leben sowohl für die Lebens- und Arbeitszufriedenheit sowie für die Selbsteffektivität und Leistungsfähigkeit nachweislich sehr hoch ist. Die aus der hohen Belastung entstehenden psychischen, körperlichen und sozialen Beeinträchtigungen oder sogar Schädigungen verursachen nicht nur grosses menschliches Leid, sondern auch immense wirtschaftliche und gesellschaftliche Kosten. Deshalb lohnt sich sowohl aus unternehmerischer wie aus individueller Sicht die Auseinandersetzung mit der Frage, wie das Ziel einer verbesserten Work-Life-Balance nachhaltig umgesetzt werden kann und warum dieses Ziel bis heute nicht oder nur beschränkt erreicht worden ist.

Das Ziel ist eine Arbeitszeitflexibilisierung, die die verstärkte und bessere Integration des Arbeits-, Privat- und Familienlebens ermöglichen. Neuere, praxiserprobte Arbeitszeitmodelle, die diesem Wunsch entsprechen, gibt es zahlreiche (siehe Kasten). Sie sind Beispiele für Alternativen zu einer starren Gestaltung der Arbeitszeiten. Für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwachsen dadurch neue Perspektiven zur individuellen und ausgewogenen Lebensgestaltung. Doch auch die Unternehmen und Organisationen profitieren wirtschaftlich stark von diesen Arbeitszeitmodellen.

Die bessere Lösung scheitert oft an festgefahrenen Ideen aller Beteiligten

Sie können dank mehrerer der im Kasten auf Seite 11 erwähnten Modelle auf schwankende Auftragsituationen gezielt reagieren. Es wird eine flexible Service- und Betriebszeit ermöglicht, die Kosten können dank gezieltem Ressourceneinsatz gesenkt werden das Qualifikationsniveau der Mitarbeitenden verbessert sich. Motivation und Engagement werden grösser.

Warum bloss werden solche überzeugenden Arbeitszeitmodelle in den Unternehmen nur punktuell eingeführt oder insbesondere durch Kaderleute relativ selten genutzt? Das Sprichwort «Was der Bauer nicht kennt, das isst er nicht» beweist seine Gültigkeit auch hier. Oft scheitert eine

Verbesserung der Work-Life-Balance nicht an den fehlenden Lösungsmöglichkeiten, sondern an festgefahrenen Ideen in den Köpfen aller Beteiligten. Vielfach wird lieber am Bekannten festgehalten – obwohl



Die ungewohnte Route als Weg zu mehr Freiheit.

eine Situation unbefriedigend und belastend ist, statt neue Denkansätze zu entwickeln und ungewohnte Lösungen zu realisieren. Das gilt auf Seite der Unternehmensführung wie auf jener der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Mit stereotypen Argumenten und pauschalisierenden Beurteilungen werden alternative Arbeitszeitmodelle viel zu schnell verworfen, zum Beispiel: Ein Teilzeit-Manager ist eine halbe Portion, Job Sharing erfordert einen zu hohen Koordinationsaufwand, ein Sabbatical gefährdet die Stelle und Ähnliches. Um eine Work-Life-Balance zu erreichen, die diese Bezeichnung verdient, braucht es eine neue und offene Art des Denkens und Handelns. Erst dann ist es möglich, mit den Unsicherheiten, die mit tief greifenden Veränderungen verbunden sind, konstruktiv umzugehen. Deshalb sind nicht zuletzt die Firmen aufgerufen, eine solche Kultur mit den entsprechenden Werten gezielt in ihren Unternehmen und Organisationen aufzubauen.

Der Prozess führt zur Auseinandersetzung mit sich und dem Umfeld

Die Verantwortung dafür darf aber nicht nur den Arbeitgebern überlassen werden. Es gilt, sich mit dem persönlichen Selbstmanagement vertieft und eigenverantwortlich auseinanderzusetzen und zu hinterfragen, was im eigenen Leben welche Priorität hat. Die Antwort wiederum sollte nicht auf der Ebene der Vision stehen bleiben. Die Umsetzung erfordert einen Entwicklungsprozess, der verbindlich und differenziert konkretisiert und mit gezielten Massnahmen auf die persönliche, berufliche, soziale und familiäre Ebene zielt. Das fordert einem meist Einiges ab, da der Prozess zur Auseinandersetzung mit sich selbst, dem persönlichen und dem beruflichen Umfeld führt. Das kann zu Konflikten führen, in denen man sich behaupten muss. Doch der Nutzen ist gross: Meistens steigen Lebens- und Arbeitszufriedenheit, Selbstmotivation und -effektivität. Die berufliche Karriere erhält positive Impulse.

