

# Bulletin

## 01/05



ZÜRCHER FRAUENZENTRALE



**Unbezahlt und bezahlt – es gibt viel zu tun!** Die Arbeit im Beruf, die Arbeit für die Familie, die Arbeit im Haushalt, die Freiwilligenarbeit für soziale und kulturelle Zwecke – die Arbeit hält uns auf Trab; in der Schweiz während 14,7 Milliarden Stunden pro Jahr.

Die ZF wollte einen Blick hinter diese unvorstellbare Zahl werfen und ist dabei auf interessante Ideen und spannende Gesprächspartner/innen gestossen, zum Beispiel am runden Tisch zur Frage, wer denn in Zukunft die unbezahlten Arbeiten leisten soll. Oder lesen Sie vom Projekt einer Fachfrau, das gerade die am besten bezahlte Arbeit aufteilen will.

Die gesamte für unsere Gesellschaft notwendige Arbeit, ihre Bezahlung und ihre Verteilung ist für uns ein wichtiges Thema. Wenn die Zürcher Frauenzentrale gemäss ihren Statuten einen Beitrag dazu leisten soll, die Gleichstellung zwischen Frau und Mann alltagstauglich zu machen, liegt hier ein grosses Handlungsfeld und viel Handlungsbedarf.

Einen speziellen Fokus auf die Berufsarbeit wirft unsere neue Porträt-Serie über Jung-Unternehmerinnen. Wir vernehmen von risikofreudigen Frauen, was es braucht, um aus einer Idee bezahlte Arbeit für sich und für andere zu schaffen. Und lassen Sie sich von einem unserer jüngsten Kollektivmitglieder – Impact SelbstSicherheit – motivieren, in Ihre Sicherheit zu investieren.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Irène Meier, Geschäftsführende Präsidentin

Bezahlte, unbezahlte Arbeit  
Roundtable

Jobsharing in Führungspositionen

Serie Jung-Unternehmerinnen

Mitglieder-Porträt

Aktuell

Etwas kann da offensichtlich nicht mehr aufgehen  
Unbezahlte Arbeit – wer leistet sie in Zukunft?

Teamwork statt Einzelkämpfertum

Sandrine Gostanian – Kindercity

Impact SelbstSicherheit

Neuer Webauftritt für die ZF

# Etwas kann da offensichtlich nicht mehr aufgehen

Die Zahl der erwerbstätigen Mütter steigt, neue Arbeitsformen halten Einzug. Die Herausforderung Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird unter den genannten Vorzeichen immer anspruchsvoller, ebenso eine Balance zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit.

Wer hätte so hoch geschätzt: Im Jahr 2000 arbeiteten wir in der Schweiz die unvorstellbare Summe von rund 8 Milliarden Stunden unbezahlt. Zu den gezählten Arbeiten gehören die **Hausarbeiten** (Küche, Putzen, Garten, Einkaufen, Wäsche, Administration, Handwerken), **die Kinderbetreuung und Pflege für Erwachsene** sowie die **Freiwilligenarbeit** in Organisationen und von Mensch zu Mensch. Drei Viertel dieser 8 Milliarden Stunden Gratisarbeit verschlingen allein die Hausarbeiten, während die Freiwilligenarbeit einen kleinen Anteil von 9% ausmacht.

Und wer hätte geglaubt, dass in der Schweiz viel mehr gratis als bezahlt gearbeitet wird? Für die Erwerbsarbeit haben wir im selben Jahr «nur» 6,7 Milliarden Stunden aufgewendet.

Aber weshalb interessiert sich die Zürcher Frauenzentrale für diese Statistik über die unbezahlte und die bezahlte Arbeit? Gemäss unseren Statuten ist einer unserer Zwecke, die Gleichstellung von Frauen und Männern in Arbeitswelt, Familie, Politik und Gesellschaft zu fördern. Nachdem Generationen von Vorgängerinnen sich intensiv um die rechtliche Gleichstellung bemüht haben, ist die heutige Generation aufgerufen, die Gleichstellung zwischen Frauen und Männern alltagstauglich zu machen. Und einer der bestimmenden Bereiche im Alltag ist das Arbeiten – sowohl die bezahlte als auch die unbezahlte Arbeit.

Und Folgendes werden alle aus eigener Erfahrung bestätigen können: Zwei Drittel der unbezahlten Arbeit wird von Frauen geleistet. Aber in diesem von Frauen geprägten Arbeitsbereich sind grosse Umwälzungen im Gange:

- Mittlerweile ist die Mehrheit der Mütter berufstätig – es bleibt weniger Zeit für unbezahlte Arbeit.
- Die Alterung der Bevölkerung in der Schweiz macht Schlagzeilen – es ist ein grösserer Bedarf an unbezahlter Pflegearbeit absehbar.
- Die Sparrunden auf allen Ebenen der öffentlichen Hand werden im Bildungs-, Sozial- und Gesundheitswesen zu einer grösseren Nachfrage nach unbezahltem Engagement führen.
- Die Berufsorientierung der Frauen ist generell gestiegen ebenso wie die finanzielle Notwendigkeit, ein Einkommen erzielen zu können – es bleibt weniger Zeit für unbezahlte Arbeit.

Etwas kann da offensichtlich nicht mehr aufgehen! Die Frauen werden weniger Gratisarbeit leisten wollen oder können und gleichzeitig steigt der Bedarf dafür an. Wer also leistet in Zukunft diese enorme Anzahl von unbezahlten Stunden? Wer sorgt dafür, dass die Nachfrage nach all diesen Dienstleistungen für den Haushalt, für die Kinder, die Pflegebedürftigen, die Vereine und die Nachbarschaftshilfe trotzdem befriedigt werden kann? Die Männer? Die Wirtschaft? Der Staat? Die Ausländer/innen? Die ganze aktive Bevölkerung zwangsweise?

