



Einen Gang runterschalten – wenns im Job doch nur so einfach wär wie im Auto.

# Mit Vollgas in die nächste Runde – Boxenstopp tabu

**DOWNSHIFTING** Viele würden gerne, wenige machen es: Im Berufsleben kürzertreten. Den sogenannten Downshiftern schlägt permanentes Misstrauen entgegen. Entspannung an der Karrierefront ist nicht in Sicht.

VON MANUELA SPECKER

Die grössten Zweifel kamen ihm frühmorgens vor dem Spiegel. «Was machst du da eigentlich?» Diese Frage ging Markus Keller (Name geändert), Geschäftsleitungsmitglied einer Kantonalbank, beim Anblick seiner selbst nicht mehr aus dem Kopf. Vor lauter Führungsaufgaben und Machtkämpfen entfernte er sich immer mehr von dem, was seine Zufriedenheit im Beruf einst ausmachte: dem direkten Kundenkontakt.

Zehn Wochen nach dieser Begegnung mit seinem Spiegelbild stand fest: Er wollte wieder der persönliche Kundenberater sein, der er zehn Jahre zuvor war. Keller, 52, bewarb sich bei anderen Banken und erteilte nur Absagen. Ein Geschäftsleitungsmitglied, das plötzlich einen anspruchsvollen Job ohne Führungsaufgaben will? «Ich musste mir allerhand anhören», sagt Markus Keller. «Mein Downshifting war in jedem Bewerbungsgespräch ein Riesenthema.» Irgendwie verständlich.

Nur: Gratuliert zu diesem Entscheid hat ihm niemand. Ein Personalchef fragte Keller rotzfrech, wie er die restlichen Jahre bis zur Pensionierung abzusitzen gedenke, andere unterstellten ihm, er wolle den Job nur als Sprungbrett für grössere Aufgaben benutzen. Ein Downshifting schien unmöglich. Einmal Chef, immer Chef. Die Karriereleiter führte direkt in eine Sackgasse.

## Das Märchen von der Work-Life-Balance

Ausgerechnet jene, die es am nötigsten hätten, haben es am schwierigsten, einen Gang runterzuschalten: Leute mit langen Arbeitszeiten und viel Verantwortung. Aber auch andere Angestellte müssen zusehends feststellen, dass Begriffe wie Work-Life-Balance oder Downshifting leere Worthülsen sind, die in der Theorie gut klingen, in der Praxis jedoch kaum umzusetzen sind. «Von den Firmen wird ein solcher Wunsch oft als mangelndes Commitment ausgelegt», sagt der Arbeitsmediziner Dieter Kissling aus

## ARBEIT – ODER LEBEN

Der Begriff **Downshifting** kommt aus den USA und bedeutet «Herunterschalten». Das Motto hat sich aber auch dort **nicht durchsetzen können**, erst recht nicht bei Kaderangehörigen: Wegen der Globalisierung, neuer Kommunikationstechnologien und gigantischer Boni schufteten sie mehr denn je. Die **Studie** des Center for Work-Life Policy **förderte Bedenkliches zutage**: Fast die Hälfte der Befragten ist nach einem 12-Stunden-Tag zu müde, um mit dem Partner zu sprechen, 55 Prozent sagen, dass die Arbeit ihr Sexualleben negativ beeinflusst.

Baden. Die gleichen Beobachtungen macht Ursula Gut, Geschäftsleiterin der Filiale Bern bei Vicario Consulting, einem auf Personalentwicklung spezialisierten Beratungsunternehmen. «Viele Mitarbeiter getrauen sich nicht einmal zu fragen, weil dann sofort impliziert wird,

sie würden sich zurückziehen und weniger engagieren.»

Um herauszufinden, wie es die Unternehmen mit der Work-Life-Balance tatsächlich haben, kontaktierte die Beratungsfirma die Personalverantwortlichen der grössten 100 Schweizer Firmen. 45 gaben Antwort. Die Resultate sind durchzogen: Für fast 40 Prozent ist Work-Life-Balance nicht einmal ein Thema, 13 Prozent zeigen immerhin Interesse, weitere 13 Prozent verfolgen ein konkretes Projekt. Und 33 Prozent würden das Unternehmen als Work-Life-Balance-freundlich bezeichnen. Darunter kann man Folgendes verstehen: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, betriebliche Gesundheitsförderung, familienunterstützende Massnahmen.

