

# Wirtschaft

**Holz im Garten  
Lifestyle im Garten  
Holzterrassenböden**

**BEA** bern  
expo  
Freigelände Stand G6 03  
www.alftechnik.ch  
Tel. 031 972 972 0



## «Beide zusammen oder gar nicht»

Die Wissenschaftlerinnen Barbara Rothen-Rutishauser und Alke Fink teilen sich an der Universität Freiburg eine Professur. Sie leiten gemeinsam 30 Mitarbeiter. Jobsharing auf Führungsebene lebt vermehrt auf.

### Nicole Tesar

Jede ist durchschnittlich 60 Prozent am Institut präsent, angestellt sind beide jeweils im 50-Prozent-Pensum. Die Berner Biologin Barbara Rothen-Rutishauser (44) und die Materialwissenschaftlerin Alke Fink (41) sind seit Sommer 2011 ein Führungsteam. Neben der Professur teilen sie auch die Leitung der Gruppe Bio-Nanomaterialien am Adolphe Merkle Institute (AMI) in Marly FR. Das Institut forscht im Bereich der weichen Nanomaterialien und gehört zur Universität Freiburg. Die beiden Frauen sind Chefinnen von rund 30 Mitarbeitern.

«Ein Professor im 100-Prozent-Pensum ist auch nicht von 8 bis 17 Uhr im Büro, sondern länger. Bei Leitungspositionen darf man nicht Stunden zählen», sagt Rothen-Rutishauser. «Wir arbeiten schon viel mehr als die 50 Prozent. Auch wenn ich zu Hause bin, schreibe ich mal an einem Bericht oder mache Gesuche für Forschungsgelder.» Fink nickt und ergänzt: «Das Problem ist halt, dass dieser Job auch unser Hobby ist. Die Forschung verfolgt einen immer - egal ob man einen 50-Prozent- oder 100-Prozent-Job hat.»

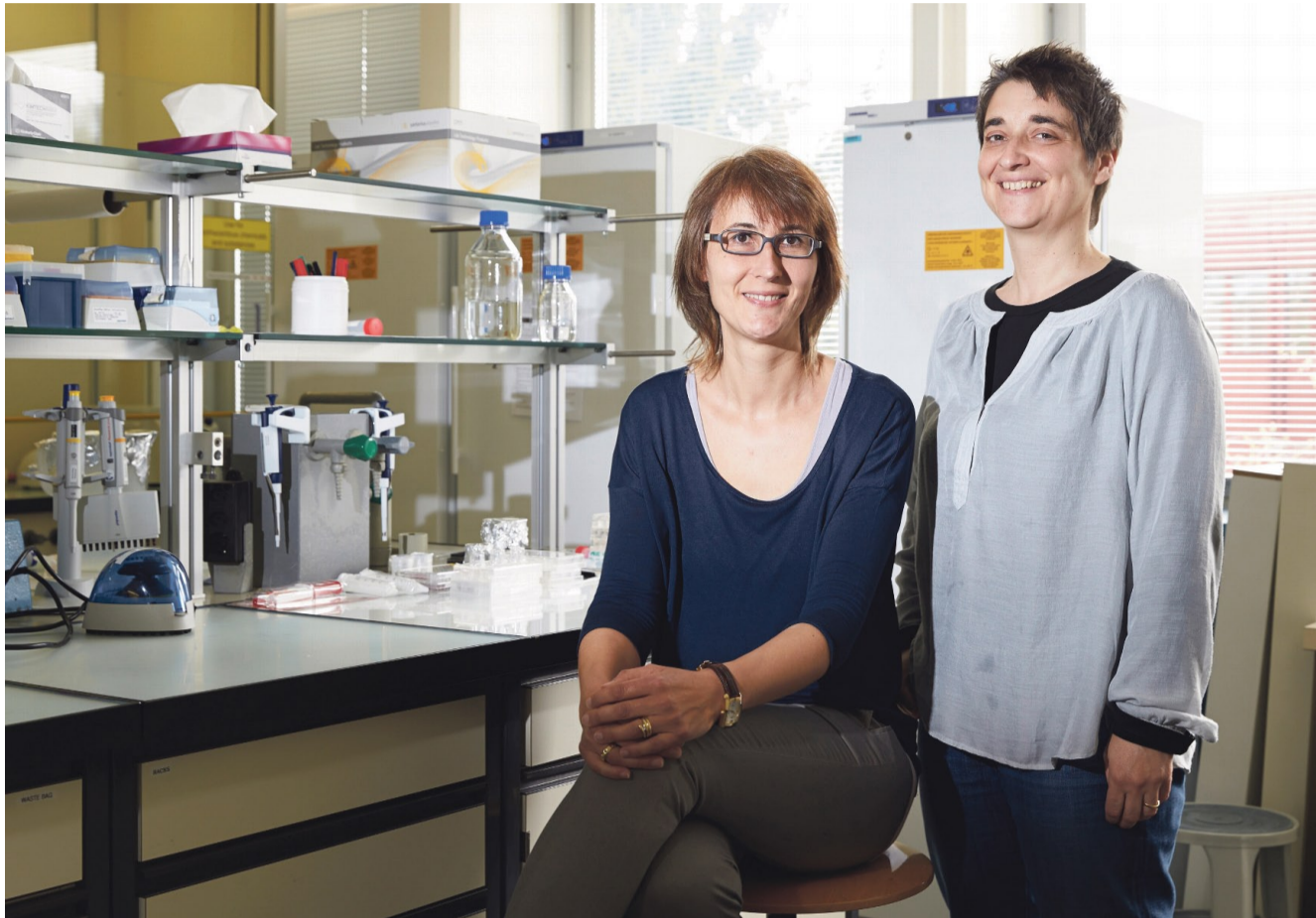
Als Team erforschen sie mögliche Effekte von Nanopartikeln auf den menschlichen Körper. Sie kennen sich durch ein gemeinsames Forschungsprojekt an der Universität Bern zum Thema «Wechselwirkung von Nanopartikeln in der Lunge».

