

# Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Alltag

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist schon seit einigen Jahren ein vieldiskutiertes Thema – zumindest auf dem Papier: Es fehlt nicht an Statements, Broschüren, Büchern, Untersuchungen und Studien, welche die Vorteile aufzeigen, wenn Frauen und Männer die Familien- und Erwerbsarbeit gemäss ihren Bedürfnissen und Wünschen verbinden können: Vorteile, die sich für die Familie wie für den Betrieb ergeben. Doch in der Praxis harzt es. Erst wenige Paare entscheiden sich dafür, Berufs- und Familienarbeit zu teilen.<sup>1</sup> Auf Dauer wird sich aber kaum ein Unternehmen dem gesellschaftlichen Trend, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben für Mitarbeitende zu erleichtern, entziehen können.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik: Auf dem Weg zur Gleichstellung? Hrsg. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann, 2004.

## Im Alltag harzt es ...

Noch setzen zahlreiche Unternehmen für alle wichtigen Positionen auf Vollzeit-erwerbstätige und übersehen das Potenzial der Familienwirtschaft. Die beruflichen Karrieremuster orientieren sich weiterhin an ununterbrochenen Erwerbsbiografien und stützen eine klassische Rollenteilung in Familie und Beruf. Berufliche Leistungsfähigkeit wird gleichgesetzt mit ständiger Verfügbarkeit. Personen, die zu Hause Kinder oder Angehörige betreuen, fällt es schwer, an diesem Prozess gleichberechtigt teilzuhaben. Geschlechterspezifische Rollenmuster sitzen tief; sie werden oft zu wenig reflektiert und behindern eine partnerschaftliche Arbeitsteilung.

«Ich weiss nicht, warum meine Frau erwerbstätig sein sollte, ich verdiene ja genug», sagen etwa Arbeitnehmer in den Betrieben und sind sich kaum bewusst, wie schwierig ein allfälliger späterer Wiedereinstieg ins Berufsleben für ihre Partnerinnen sein wird. Aussagen wie die folgenden sind von Führungskräften oft zu hören: «Familienfreundlichkeit wird von unserer Kundschaft nicht verlangt»; «Im Moment haben wir keine Rekrutierungsprobleme».

Solche Aussagen machen deutlich, dass Veränderungsprozesse, deren Wirksamkeit und Nutzen oftmals erst nach Jahren sichtbar und spürbar werden, einen schwierigen Stand haben. Dies scheint mit ein Grund zu sein, dass sich Unternehmen oftmals lieber für individuelle, manchmal sehr aufwändige, komplizierte und halbherzige Lösungen mit betreffenden Mitarbeitenden entscheiden, als allgemeingültige, strukturelle Veränderungen in die Wege zu leiten.



**Daniel Huber**  
Mitglied der Geschäftsleitung der Fachstelle UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen, Zürich

Kasten 1

### Kurzporträt der Fachstelle UND

Die Fachstelle UND ist die Fach- und Beratungsstelle für die Vereinbarkeit von Familien- und Erwerbsarbeit mit Kontaktstellen in Luzern, Bern, Basel und Zürich. Die Stelle berät und unterstützt Männer und Frauen, Unternehmen, Verwaltungen, Bildungsinstitutionen und Verbände rund um Fragen der «Vereinbarkeit von Beruf und Familie». Daneben führt UND für diese Zielgruppen Bildungsangebote und praxisorientierte Projekte durch. Sie beurteilt und überprüft – speziell in Unternehmen – Konzepte und Reglemente (z.B. in den Bereichen Personalentwicklung, Arbeitszeit und Anstellung) und führt Situationsanalysen zum Stand der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch.

Das Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frauen unterstützt die Fachstelle UND im Rahmen der Finanzhilfen nach dem Gleichstellungsgesetz. Mehr Infos: [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch).

### Wählbarkeit ist entscheidend

Um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer zu erreichen, ist der Hebel sowohl auf der individuellen als auch auf der betrieblichen Ebene anzusetzen. Viele Modelle und Varianten sind zu Hause und im Betrieb denk- und realisierbar. So beschäftigen sich immer mehr Frauen und Männer gedanklich mit der partnerschaftlichen Aufteilung der Familien- und Erwerbsarbeit; das zeigen u.a. die vielen Anfragen bei der Fachstelle UND (siehe *Kasten 1*). Doch es braucht konkrete Unterstützung, damit sie wirklich aktiv werden. Dabei geht es nicht um das Propagieren eines bestimmten Modells, sondern vielmehr darum, Mut zu machen, den eigenen Standort zu bestimmen, im Paargespräch Wünsche und Vorstellungen zu formulieren und sich nicht schon auf Anheben von ungünstigen Rahmenbedingungen (Lohnungleichheit, wenig Teilzeitstellen auf Kaderstufe, traditionelle Rollenbilder von Vorgesetzten) abschrecken zu lassen. Entscheidend ist, dass Frauen und Männer wählen können, wie sie ihr Zusammenleben und -arbeiten in der Familie gestalten wollen, und es auch gegenüber den Arbeitgebern einfordern.

### Eine Querschnittaufgabe

Eine familienfreundliche Personalpolitik ist gekennzeichnet durch ein Bündel von verschiedenen Massnahmen, das dazu beiträgt, den Familienalltag reibungsloser zu gestalten.