Wie selten den schönen Worten Taten folgen, zeigt auch die Umfrage von Franziska Bischof-Jäggi, die Firmen in Fragen der Work-Life-Balance berät. Sie kontaktierte 250 mittlere und grosse Unternehmen im Raum Zürich und in der Zentralschweiz. Über 80 Prozent der Personalverantwortlichen gaben an, dass ihnen die Work-Life-Balance der Mitarbeiter wichtig ist. Doch nur 27 Prozent hatten im Unternehmen schon Erfahrungen damit gemacht.

Paradoxerweise hat in den letzten Jahren die Teilzeitarbeit zugenommen. 2005 arbeitete fast jeder dritte

Fortsetzung Seite 42

## Fortsetzung von Seite 41

Erwerbstätige Teilzeit. Bei genauerer Betrachtung relativiert sich diese Zahl: Teilzeitjobs sind vor allem in den Bereichen Erziehung und Unterricht sowie im Gesundheits- und Sozialwesen verbreitet, dort also, wo mehrheitlich Frauen arbeiten. Teilzeit arbeitende Männer bleiben die Ausnahme. «Teilzeit in Führungspositionen ist noch viel seltener», sagt der Arbeitsmarktpertite George Sheldon von der Universität Basel.

Es gibt einen weiteren Grund, weshalb die Zunahme der Teilzeitstellen über die Work-Life-Balance nichts aussagt: «Manche Angestellten arbeiten 80 Prozent, werden aber zu 100 Prozent beansprucht», so George Sheldon.

Statt entschleunigen muss der moderne Mitarbeiter beschleunigen. Der Druck nimmt zu, die Konkurrenz wird schneller, die Kunden wollen Aufträge lieber heute als morgen bearbeitet haben. Wer in diesen Zeiten von Downshifting faselt, ist weg vom Fenster. «Ich staune immer wieder, wie viel Druck die Firmen auf ihre Mitarbeiter weitergeben können – sie machen alles mit», beobachtet Bischof-Jäggi. Lieber einen Job als arbeitslos, sagen sie sich und tun alles dafür, um ihre Arbeit zu legitimieren. Das aktuelle Sorgenbarometer der Credit Suisse bestätigt diese Haltung: Nichts

fürchten die Schweizer mehr als einen Stellenverlust.

So treiben die Mitarbeiter selbst das Hamsterrad an. Die Bösen in diesem unendlichen Rennen sind nicht immer die Firmen. Teilzeitarbeit kommt für manchen Mitarbeiter nicht in Frage, weil einen sonst der Bürokollege karrieremässig überholt. Downshifting hat viel mit dem Prioritätensetzen zu tun. Wer nicht bereit ist, neben Geld auf Prestige zu verzichten, sollte seine Pläne von mehr Freizeit besser begraben.

### Manch ein Konzernchef träumt davon – keiner macht's

Markus Keller, das einstige Geschäftsleitungsmitglied einer Kantonalbank, hatte keine Mühe, Macht abzugeben. Vermutlich, weil er die Führungspositionen nie explizit gesucht hatte, «ich bin da immer reiningerutscht». Auch Peter Everts konnte gut loslassen. Als der damalige Migros-Konzernchef vor sechs Jahren seinen Rücktritt bekannt gab, war die Überraschung gross. Dabei wollte Everts mit 57 nur noch einmal etwas Neues anfangen. Er hat heute rund ein halbes Dutzend Verwaltungsratsmandate und engagiert sich kulturell und sozial. «Statt 150 Prozent arbeite ich heute noch 100 Prozent», sagt er. Manch ein Unternehmensleiter habe ihm nach dem Rücktritt gesagt, es ihm gleichzutun zu

wollen. «Mir ist aber keiner bekannt, der diesen Schritt dann tatsächlich gemacht hat», so Everts. Dass er nach seinem Rücktritt das Auto wieder selbst in die Waschanlage bringen musste, nahm er gerne in Kauf. «Ich bin heute dafür wieder mehr Herr über die eigene Agenda.»

Einen Gang runterschalten bleibt für das Gros der Mitarbeiter ein schwieriges Unterfangen. «Die besten Chancen auf eine Work-Life-Balance und auf einen attraktiven Job haben die hoch qualifizierten Spezialisten. Für diese tun die Unternehmen fast alles, weil es schon heute an Fachkräften mangelt», sagt die Personalberaterin Ursula Gut.