### Immer die gleichen Vorbehalte

Jobsharing auf Führungsebene kommt in der Praxis nur vereinzelt vor. Julia Kuark, Geschäftsführerin von JKK Consulting in Lenzburg, hat mit «Topsharing» dafür ein arbeitsorganisatorisches Modell geschaffen und coacht Jobsharing-Partner. Sie hört immer wieder denselben Vorbehalt: Verantwortung sei nicht teilbar. Die Haltung sei einfach bei gewissen Leuten in den Köpfen festgefahren. Die Praxis zeige aber ein anderes Bild. Kuark sagt, sie sehe das geteilte Führungsmodell sogar vermehrt aufleben.

So teilen sich seit Ende Oktober 2012 Leyla Gül und Flavia Wasserfallen das Generalsekretariat der SP Schweiz in Bern. Sie bestreiten je ein 70-Prozent-Pensum. Und seit Ende 2012 teilen sich Martin Enz und Caroline Beglinger die Leitung des Verkehrs-Clubs der Schweiz. Als langjähriges Führungsteam in der Privatwirtschaft haben sich Anita Harper und Michelle Mendelsson bewährt: Sie leiten eine Abteilung im Bereich Personal bei der Credit Suisse.

Es gibt aber auch Beispiele für gescheitertes Jobsharing: Ein Streit brachte das Leitungsteam im Berner Ratssekretariat auseinander. Das Modell habe sich nicht bewährt, stand 2009 in der Botschaft an den Stadtrat.



Das Führungsteam Barbara Rothen (links) und Alke Fink im Labor: «Man muss das Ego zurücknehmen können.» Foto: Thomas Reuffer

Das Ratssekretariat wird seither nur noch von einer Person geleitet.

Als sich Rothen-Rutishauser und Fink im Sommer 2010 gemeinsam für die Professur in Bio-Nanomaterialien bewarben, war für sie klar: «Entweder machen wir den Job zusammen oder gar nicht.» Als Einzelperson wollten sie sich für die Stelle nicht bewerben. Finks Tochter war damals sechs Jahre alt, Rothen-Rutishausers Söhne 9 und 14. «Das Institut war im Aufbau begriffen, uns war damals klar, dass es sich nicht nur um ein 100-Prozent-Pensum handeln würde», sagt Rothen. Weil es an der Universität Freiburg schon eine Professur

gibt, die sich zwei Männer teilen, kamen die beiden Frauen auf die Idee, sich gemeinsam zu bewerben.