Die ZF hat vier interessante Gesprächspartner/innen an den Schanzengraben gebeten, um ihre Gedanken und Visionen zu diesen Fragen auszutauschen.

**Irène Meier, Präsidentin**

# Unbezahlte Arbeit – wer leistet sie in Zukunft?

ZF-Roundtable mit: Kantonsrätin Julia Gerber Rüegg, Werner Huwiler vom Mannebüro, Ellen Ringier, Präsidentin der Stiftung «elternsein», Guido Schär von der Fachstelle UND, Irène Meier und Margaritha Felchlin.



**Die zentrale Frage heute Abend lautet ja «Wer leistet in Zukunft die unbezahlte Arbeit?» Wie sieht Ihre persönliche Einschätzung aus?**

Huwiler: Das ist nicht einfach abzuschätzen, geht es doch darum, ein ausgewogeneres Verhältnis zu Stande zu bringen zwischen Erwerbsarbeit und unbezahlter Arbeit, die ja beide viel zu tun geben, aber unterschiedlich verteilt sind zwischen den Geschlechtern. Grundsätzlich ist es schwierig, Männer für diese Themen zu motivieren. Es bräuchte gute Rahmenbedingungen (bspw. Teilzeitarbeit). Viele Männer sind über ihre Kinder ansprechbar; merken, dass sie zu kurz kommen, wenn sie nur erwerbstätig sind. Kümmern sie sich intensiver um Kinder- und Betreuungsarbeit, nimmt automatisch auch die Hausarbeit zu.

Gerber: Die Zahlen beeindruckten mich. Frauen können durchaus selbstbewusst auf ihre Leistung schauen. Die Verteilung allerdings ist nicht freiwillig. Wir leben in einer liberalen Gesellschaft und sollten deshalb mehr Spielraum haben, unabhängig vom Geschlecht. Die Männer konnten bisher nicht dafür gewonnen werden, weil diese Arbeiten schlicht und einfach nicht attraktiv sind.

Ringier: Ich denke von einem wirtschaftlichen Ansatz her: Zunehmend mehr Männer und Frauen lassen sich früher pensionieren. Unsere Gesellschaft wird Wege finden müssen, um diese Arbeitskapazität und dieses Wissen für den Bereich der unbezahlten Arbeit zu nutzen. Ein gesellschaftliches Umdenken wird nötig sein. Erstens muss sich die Gesellschaft umbesinnen in der Wertigkeit. Zweitens braucht es staatliche Anreize, indem auch gemeinnützige Zeitspenden, und nicht nur Geldspenden, von den Steuern abgezogen werden können. Dritter Ansatz sind die Erträge aus den Wertpapieren. Ohne Abzugsmöglichkeit besteht auch hier kein Anreiz, etwas zu spenden. Und auch der AHV-Bonus könnte über die Betreuungsgutschrift hinaus ausgeweitet werden.

Schär: Alle müssen in Zukunft unbezahlte Arbeit leisten! Sozialzeit, Sozialeinsätze, ob freiwillig oder obligatorisch; wir müssen in diese Richtung den-

ken. Ausserdem muss die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert werden. Männer über ihre Kinder zu motivieren – da setze ich ein Fragezeichen. Eine bessere Motivation wäre es, die unbezahlte Arbeit anders zu werten. Ansätze dafür sind bereits vorhanden. Die Stadt Bern als Arbeitgeberin bspw. wertet diese Arbeit bei Bewerbungen. So merken auch Männer, dass diese Tätigkeiten ein Gewicht haben, allenfalls sogar den Lohn beeinflussen. Und dann wird es plötzlich auch für sie interessant.

**Offenbar sind sich alle einig, dass sich die Situation aufgrund der steigenden Erwerbsbeteiligung der Frauen verschärfen wird und damit auch die Brisanz in dieser Frage nach der Verteilung der Arbeit.**

Gerber: Männer müssen im traditionellen Bereich mehr anpacken, aber Zwang kann nicht die Basis sein. Es gibt viele Gründe, weshalb die Männer nicht einsteigen. Einer davon ist: Sie können es nicht. Die Haushaltarbeit beinhaltet nicht nur Kinder betreuen, waschen oder Gartenarbeit, sondern viel mehr. Dafür ist Wissen nötig. In der Schulbildung muss deshalb dieses Wissen an beide Geschlechter vermittelt werden.

Ringier: Ich sehe die Lösung nicht in dieser Richtung. Das Rad kann nicht zurückgedreht werden. Vielmehr werden wir eine Dienstleistungsgesellschaft, weil das Bedürfnis danach viel grösser wird. Wer will, sollte 80% erwerbstätig sein können. Das generiert einerseits mehr Steueraufkommen für die öffentlichen Aufgaben und es ist für die Familie eher möglich, für die externe Kinderbetreuung und andere haushaltsnahe Dienstleistungen zu bezahlen. In anderen Ländern der Welt ist das selbstverständlich, wir in der Schweiz tun uns noch schwer damit. Denn es geht bei der zunehmenden Erwerbstätigkeit der Frauen ja nicht nur ums Geld und die Erwerbsarbeit, sondern auch darum, Teil eines öffentlichen Ganzen zu sein.