Um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf für Frauen und Männer zu erreichen, ist der Hebel sowohl auf der individuellen als auch auf der betrieblichen Ebene anzusetzen. Viele Modelle und Varianten sind zu Hause und im Betrieb denk- und realisierbar.



Bild: Keystone

Heutzutage gibt es eine Vielzahl von Lebens- und Familienformen, auf die sich ein Unternehmen einzustellen hat. Die meisten Mitarbeitenden sind früher oder später in der Rolle als Mutter, Vater, Eltern oder Pate mit Kinderbetreuungs- und Erziehungsaufgaben betraut und/oder mit der Pflege und Versorgung von Angehörigen – (Schwieger-)Eltern, Geschwistern, Partnern usw. – beschäftigt. In Sachen Familienfreundlichkeit gibt es selten Standardlösungen, und viele Dinge werden gar nicht unter diesem Titel wahrgenommen. Es ist eine Querschnittsaufgabe, die gleichzeitig der Weiterentwicklung des Unternehmens insgesamt dient.

Eine gute Lösung für die Kinderbetreuung zu haben, ist unbestritten sehr zentral für viele Mitarbeitende. Aber es muss nicht immer gleich eine Betriebskrippe sein. Bereits klare Freistellungsregelungen für den Krankheitsfall von Kindern und Angehörigen oder Hilfe

bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten sind bedeutsam und werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen geschätzt. In manchen Betrieben können Kinder und Angehörige von Mitarbeitenden im Personalrestaurant essen oder allenfalls das Essen mit nach Hause nehmen. Vielleicht gibt es sogar Räumlichkeiten, die für eine Betreuungseinrichtung (Mittagstisch, Krippe, Spielgruppe) einer Gemeinde oder Institution zur Verfügung gestellt werden können.

In dem Masse, wie einzelne Betriebe mit kleinen oder grossen, verbreiteten oder unkonventionellen Lösungen die Belange der Mitarbeitenden mit Betreuungsverpflichtungen ernst nehmen, so sind auch ihre Beschäftigten im Gegenzug verstärkt bereit, ihnen bei aussergewöhnlichen betrieblichen Verpflichtungen entgegenzukommen (siehe *Kasten 2*).

### Massgeschneiderte Lösungen

Die Erfahrung der Fachstelle UND zeigt, dass einzelne Massnahmen, ohne Verankerung und isoliert angeboten, einen sehr eingeschränkten Effekt haben. Zudem präsentiert sich die Situation in jedem Betrieb etwas anders; entsprechend müssen auch die Massnahmen massgeschneidert entwickelt und umgesetzt werden. Dabei kann eine «Auslegeordnung» wertvoll sein. Eine Situationsanalyse hilft, eine systematische Vorgehensweise einzuleiten und adäquate Schritte zu verfolgen. Nach Vorliegen der Resultate einer Situationsanalyse lassen sich relevante und erfolgversprechende Ziele fixieren, Massnahmen ableiten und gangbare Lösungen für die unternehmensspezifische Situation finden. Für die Implementierung von Massnahmen stehen heutzutage – nebst externer Beratung – viele geeignete Instrumente, Checklisten und Materialien zur Verfügung.

Kasten 2

#### Beispiel: Rinco Ultrasonics AG

Auch auf der betrieblichen Ebene sind Wille, Kreativität und Mut zur Veränderung gefordert. Es braucht Firmen, die pionierhaft familienfreundliche Arbeitsbedingungen schaffen und die damit verbundenen Vorteile zu nutzen wissen, wie zum Beispiel der KMU-Betrieb Rinco Ultrasonics AG mit etwas über 50 Mitarbeitenden in Romanshorn. Diese Firma wurde im Jahr 2002 von den SP Frauen Thurgau als familienfreundlichstes Unternehmen im Kanton Thurgau ausgezeichnet. Besondere Beachtung fanden bei der Auszeichnung u.a. die flexiblen Arbeitszeiten, welche die Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit berücksichtigen, das Reglement bezüglich Mobbing/Belästigung, die fortschrittliche BVG- und Mutterschaftsregelung sowie die Sensibilität für die Thematik.

Die Firma war durch diese Auszeichnung so motiviert, dass sie – in Zusammenarbeit mit der Fachstelle UND – weitere Massnahmen in Angriff

nahm: Überarbeitung Personalreglement/Personalentwicklungsgespräche, Einführung eines bezahlten Vaterschaftsurlaubs von fünf Tagen, offizielles Angebot Teilzeit und Jobsharing auf allen Hierarchiestufen für Frauen und Männer, Unterstützung der Mitarbeitenden bei Betreuungs- und Pflegeverpflichtungen, unbezahlter Elternurlaub bis zu einem Jahr. Und ganz wichtig: Die Mitarbeitenden werden kontinuierlich von der Geschäftsleitung ermutigt, diese – für einige noch ungewohnten – Angebote auch in Anspruch zu nehmen. Das schafft Glaubwürdigkeit.

Erste Erfahrungen der Rinco Ultrasonics AG zeigen, dass sich diese Leistungen – nach aussen getragen – wiederum positiv auf die Nachfrage von Produkten, Dienstleistungen und auf die Chancen der Gewinnung qualifizierter Mitarbeitender auswirken.