Rothen-Rutishauser studierte an der ETH Zürich Biologie und hatte eine Oberassistentenstelle an der Universität Bern, als sie sich in Marly bewarb. Sie unterrichtet heute noch an der Universität Bern, gibt Mikroskopie-Vorlesungen und einen Klimakurs, pro Semester sind das vier bis fünf Stunden. Fink ist Chemikerin und hatte eine feste Position an der EPFL in Lausanne, bevor sie als Professorin 2009 in der Chemie an der Universität Freiburg ihre Forschungsaktivitäten startete.

### Nanotechnologie

Durch Veränderung der winzigen Objekte entstehen neue Produkte

Die Nanotechnologie verbindet Erkenntnisse aus Physik, Chemie und Biologie. Nanotechnologen arbeiten mit Objekten, die 1 bis 100 Milliardstelmeter klein sind. Damit können Materialien auf der Ebene von Molekülen oder gar Atomen gezielt verändert werden. Damit lassen sich neue, winzige Materialstrukturen aufbauen. In diesem Grössenbereich ändern sich die chemisch-physikalischen Eigenschaften von Materialien. Die neuen oder veränderten Eigenschaften lassen sich gezielt nutzen: neuartige Sonnen-

cremes, wasser- und schmutzabweisende Textilien und selbstreinigende Fenstergläser oder kratzfesteste Beschichtungen sind Beispiele von Produkten, die auf dem Markt erhältlich sind. Die Biologin Barbara Rothen-Rutishauser und die Chemikerin Alke Fink untersuchen die Wechselwirkung von Nanopartikeln auf den Körper. Im Fokus ihrer Forschungsarbeiten steht die Interaktion von Nanopartikeln und Zellen, um daraus Anwendungen im medizinischen Bereich oder in der Diagnostik zu entwickeln. (nt)

«Wir hatten uns sehr gut auf das Bewerbungsgespräch vorbereitet. Der wesentliche Punkt war, das Berufungskomitee zu überzeugen, wie wir uns organisieren», erinnert sich Rothen-Rutishauser. Die anfängliche Skepsis sei gross gewesen. «Wir hatten keine Zweifel. Wir mussten die Entscheidungsträger überzeugen.» Vom Fachlichen her hätten keine Zweifel bestanden, denn zwei unterschiedliche Fachspezialisten auf dem Posten zu haben, das hätte man mit einer Einzelperson nie hinbekommen.

### Mehr Aufwand wegen Infotransfer

Laut Kuark ist die Grundvoraussetzung für ein Jobsharing, dass sich die Partner gut verstehen. «Es ist eine enge Zusammenarbeit im Team.» Und: «Die geteilten und die gemeinsamen Aufgaben müssen klar definiert werden.» Ein Hindernis könne sein, dass man die Bereitschaft, Macht und Einfluss abzugeben, nicht aufbringe. Die beiden Wissenschaftlerinnen sind sich einig: «Man muss das Ego zurücknehmen können.»

Kuarks Erfahrungen zeigten, dass Topsharing viele Vorteile bringe. Komplexe Entscheide würden schneller gefällt und seien besser abgestützt.

Im Grossen und Ganzen seien die Reaktionen auf ihre geteilte Führung sehr positiv, sagt Fink. Ein Mehraufwand bil-

det der Informationstransfer. Diesen stellen die beiden sicher, indem sie an mindestens drei halben Tagen gleichzeitig am Institut sind. Sie absolvieren gemeinsame Gruppenseminare, Institutsmeetings und verbinden Mittagessen mit einem Geschäftstermin. «Im Mail sind wir gegenseitig immer im CC, und wir telefonieren sehr viel zusammen. Das braucht viel Zeit.» Aber die Motivation sei eben sehr hoch. Persönlich schätzen die beiden, dass sie die Verantwortung teilen können. «Wenn mal die eine weniger Kraft hat, kann die andere mehr ziehen.»