Huwiler: Ich finde diese Idee schön, glaube aber nicht, dass das möglich ist. Dies ist allenfalls eine Lösung für den Mittelstand und aufwärts.



Ellen Ringier



Werner Huwiler

Ringier: Ich bekomme bereits heute viele Angebote für haushaltsnahe Dienstleistungen wie Putzen, Gartenarbeiten, Bewachen, mit dem Hund spazieren gehen etc. Damit könnten einige Leute Geld verdienen, die heute nichts verdienen.

Huwiler: Unsere Gesellschaft will doch das traditionelle Familienmodell aufrechterhalten. Die Mehrheit will nicht, dass beide Eltern berufstätig sind.

Ringier: Weshalb immer in den alten Kategorien denken? Stellen Sie sich eine Non-Profit-Organisation vor, die wie die Spitex Dienstleistungen für den Haushalt anbietet, eine Gruppe von Leuten, die sich unternehmerisch zusammenschliesst. Es war immer die Aufgabe von Organisationen wie der Frauenzentrale, neue Modelle anzudenken und vielleicht politisch zu vertreten.

**Einig sind sich alle, dass Männer mehr unbezahlte Arbeiten leisten sollten – umstritten ist, wie wir das zu Stande bringen. Brisanter ist offenbar das Thema der Dienstleistungsgesellschaft. Etwas zugespitzt: Es gibt ja auch viele ausländische Arbeitskräfte, die gerne in die Schweiz kämen, um solche haushaltsnahen Dienstleistungen erbringen zu können.**

Gerber: Es ist richtig zu diskutieren, was von dieser vielen Gratisarbeit in die Wirtschaft überführt werden könnte. Wir sind ja bereits auf dem Weg dahin. Ein Teil der Arbeit, die meine Mutter noch selbst im Haushalt erbracht hat, ist heute in der Wirtschaft integriert. Und da ist nichts dagegen einzuwenden. Es wäre auch volkswirtschaftlich nicht sinnvoll, wenn ich mit meinem Wissen die Tage mit Putzen verbringen würde, meine Putzfrau aber gleichzeitig froh ist, wenn sie ein Einkommen erzielen kann. Wenn wir mit diesem Modell fahren wollen, ist es wichtig, dass die öffentliche Hand Dienstleistungen anbietet, damit wir diese Anstellungen unkompliziert sozial versichern können. Es gibt solche Modelle in Genf.

Schär: Für Leute, die kaum den Mietzins zahlen können, obwohl beide berufstätig sind, bleibt dieses Modell müssig.

Ringier: Ein Modell kann nicht alle Probleme lösen. Die Nachfrage nach solchen Dienstleistungen wird mit der Alterung der Bevölkerung noch steigen, zum Beispiel im Bereich Pflege.

**Einen Ansatz – neben Männern und der neuen Dienstleistungsgesellschaft – haben wir erst am Rande angesprochen: Was sagen Sie zum obligatorischen Sozialdienst für alle?**

Schär: Ich befürworte das klar, wenn es nicht gelingen sollte, die Männer auf freiwilliger Basis zu überzeugen. Aber Männer sind auch in Unternehmen, sind Entscheidungsträger und Multiplikatoren. Dort ist ein weiterer Ansatzpunkt. Männer sollen eine andere Arbeitsverteilung, auch wenn sie es nicht für sich selbst wollen, wenigstens den anderen Männern ermöglichen.

Gerber: Zwang wäre die einfachste, bequemste Lösung – das verschleiert aber den Blick vor den Problemen, die wir wirklich haben. Es gibt ganz viele Steuerungsmechanismen, weshalb es keine freiwillige Umverteilung zwischen den Geschlechtern gibt, auch wenn sie es wollten. Natürlich ist es ein Gewinn, wenn Väter ihre Kinder mehr erleben, aber das ist fast der einzige. Sie kommen nicht weiter in der Karriere, haben Einbussen in den Sozialleistungen und erst noch weniger Wertschätzung.

Ringier: Sozialkompetenz zählt heute in der Wirtschaft mehr und das ist doch ein Wertewandel. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen gehört es auch, Männern und Frauen den Ausgleich zwischen Beruf und Familie zu ermöglichen. Irgendwo muss ja die Lawine beginnen, man darf nicht immer alles am Ist-Zustand messen. Man muss die Voraussetzungen ändern und auf die Kraft der Gedanken vertrauen.

Gerber: Die Kraft der Gedanken reicht nicht, die Umsetzung ist wichtig. Es braucht nicht nur den Druck der Konsument/innen auf die Firmen, sondern auch politische Mehrheiten im Staat. Es braucht eine Fachstelle für Familien im Kanton Zürich um sicherzustellen, dass jemand die politischen Entscheide auf ihre Auswirkungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Familien überprüft.



Guido Schär



Julia Gerber Rüegg

Fotos: Susanne Oberli, Rümlang

Schär: Es gibt Instrumente des Staates. Der Bund beispielsweise muss bei Aufträgen, die er nach aussen gibt, prüfen, ob die beauftragten Unternehmen die Lohngleichheit einhalten. Vielleicht mangelt es noch an der Umsetzung, Ansatzpunkte aber wären vorhanden.

Gerber: Im Kanton Waadt ist eine gemeinsame Stiftung von Staat und Wirtschaft geschaffen worden, um die familienexterne Kinderbetreuung sicherzustellen. So was müsste es im Kanton Zürich ebenfalls geben.