Daniel Hinder

Modelle für den besseren Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit

Arbeitszeitkonten: Flexible Gestaltung der Arbeitszeit dank persönlichem Zeitkonto. Saldierung der Abweichungen zwischen vereinbarter und geleisteter Arbeitszeit. Bekannte Modelle: Gleitzeit, Jahresarbeitszeit, Ampelkonto, Lebensarbeitszeit. Der Angestellte erhält mehr Gestaltungsfreiheit, beispielsweise für die Weiterbildung. Die Betriebe können auf die schwankende Auftragslage reagieren oder die Betriebszeiten ausweiten. Nachteile: Grösserer Planungs- und Verwaltungsaufwand, schwierigere Überstundenregelung.

Sabbaticals: Langzeiturlaub aufgrund aufgesparten Arbeitszeitguthabens oder als Dienstaltersgeschenk. Vorteile: Erhöhung beruflicher und persönlicher Qualifizierung mittels intensiver Weiterbildung, Überbrückung unternehmerischer Krisenzeiten. Nachteile: Schwierige Personaleinsatzplanung, Auswirkungen auf Kundenbindung.

Teilzeitarbeit: Kürzere Arbeitszeit als die regelmässige Arbeitszeit vollbeschäftigter Arbeitnehmer/innen. Vorteile: Anpassung der Arbeitszeit an Bedarf und Bedürfnisse, Besetzung von Randzeiten, geringere Fehlzeiten, Integration von Beruf und Familie, Zeit-

souveränität. Nachteile: Höhere Personal- und Nebenkosten und grösserer Koordinationsaufwand (interne Informationen).

Arbeitsplatzteilung: Besetzung eines Arbeitsplatzes durch mehrere Mitarbeitende. Bekannte Modelle: Job-Sharing, Partner-Sharing, Split-Level-Sharing. Vorteile: Handlungsspielraum für Mitarbeitende, gegenseitige Ergänzung bezüglich Kompetenzen, breitere Abstützung des Know-hows, grössere Leistungsfähigkeit. Nachteile: Grösserer Organisations-, Schulungs- und Informationsaufwand, höhere Lohn- und Nebenkosten.

Arbeit auf Abruf: Festlegung der Arbeitszeit der Mitarbeitenden entsprechend den betrieblichen Anforderungen. Vorteile: Flexible Reaktion auf schwankende Auftragslagen, die Mitarbeiter erhalten Freiraum. Das Modell eignet sich für Personen, die ihre freie Zeit für Tätigkeiten einsetzen, die bei Bedarf des Unternehmens ein rasches Einspringen ermöglichen.

Schichtarbeit: Aufteilung der betrieblichen Arbeitszeit in mehrere Zeitabschnitte mit versetzten Anfangszeiten und unterschiedlicher Dauer. Bekanntes Modell: Tages- und Nacht-

schicht. Vorteile: Ausnutzung der Produktionsanlagen, Verbesserung der Kapazitätsauslastung. Nachteile: Erhöhter Organisations- und Kooperationsaufwand, hohe psychische und physische Belastung für die Mitarbeitenden, dadurch mehr Fehlzeiten und verminderte Leistungsfähigkeit.

Telearbeit: Dank geeigneter Kommunikationsmittel wird das Arbeiten abseits des Firmenstandorts möglich, beispielsweise in Privatwohnung oder Satellitenbüros. Vorteile: Integration von Beruf und Familie, Selbstbestimmung über Arbeitszeit, Arbeitsweg fällt weg, Verminderung der Raumkosten. Nachteile: Erhöhter Planungs- und Koordinationsaufwand, mangelndes Wir-Gefühl, Vermischung von Privat- und Berufsleben.

Vertrauensarbeitszeit: Verzicht auf die Kontrolle der Arbeitszeit dank dem Vertrauen darauf, dass die Mitarbeitenden ihren Verpflichtungen auch ohne Kontrolle nachkommen. Vorteile: Ergebnisorientierung statt Anwesenheitskultur, Motivationsschub aufgrund Eigenverantwortung und grossem Gestaltungsspielraum, erhöhte Loyalität. Nachteile: Orientierungsverlust, Leistungsverdichtung, Selbstausschöpfung.