### Die Ehemänner müssen mitziehen

Beide sagen, ohne ihre Männer würde das nicht klappen: Der Mann von Fink arbeitet 75 Prozent. Wenn die Tochter von der Schule nach Hause komme, sei der Mann oder sie zu Hause. Rothen-Rutishausers Mann arbeitet zwar 100 Prozent als Geschäftsführer eines KMU. Sein Büro befindet sich jedoch nur wenige Minuten von zu Hause, und dadurch sei er flexibel. «Vergangene Woche war ich eine Woche in Amerika, da hat mein Mann eine Woche frei genommen», sagt Rothen-Rutishauser. Ohne Haushälterin ginge das alles aber nicht, so die Bernerin. Problematisch seien die Sitzungen am Abend. «Die Fakultätssitzungen beginnen beispielsweise erst um 17 Uhr.»

Die Mitarbeiterführung hatten die Materialchemikerin und die Biologin unterschätzt. «Die Mitarbeiter-Gespräche machen wir zusammen. Auch die administrativen Probleme nehmen viel Zeit in Anspruch», sagt Fink. Über 10 unterschiedliche Nationalitäten sind im Team vertreten, «da kommen nicht nur unterschiedliche Sprachen zusammen, sondern auch unterschiedliche Mentalitäten».

Ursprünglich hatte Fink sieben Chemiker aus Freiburg in das Team eingebracht, und Rothen-Rutishauser brachte fünf Biologen von Bern ein. «Eines Tages hiess es, das sind eure neuen Kollegen. Um eine grosse Gruppe aus zwei kleinen Gruppen zu machen, ist viel Energie notwendig gewesen», so Fink. Als Chefinnen seien beide akzeptiert. Das klappe sehr gut. «Ist die eine nicht da, kommen die Mitarbeiter mit ihren Anliegen zur anderen», sagt Fink.

Im Zusammenhang mit den Mitarbeitern ist den beiden Frauen ein Führungsprinzip wichtig: «Entscheide vertreten wir geschlossen nach aussen, auch wenn wir uns mal nicht einig waren», so Rothen-Rutishauser.

Mit diesem Beitrag verabschiedet sich Nicole Tesar vom «Bund». Sie hat seit 2005 in der Wirtschaftsredaktion gearbeitet. Nicole Tesar übernimmt die redaktionelle Leitung der Zeitschrift «Die Volkswirtschaft» - im Jobsharing.

## Trotz fulminanten UBS-Jahresstarts bleibt Ermotti vorsichtig

Die Grossbank verzeichnete im ersten Quartal den grössten Geldzufluss in sechs Jahren. Der Aktienkurs schnellte gestern hoch.

### Marc Forster, SDA

Die UBS hat mit einem Milliarden Gewinn im ersten Quartal einen unerwartet starken Start ins Jahr hingelegt. Satte Gewinne lieferten sowohl die Vermögensverwaltung, die zum Kerngeschäft der Grossbank werden soll, als auch die Investmentbank, welche die UBS derzeit stark verkleinert.

Die Grossbank gab gestern bekannt, dass sie zwischen Januar und März 988 Mio. Franken verdient hatte. In den beiden Quartalen davor hatte sie wegen Massnahmen und einer happigen Strafe für ihre Manipulationen des Libor-Referenzzinses massive Verluste erlitten. Im Vergleich zum ersten Quartal 2012 liegt der Gewinn um 5 Prozent tiefer.

Dennoch übertraf die UBS zum Jahresanfang 2013 die Erwartungen: Manche Analysten hatten in ihren Prognosen der Bank etwa die Hälfte des tatsächlichen erzielten Gewinns zugetraut.

Vor Steuern verdiente die grösste Schweizer Bank zwischen Januar und März 1,45 Mrd. Franken - nach 1,57 Mrd. Franken im Vorjahr und einem Verlust von 1,84 Mrd. Franken im Vorquartal. Analysten hatten gemäss der Finanznachrichtenagentur AWP im Schnitt einen Vorsteuerertrag von 687 Mio. Franken vorausgesagt.