**Was ist denn staatliche Aufgabe? Genannt wurden bisher steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Anreize, Engagement für die Kinderbetreuung, Einflussnahme bei Submissionen, eine neue Fachstelle. Sind das Ihre Forderungen an die Politik?**

Huwiler: Die Gesundheit ist ein grosses Thema, das noch nicht zur Sprache gekommen ist: Männer werden krank, haben enormen Stress und die Prävention zur Gesundheitsförderung müsste hier ansetzen. Die Männer sind da irgendwie hilflos. Das könnte ein Ansatz sein für Veränderung.

Gerber: Vielleicht sind Frauen empfindsamer im Umgang mit den eigenen Grenzen und sagen früher Stopp. Es kann sein, dass sich Männer traditionell weniger um diese Grenzen gekümmert haben. Das wäre ganz wichtig und Männer sind da sehr stark gefordert.

Huwiler: Es fehlen uns Männern und insbesondere uns Vätern die Vorbilder. Der Anspruch an die Männer ist nicht das, was sie wirklich wollen. Sie müssen stark sein, Karriere machen, Ernährer sein, dürfen keine Grenzen kennen. Sie dürfen eigentlich keine Probleme haben, sonst kann das karriere-tötend sein.

Ringier: Deshalb war es mutig von Herrn Schweiger, sein Burn-out zuzugeben. Es braucht Vorreiter, die den Bann brechen.

Schär: Wir sehen das auch in der Beratung, in den Väterrunden, die wir anbieten. Es ist etwas am

Entstehen, der Zuspruch ist da und das Interesse wächst, aber es ist noch etwas unbeholfen und unsicher. Es ist ein grosses Potenzial vorhanden an Männern, die etwas weniger bezahlte Arbeit leisten wollen.

Huwiler: Es gibt eben noch keine Männerbewegung, sondern erst bewegte Männer, die etwas machen wollen.

Gerber: Es gibt viele Männer, die weniger arbeiten wollen. Aber sie träumen wirklich vom weniger Arbeiten und nicht davon, weniger Erwerbsarbeit zu machen, um dafür mehr Hausarbeit zu leisten. Sie wollen vielleicht mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. Wir sollten darauf achten, dass nicht nur Teilzeitarbeit als Lösung propagiert werden kann – es gibt auch Lebens- und Berufssituationen, in denen wirklich voller Einsatz geleistet werden muss. Auch das sollte möglich sein, ohne deswegen auf Kinder verzichten zu müssen.

**Die anderthalb Stunden, die Sie hier unbezahlt für die Zürcher Frauenzentrale eingesetzt haben, sind vorbei. Darf ich um einen positiven Ausblick von Ihnen allen bitten?**

Huwiler: Ich bin grundsätzlich zuversichtlich, aber es wird noch sehr lange dauern. Das Zentrale wird sein: Wie können wir den Männern die Arbeitsteilung «gluschtig» machen? Wenn wir aufzeigen können, dass sie davon auch profitieren, wird schneller etwas passieren als wenn wir es mit staatlichem Druck oder Druck seitens der Frauen versuchen.

Gerber: Ich nehme vor allem und gerne wahr, dass Männer sich zu organisieren beginnen, auch wenn diese Bewegung noch auf wackligen Beinen steht. Die Herausforderung wird sein, dass wir Frauen zu einem konstruktiven Dialog finden.

Ringier: Ich war schon die ganze Zeit positiv! Für die Umsetzung müssten wir die Parteien haben und hier bin ich skeptisch, weil dort nicht die Leute sitzen, die den Mut haben, eine Zukunftsvision aufzuzeigen und vorwärts zu gehen. Da ich aber an die Kraft der Gedanken glaube und es eine

Frage der Vernunft ist, bei der Arbeitsverteilung der Geschlechter umzudenken – wird die Gesellschaft auch hier ein neues Modell schaffen können, das wieder auf gesamtgesellschaftlichem und nicht mehr auf individuellem Denken aufbaut.

Schär: Es ist etwas am Entstehen, was allerdings noch viel Zeit braucht – wie die Frauen auch ihre Zeit gebraucht haben – und es braucht dazu den Willen der Männer, sich zu verändern. Es braucht den Willen der Entscheidungsträger/innen, diese Veränderungen zu unterstützen. Es braucht den Willen der Frauen, den Männern im Haushalt eine Rolle zu überlassen. Und es braucht auch den Willen der Arbeitnehmer/innen, diese Zeit einzufordern, die sie benötigen für ein ausgewogenes Arbeitsverhältnis. Es braucht Willen, auch Durchsetzungsvermögen und nicht nur Wünsche allein.

**Julia Gerber Rüegg** lebt mit Mann und zwei Kindern in Wädenswil. Sie führt mit ihrem Mann eine PR-Agentur und ist seit 1993 Kantonsrätin.

**Werner Huwiler** ist Geschäftsleiter und Männerberater im mannebüro Zürich. Er arbeitet Teilzeit und ist Vater von zwei Kindern. [www.mannebuero.ch](http://www.mannebuero.ch).

**Ellen Ringier**, Juristin und früher ZF-Vorstandsmitglied, berät Non-Profit-Organisationen in strategischen und finanziellen Fragen und ist hauptsächlich für die eigene Stiftung «elternsein», die das Magazin «Fritz und Fränzi» herausgibt, sowie als Präsidentin der Ringier Sozialstiftung tätig.

**Guido Schär** leitet seit 1. Januar den Bereich Unternehmen der Fachstelle UND. Diese berät Privatpersonen, Unternehmen, Verbände und Bildungsinstitutionen zum Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie. [www.und-online.ch](http://www.und-online.ch).