Das gefällt dem Arbeitsmediziner Dieter Kissling überhaupt nicht. Er hat eine markante Zunahme psychosomatischer Erkrankungen festgestellt – als Folge von Stress am Arbeitsplatz. Das kostet die Schweizer Wirtschaft jährlich mehr als 4 Milliarden Franken, wie das Seco errechnet. Weiteres Indiz: «Vor vier Jahren hatte ich jeden Monat einen Burn-out-Fall, heute fast jeden Tag.»

Die Geschichte von Markus Keller nahm ein gutes Ende. Er arbeitet mittlerweile als Kundenberater bei einer Grossbank. Vor einem halben Jahr wurde er bereits wieder angefragt, Führungsverantwortung zu übernehmen. Doch er will nicht mehr. «Ich habe Geld gegen Lebensqualität eingetauscht.»

# Der Chef arbeitet Teilzeit – und alle sind happy

Es geht eben doch: Alex Stähli, 39, ist Marketingchef bei der Baer AG und nur zu 80 Prozent angestellt. Es ist alles eine Frage der Organisation.

Manchmal kommen Alex Stähli's Gesprächspartner aus dem Staunen nicht mehr heraus. Der 39-jährige Marketingchef des grössten Weichkäseherstellers der Schweiz, der Baer AG in Küssnacht am Rigi, leitet ein Team von insgesamt 15 Leuten, ist seit 2003 Mitglied der fünfköpfigen Geschäftsleitung – und das alles in einem 80-Prozent-Pensum. Stähli weiss, dass er unter den Führungskräften in diesem Lande ein Exot ist, «ich verstehe diesen Sonderstatus trotzdem nicht». Die ersten Reaktionen sind immer: Teilzeit als Geschäftsleitungsmitglied, das geht doch nicht!

### Die besten Einfälle kommen in der Freizeit

Stähli ist der lebende Beweis, dass ein Chef, und sei er auch Mitglied der Geschäftsleitung, sehr wohl 80 Prozent arbeiten kann. «Dies ist natürlich mit einem gewissen Organisations- und Koordinationsaufwand verbunden», sagt er. Letztlich profitiert jedoch das Unternehmen, dass Stähli einen Tag pro Arbeitswoche frei hat. Die besten Ideen kommen ihm nämlich nicht am Pult zwischen zwei Sitzungen, sondern in der Freizeit.

Stähli ermuntert auch seine Mitarbeiter, Teilzeit zu arbeiten. «Wer regelmässig abschalten kann, ist zufriedener, entspannter und motivierter.» Dank seinem freien Tag pro Woche hätten sie zudem mehr Freiraum und könnten selbstständiger



Alex Stähli leitet ein Team von 15 Leuten und ist Geschäftsleitungsmitglied der Baer AG.

arbeiten, was sie durchaus schätzen würden. «Ein Chef sollte nicht permanent präsent sein, sonst haben die Mitarbeiter überhaupt keinen Entscheidungsspielraum.»

Die Kunden bekommen nichts mit von Stähli's Abwesenheit. Er stellt die Ansprechpartner sicher, und wenn es trotzdem brennt, ist der Marketingchef über Telefon oder E-Mail zu erreichen. Zwischendurch, je nach Bedarf, arbeitet er auch 100 Prozent.

Stähli kann es nicht genug schätzen, dass er einen unkomplizierten Arbeitgeber hat, der Teilzeit nicht

als Belastung, sondern als Gewinn erachtet. «Es braucht dafür schon eine gewisse Firmenkultur.» Stähli arbeitet 80 Prozent, seit er 25 Jahre alt ist. Zuvor war er nahe an einem Burn-out, als er zum Schluss kam: Nie wieder. Die freie Zeit nutzte er fortan fürs Töfz fahren, fürs Wandern, Joggen oder einfach für verlängerte Ferien. «Dabei habe ich immer viel Inspiration und Energie für die Arbeit getankt.»

Seit zwei Jahren ist er zudem Vater – klar, dass Alex Stähli den freien Tag mit seiner zweijährigen Tochter verbringen will. MSP

«Ein Chef sollte nicht permanent präsent sein, sonst haben die Mitarbeiter keinen Entscheidungsspielraum.»

Alex Stähli, Marketingchef und Geschäftsleitungsmitglied bei der Baer AG