### Besser als Konkurrentin CS

Die UBS-Konkurrentin Credit Suisse hatte in der vergangenen Woche ebenfalls ein gutes Investmentbank-Ergebnis vorgelegt, war aber in der Vermögensverwaltung unter den Erwartungen geblieben. Beide Grossbanken profitierten davon, dass das Investment-Geschäft im ersten Quartal traditionell gut läuft.

Dies dürfte ein Grund sein, weshalb sich Konzernchef Sergio Ermotti über

den weiteren Verlauf des Jahres vorsichtig äusserte. Die UBS solle weder zu früh jubeln noch selbstzufrieden werden, sagte er während einer Telefonkonferenz. Zwar habe die Bank bereits deutlich die Kosten gesenkt, sagte Ermotti. Der Transformationsprozess der Bank, infolgedessen der weltweite Personalbestand von aktuell noch etwa 61 700 weiter auf rund 54 000 Stellen sinken soll, gehe weiter. Zudem bleibe das geschäftliche Umfeld unsicher.

### Ertragreicher Aktienhandel

Die Erstquartalszahlen geben keinen klaren Hinweis darauf, wie die UBS den Rest des Jahres meistert. Der im ersten Quartal beobachtete Erfolg des neuen UBS-Geschäftsmodells mit einer grossen Vermögensverwaltung und einer schrumpfenden Investmentbank wird von Experten nicht als Garant dafür gesehen, dass es so weitergeht.

Hauptthema der Investmentbank-Verkleinerung ist der Ausstieg aus dem risikoreichen Handel mit festverzinsli-

chen Wertpapieren - anders als etwa die CS will die UBS von diesem Geschäft, das ihr 2007 die Krise eingebrockt hatte, fast ganz die Finger lassen.

Aktienhandel will die UBS hingegen weiter betreiben. Dort blühte das Geschäft im ersten Quartal und brachte der Investmentbank satte Erträge. Die vermögenden Privatkunden zeigten sich angesichts einer ungelösten Schuldenkrise in Europa und in Nordamerika immer noch relativ zurückhaltend im Handel, doch führte die Bank Anfang Jahr vor allem in Asien mehr Transaktionen durch.

Die Marge in der Vermögensverwaltung verbesserte sich, was der UBS das Lob der Analysten einbrachte. Noch faszinierter zeigte sich die Expertenrunde allerdings vom Neugeldzufluss: Mit 24 Mrd. Franken sind der Bank in einem Quartal so viele neuen Kundengelder zugeflossen wie seit 2007 nicht mehr. Der Aktienkurs der UBS legte gestern bis zu 7 Prozent zu und stand zum Handelsschluss 5,7 Prozent im Plus.

## SNB mit 11 Milliarden Gewinn im 1. Quartal

Die Schweizerische Nationalbank weist für das erste Quartal 2013 einen Konzerngewinn von 11,2 Mrd. Franken aus. Im entsprechenden Vorjahreszeitraum hatte noch ein Verlust von 1,56 Mrd. resultiert. Das Ergebnis sei von den Gold-, Devisen- und Kapitalmärkten abhängig, weshalb starke Schwankungen die Regel seien, teilte die Nationalbank gestern mit.

Im ersten Quartal trug der Gewinn auf den Fremdwährungspositionen von insgesamt 11,2 Mrd. Franken massgeblich zum Konzerngewinn bei. Im Vorjahr hatte es hier noch einen Verlust von 2,6 Mrd. gegeben. Auf dem mengenmässig unveränderten Goldbestand resultierte ein geringer Bewertungsverlust von 0,1 Mrd. Franken. Die Zahlen weisen allerdings nur die Entwicklung bis Ende März aus, bevor der Preis des Goldes einbrach. Der mit toxischen Papieren der UBS gegründete Stabilisierungsfonds weist einen Quartalsgewinn von 582 Mio. Dollar aus und trägt 182 Mio. Franken zum Konzernergebnis bei. (sda)