## Veranstaltung

### «WIR FRAUEN UND DAS GELD»

Die FIPS Frauen-Investment-Planung-Schule bietet interessierten Frauen ein spannendes Referat mit Nina D'Ambra Pangione, unabhängiger Financeguard, Inhaberin der Beratungspraxis D'Ambra Consulting in Schaffhausen, über Macht, Gefühle und den Umgang von uns Frauen mit dem Geld, an. Erleben Sie einen stimmungsvollen Abend und interessante Gespräche unter Frauen.

**Dienstag, 7. Juni 2005**, 19.30 bis 21.30 Uhr, «Zum Vorderberg», Max-Huber-Saal, 1. Stock, Zürichbergstrasse 71, 8044 Zürich. Unkostenbeitrag inkl. Unterlagen und Pausengetränk Fr. 20.–.

Anmeldung an FIPS Geschäftsstelle, Postfach 20, 8142 Uitikon, oder Link: Seminaranmeldung auf Website [www.fips.ch](http://www.fips.ch), bis 30. April 2005.

# Teamwork statt Einzelkämpfertum

Kaderleute, die gemeinsam Führungsverantwortung übernehmen, sind selten. Innovative Arbeitsmodelle leisten einen Beitrag zur Realisierung. TopSharing heisst das Modell für Jobsharing in Führungspositionen und ist in einigen Unternehmen bereits erfolgreich erprobt worden.



In Hausen am Albis ist die Textilfirma Weisbrod-Zürcher seit 1825 tätig. In diesem traditionsbewussten und zugleich innovativen Familienbetrieb teilt sich das Ehepaar Sabine und Oliver Weisbrod-Steiner eine Stelle als Nachwuchsführungskräfte im Marketingbereich. Damit realisieren sie eine partnerschaftliche Rollenteilung in Beruf und Familie. Sie arbeiten beide je 60 Prozent als Marketingmanager und sind je an zwei Tagen für die Betreuung ihrer beiden Kinder zuständig. Oliver Weisbrod schätzt es, dass er nicht nur ein Feierabend- und Wochenendvater ist, sondern aktiv teilnehmen kann am Alltagsleben seiner Kinder. «Obwohl die Betreuung unserer Kinder viel Energie kostet, arbeite ich in der Firma sehr effizient. Ich weiss, dass ich zur Erledigung meiner Aufgaben eine klar begrenzte Zeit zur Verfügung habe und muss mich daher gut organisieren», stellt er fest.

Teilzeitarbeit in qualifizierten Stellen kam bislang kaum in Frage. Eine empirische Studie hat Teilzeitarbeit in nur knapp 4% der untersuchten Fälle vorgefunden. Die Autorinnen Strauman, Hirt und Müller (1996) stellen fest, dass Teilzeitarbeit eine Frauendomäne ist (87% Frauen). So sind Frauen im Kader klar untervertreten. Während der Anteil der Frauen an allen Arbeitskräften in der Schweiz 44,6% ist, beträgt der Anteil von Frauen in leitenden Positionen nur 26% (SAKE Schweiz. Arbeitskräfteerhebung 2001).

Die grossen Veränderungen in der Arbeitswelt und die immer noch aktuelle Wirtschaftskrise zeigen

deutlich, dass neue Führungs- und Arbeitsrollen gefunden werden müssen. Teilzeitarbeit und die dadurch gewonnene Work-Life-Balance bieten eine Möglichkeit zur Stabilisierung dieser Dynamik.

Das Projekt TopSharing – Jobsharing in Top-Positionen – fördert ein partnerschaftliches Führungsmodell und stellt damit einen innovativen Ansatz dar, der es auch Kaderleuten erlaubt, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu bringen. Das Modell wurde bereits in einer Dienstleistungsfirma, in einer KMU und in der Verwaltung eingeführt. Die Praxiserfahrungen sind sehr positiv. Eine erfolgreiche Einführung bedingt allerdings, dass einige Mythen hinterfragt werden.

## **2x50 ist nicht 100?**

Dieser Mythos besagt, dass nur Mitarbeitende, die Vollzeit arbeiteten, sich auch voll für das Unternehmen einsetzen würden. Dabei gibt es empirische Untersuchungen, die belegen, dass Teilzeitmitarbeitende anteilmässig produktiver sind als Vollzeitbeschäftigte. Zudem sind Führungskräfte, die nebenamtlich Aufgaben in Verbänden, Politik und Militär erfüllen, «gezwungen» ihre Arbeit für das Unternehmen in weniger als 100 Prozent der Zeit zu erledigen.

## **Attraktiv für Führungskräfte und Unternehmen**

TopSharing als Modell geteilter Führungsverantwortung, das die Kombination von Erwerbstätigkeit mit ausserberuflichen Tätigkeiten ermöglicht, ist für die steigende Anzahl Führungskräfte, denen eine ausgewogene Balance ihrer verschiedenen Lebensbereiche wichtig ist, von grosser Attraktivität.

Aber auch aus Sicht des Unternehmens sprechen verschiedene Gründe für TopSharing. Bei einem Stellenwechsel eines Teammitglieds kann das betriebliche Know-how bewahrt bleiben; bei Krankheit oder Ferien von Führungskräften kann die Stellvertretung besser gewährleistet werden. Mit zwei Personen, die sich in die Führungsverant-



Fotos aus der Publikation «Das Modell TopSharing» von Julia K. Kuark (siehe Kästli)

wortung teilen, profitiert das Unternehmen zudem von einem erweiterten Erfahrungsschatz, verstärkten Schlüsselkompetenzen und einem grösseren Ideenreichtum.

#### **Commitment der Vorgesetzten als Voraussetzung für Erfolg**

Rahel Jacob Keller, die bei Swiss Re im Human-Ressource-Bereich zweieinhalb Jahre gemeinsam mit einer Partnerin den Bereich «Conditions & Support» leitete, bezeichnet die gemachten Erfahrungen als «sehr positiv». Sie, die nun wieder Vollzeit als HR-Verantwortliche von vier Divisionen arbeitet, sieht TopSharing als valables Modell gegenüber der Vollzeitarbeit. «Entscheidend über Erfolg oder Misserfolg ist das Commitment der direkten Vorgesetzten und der Leitung einer Unternehmung», weiss ein Kadermann der Bundesverwaltung aus eigener Erfahrung. Er teilte während einem Jahr eine Kaderstelle im Personalbereich zusammen mit seiner Teamkollegin zur «Zufriedenheit aller Mitar-

beitenden», wie er betont. Seine Erfahrung widerlegt das Vorurteil, dass Führungsverantwortung nicht teilbar ist. Schwierig waren jedoch die betrieblichen Rahmenbedingungen und die mangelnde Unterstützung vom Vorgesetzten. «Unser TopSharing war zu isoliert in der herrschenden Organisationskultur», hält er rückblickend fest.

TopSharing ist eine Herausforderung. Wird diese in einem prozessorientierten Dialog zwischen allen Beteiligten angegangen, können Win-Win-Situationen entstehen. Das Modell bietet einen Rahmen, der die individuellen Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt und ihre Fähigkeiten voll zur Geltung bringt. Die soziale Kompetenz wird gestärkt. Einer der grossen Vorteile ist der integrierte Dialog. Er ermöglicht den Teams die Entwicklung und Stärkung ihrer Kommunikationskompetenz. Diese bedeutet einen deutlichen Gewinn für das Wissensmanagement in einer lernenden Organisation.



## **Das Modell TopSharing**

### **Weder Jobsplitting noch Jobpairing**

In jeder arbeitsteiligen Organisation muss definiert werden, wie gross das Arbeitspensum ist, welche Aufgaben an die jeweiligen Mitarbeitenden vergeben werden, wo die Schnittstellen zwischen verschiedenen Aufgaben sind. Dies gilt auch für das Modell TopSharing. Die Arbeitsaufgaben werden nach Kompetenzen und Wünschen der Teammitglieder inhaltlich und organisatorisch aufgeteilt werden. Innovativ an diesem Modell ist, dass ein Anteil an gemeinsamer Verantwortung explizit definiert wird. Damit unterscheidet sich das Modell vom Jobsplitting, das eine komplette Aufteilung der Arbeitsgebiete und der Verantwortung vorsieht, aber auch vom Jobpairing, in dem alles gemeinsam entschieden wird.

### **Kernaufgabe wird gleichberechtigt getragen**

Die Definition der gemeinsamen Verantwortung ist von entscheidender Bedeutung. Während Einzelaufgaben an eine einzelne Person delegiert werden können, umfasst die Kernaufgabe jene Aufgabenanteile, die Abstimmung erfordern. Die Kernaufgabe integriert die Einzelaufgaben in ein Ganzes. Sie enthält Planungsentscheide, die Definition von Qualitätszielen oder die Klärung strategischer Fragen. Der gemeinsame Auftrag und die gemeinsamen Ziele werden im TopSharing von beiden Beteiligten auf gleichberechtigte Weise beeinflusst und getragen.

### **TopSharing als Projekt**

Bedingung einer erfolgreichen Realisierung von TopSharing ist, dass die Einführung als Projekt definiert und mit einer Projektorganisation abgestützt wird. Diese sichert den Einbezug aller beteiligten Personen und trägt dem weiteren Entwicklungsprozess nach der Einführungsphase Rechnung. Bei der Einführung sind auch die Vorgesetzten, die vom TopSharing-Team geführten Mitarbeitenden sowie die Kolleginnen und Kollegen auf der gleichen Führungsstufe einzubinden. Die Innovationskraft eines TopSharing-Teams kommt dann zum Tragen, wenn die beteiligten Personen ihre unterschiedlichen Ansichten einbringen und damit die Erweiterung des Blickfeldes möglich wird. In dieser dialogischen Kommunikation können kreative Ideen entstehen, neue Ressourcen erkannt und erschlossen werden.

### **Julia K. Kuark, Lenzburg, Projektleiterin TopSharing**

#### **Publikation**

Weitere Informationen sowie die Broschüre «Das Modell TopSharing» (CHF 8.-) sind erhältlich über [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch). Das Projekt wird vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann finanziell unterstützt und vom «Netzwerk Arbeitsgesellschaft» bzw. vom «Verein UND Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen» getragen. Weitere Informationen und ein Diskussionsforum unter: [www.topsharing.ch](http://www.topsharing.ch)



# Das Unternehmen Kindercity

Nach vierjähriger Planungs- und Bauzeit wurde im letzten Herbst in Volketswil die erste «Kindercity» der Schweiz eröffnet. Namhafte Finanzgeber und Sponsoren sicherten die Finanzierung. Erwartet werden jährlich rund 250 000 Kinder und Erwachsene zum spielerisch wissenschaftlichen Experimentieren und Kommunizieren.



## Spielend lernen

Wir haben mit Kindercity ein Konzept realisiert, bei dem es nicht um eine edukative Leistungsschau von Technik und Wissenschaft mit möglichst vielen Exhibits geht. Vielmehr soll das Kind selber den Mittelpunkt darstellen. Wie man weiss, ist bei Kindern nur noch die Neugier grösser als die Auffassungsgabe. Im Gegensatz zu Erwachsenen verfügen sie über ein beinahe unbeschränktes Auffassungspotential und bringen somit die besten Voraussetzungen mit, beim Spielen Zusammenhänge zu verstehen und Neues zu lernen. Diese Erfahrung diente als Leitbild bei der Gestaltung der Kindercity. Und wie es scheint, decken wir damit auch in der Schweiz ein Bedürfnis, zählten wir doch in den ersten vier Monaten bereits 100 000 Besucher und Besucherinnen und konnten nicht weniger als 4500 Jahresclubmitglieder begrüssen. Wer sich für Kindercity und das Spiel mit Wissenschaft interessiert, findet alle Informationen auf unserer Website [www.kindercity.ch](http://www.kindercity.ch).

## Familienfreundliche Arbeitsplätze

Kindercity hat zahlreiche Arbeitsplätze geschaffen, eine in der heutigen Zeit fast schon pionierhafte Tat, auf die wir stolz sind. 95% unserer Angestellten sind Frauen. Wir haben eine eigene Krippe für unser Personal. Damit zeigen wir, dass auch Mütter herzlich willkommen sind. 70% der weiblichen Angestellten arbeiten Teilzeit aufgrund von Familie oder Ausbildung. Das alles klingt sehr gut, ist aber um ehrlich zu sein für den Arbeitgeber eine echte Herausforderung. Ich habe heute mehr Verständnis für die männlichen Arbeitgeber, welche Teilzeitstellen in ihrem Unternehmen beschränken.

## Mut zum Risiko

Vier Jahre lang hatte ich für meine Idee gekämpft, war durch die Lande gezogen, um Geldgeber, Sponsoren und Bauträger für etwas zu finden, das es in der Schweiz bisher noch nicht gab – einen Ort, an dem sich Kinder im Alter zwischen zwei und zwölf Jahren auf spielerische Weise mit Wissenschaft und Technik befassen können. Natürlich ist ein Unternehmen in dieser Grössenordnung mit Risiko verbunden. Aber Risiko gehört dazu. Ich selber bin jedes Risiko eingegangen. Alle persönlichen Eigenmittel habe ich investiert, die Harmonie der Familie aufs Spiel gesetzt und meine Gesundheit dazu. Einen Schritt, den man sich gut überlegen sollte und in der Familie auch gut vorbereitet sein sollte. Ich habe auch heute noch ein finanzielles Risiko, dass ich die Investitionen nicht im vereinbarten Tempo abzahlen kann. Mittlerweile trage ich die Verantwortung für 60 Angestellte, eine grosse Familie. Mit meinem Entschluss, Unternehmerin zu werden, habe ich dieses Risiko bewusst auf mich genommen und lebe damit. Wenn man mich fragen würde, welche weiteren Eigenschaften ich bei meinem Unternehmen sonst noch brauche, würde die Antwort lauten: Hartnäckigkeit und viel Ausdauer mit einer Prise (einer Tonne!) Optimismus helfen dabei, das gesteckte Ziel auch zu erreichen.

**Sandrine Gostanian, VR-Präsidentin**

# Frauen trainieren Sicherheit



Der Verein **IMPACT SelbstSicherheit**, eines unserer jüngsten Kollektivmitglieder, bietet seit 1992 Trainings für Sicherheit und Selbstverteidigung an. Mit Isabelle Lendvai, Geschäftsführerin von **IMPACT SelbstSicherheit**, sprach Margaritha Felchlin.

**Impact setzt sich seit über zehn Jahren für Selbstsicherheit und Selbstverteidigung ein. Wodurch zeichnet sich dieses Angebot aus und warum braucht es das?**

In unseren Kursen lernen Frauen, Männer und Kinder Grenzen wahrzunehmen, sie klar zu kommunizieren und zu schützen, auch in Notsituationen. Unsere Methode besteht darin, dass wir möglichst realitätsnah mit Rollenspielen arbeiten: Ein Trainer in Schutzrüstung greift verbal oder körperlich an, die oder der Kursteilnehmende verteidigt sich angemessen (verbal oder körperlich) und wird dabei von einer Trainerin (oder in den Männerkursen von einem Trainer) unterstützt.

Es braucht unser Angebot, weil Grenzüberschreitungen und Gewalt zu unserem Alltag gehören. Wir müssen uns diesem Problem stellen und Strategien lernen, die uns ganz persönlich schützen; wir wollen unsere Freiheiten wahrnehmen können.

**Woraus besteht Selbstsicherheit und weshalb haben es Impact-erprobte Frauen einfacher im Leben?**

Wir schreiben SelbstSicherheit mit zwei grossen «S», weil uns beide Teile, das Selbst und die Sicherheit wichtig sind. Der Bereich der Sicherheit hat mit der Aussenwelt und mit meinen Handlungen zu tun: Welcher Weg ist beleuchtet, welchen vermeide ich lieber oder im Notfall: Wie kann ich einen potentiellen Angreifer ausser Gefecht setzen, wie schlage ich am besten zu? Das Selbst handelt von unserem Inneren: Welche Wertvorstellungen habe ich; wie hat mich die Gesellschaft geprägt; oder auch da im Extremfall: Wie schütze ich mein Leben? Gebe ich mir überhaupt die Erlaubnis zuzuschlagen?

In unseren Kursen beschäftigen wir uns mit den TeilnehmerInnen intensiv mit der ganzen Palette

dieser Fragen. Das führt zur bewussten Entscheidung: Ich bin es mir wert, für mich einzustehen! Ich kann mich behaupten! Diese Überzeugung bewirkt SelbstSicherheit: Ich weiss, dass ich wertvoll bin und ich zeige das auch gegen aussen.

**Welche Verhaltensweisen sind für Frauen besonders schwierig zu überwinden, wenn es um ihre eigene Selbstverteidigung geht?**

Wir Frauen sind sehr davon geprägt, für das Wohl anderer zu sorgen, auch wenn zuviel zu unseren Lasten geht. Ausserdem wird und vor allem wurde den Mädchen und Frauen ein möglichst unauffälliges Verhalten anezogen. Laut werden, Aufmerksamkeit erregen oder jemandem wehtun heisst für viele Frauen eine grosse Hemmung zu überwinden – auch wenn es wirkungsvoll verbale Übergriffe abwehrt und ihrem ureigenen Schutz dient...

**Wie steht es um die Entwicklung der Selbstsicherheit von jüngeren und älteren Frauen? Welche Beobachtungen machen Sie und welche Schlüsse ziehen Sie daraus?**

Es ist immer schwierig, generelle Aussagen zu machen. Trotzdem wage ich es: In der heutigen Zeit treten Frauen und Mädchen vermehrt stark auf und ihre Stärke ist auch selbstverständlicher. Die jüngeren Generationen haben aus meiner Sicht ein besseres Selbstwertgefühl, zu einem grossen Teil dank der vielen unterstützenden Angebote und der vielen Beispiele von «aufmüpfigen», solidarischen und erfolgreichen Frauen. Wir sind auf dem richtigen Weg!

Detaillierte Informationen über den Verein Impact Selbstsicherheit und das aktuelle Angebot erhalten Interessierte über Telefon 044 440 72 72 oder die Website [www.selbstsicherheit.ch](http://www.selbstsicherheit.ch)

---

## Mitgliederanlässe 2005

20. April: Lunch mit der Architektin Tilla Theus im Hotel Widder

18. Mai: Generalversammlung im Zunfthaus zur Meisen

29. September: Lunch mit Regierungsrätin Regine Aeppli im Restaurant Belvoirpark

15. November: Feierabend-Apéro mit der Schriftstellerin Eveline Hasler im Zunfthaus zur Waag.

---

## Geschäftsstelle: Neue Telefonzeiten

Ab 1. Januar 2005 ist das Telefon auf der Geschäftsstelle wie folgt geöffnet: Montag bis Freitag von 08.30 bis 11.30 Uhr. Wie bis anhin ist die Geschäftsstelle zu den üblichen Bürozeiten geöffnet. Beratungstermine finden wie gewohnt nach Vereinbarung tagsüber oder in den frühen Abendstunden statt. Telefonische Anmeldung über die Nummer 044 206 30 20.

---



## NEU: ZF Website

ZF-Meilensteine, aktuelle Informationen, Termine, Presstexte, Bilder – und noch vieles mehr finden Sie auf der neuen ZF Website. Klar strukturiert und einfach in der Bedienung finden Besucherinnen – wagen wir zu behaupten – alle Informationen rund um die Zürcher Frauenzentrale.

Die neue Website wurde massgeblich unterstützt durch tamedia ag und die Zürcher Kantonalbank. Wir bedanken uns ganz herzlich bei unseren Sponsoren.

---



## Zu verkaufen – Plakate im Weltformat

Sie erinnern sich: Das Plakat «Wir kümmern uns um die Problemzone der Frau» sorgte im letzten August für viel Beachtung in den Medien und in der breiten Öffentlichkeit. Diese Aussage behält auch im nächsten Sommer seine Gültigkeit.

Möchten Sie in Ihrer Umgebung, im Büro oder in Ihrer Organisation ein Plakat (90,5 x 128 cm) aufhängen, können Sie dieses auf der Geschäftsstelle kostenlos abholen. Porto und Versand kosten CHF 35.–.

---

## Spezifisch Frauen ansprechen – mit einem Inserat im Bulletin

Was wir zu bieten haben ist eine Leserschaft, die sich für unsere Arbeit, Frauenanliegen, soziale und gesellschaftspolitische Fragen interessiert und/oder sich selber dafür einsetzt. Bulletin-Leserinnen sind neugierig, aufmerksam und interessiert. Eine interessante Zielgruppe für die Bewerbung Ihrer Beratung, Dienstleistung, Organisation. Wenn Sie spezifisch Frauen ansprechen wollen, dann ist Ihr Inserat im ZF-Bulletin am richtigen Platz. Weitere Informationen über [www.frauenzentrale.ch/Publikationen](http://www.frauenzentrale.ch/Publikationen) oder über [margaritha.felchlin@frauenzentrale.ch](mailto:margaritha.felchlin@frauenzentrale.ch)

---

### Herausgeberin

Zürcher Frauenzentrale, Am Schanzengraben 29, 8002 Zürich  
Telefon 044 206 30 20, Fax 044 206 30 21  
[zuerich@frauenzentrale.ch](mailto:zuerich@frauenzentrale.ch)  
[www.frauenzentrale.ch](http://www.frauenzentrale.ch)

### Redaktion

Margaritha Felchlin, Susi Herold, Ursula Jacques, Irène Meier

**Visuelle Gestaltung** Elisabeth Sprenger, Kilchberg

**Druck** Zürichsee Druckereien AG, Stäfa

**Auflage** 1800 (4-mal jährlich, März, Juni, September, Dezember)

**Redaktionsschluss für Bulletin 02/05** 13. Mai 2005