

# Die hohe Kunst der Vereinbarkeit

Kind und Topjob zur Zufriedenheit aller unter einen Hut zu bringen, ist eine Meisterleistung – und zwar von allen Beteiligten. Was können Unternehmen tun, um es den Frauen leichter zu machen? Neue Wege, wo ein Wille ist.

Text von Dagmar Lang



Natalia Corrales-Diez, Mutter dieser zwei Mädchen, hat bei der Erste Bank „Start up Mama“ erfunden, um die Kinderbetreuung zu finanzieren.



**Lebendes Beispiel für Vereinbarkeit: Microsoft-Finanzvorstand Anita Ratkovic Andric, 34, ist Mutter einer einjährigen Tochter.**



**Jobsharing auf Topniveau: Anke Kann und Alexandra Büßer teilen sich die Position HR-Director „Go to Market“ D-A-CH bei der Unilever in Hamburg.**

#### Ein Vorschuss auf die zukünftige Karriere:

##### **Die Erste Bank finanziert mit „Start up Mama“ die Kinderbetreuung**

Einer der Gründe, warum Frauen nach der Karenzzeit in der karrierehemmenden Teilzeit verharren, ist ein finanzieller. Qualifizierte Kinderbetreuung kostet Geld – und frisst einen Großteil des Einkommens auf, sodass sich die Mehrarbeitszeit einfach nicht „auszahlt“. Hier hakt ein neues Finanzprodukt der Erste Bank ein. „Start up Mama“ nennt sich der Fonds, basierend auf einer Idee von Natalia Corrales-Diez, selbst Mutter von zwei Kindern mit drei und vier Jahren und bei der Ersten für das „Social Banking“ zuständig. Vereinfacht ausgedrückt, beteiligt sich der Fonds an dem zukünftigen Karrierepotenzial der Kandidatin. Bis zu 500 Euro pro Kind und Monat können Mütter, die in eine Vollzeitanstellung wechseln, von der Ersten monatlich bekommen – für einen Zeitraum von ein bis sechs Jahren. Danach erhält die Erste Bank einen bestimmten Prozentsatz des Bruttogehaltes der geförderten Mutter. Dieser Prozentsatz hängt – ebenso wie die Laufzeit – von dem Karrierepotential, der Branche und der Persönlichkeit der Mutter ab. Dieses Finanzprodukt unterscheidet sich von einem herkömmlichen Kredit vor allem dadurch, dass die Geförderte keinen Bürgen und keine Sicherheit benötigt und auch selbst kein Risiko trägt. Das liegt bei der Bank; etwa wenn die Geförderte nicht die erwartete Karriere macht, den Job verliert, krank wird, weitere Kinder bekommt etc. „Das gemeinsame Ziel der Geförderten und der Bank ist ja, dass ein guter Job und eine gute Bezahlung mit Gehaltssprüngen dabei rauschaut“, erklärt Natalia Corrales-Diez. Wenn die Geförderte gleich Generaldirektorin der Nationalbank wird – Glück für die Erste. Wenn sie beschließt, auf ihre Karriere zu pfeifen und sogar daheim zu bleiben, Pech gehabt.

In der Pilotphase liegt der Fokus daher auf High Potentials in ausgesuchten Unternehmen im Alter von 25 bis 35 Jahren. Die durchschnittliche Finanzierungssumme wird circa 15.000 Euro betragen. Beim dreistufigen Auswahlverfahren geht es in erster Linie um die Aussicht auf eine solide Karriere und die Persönlichkeit, die sehr „fokussiert und belastbar“ sein muss. Sie sollte gut im „Schlechtes-Gewissen-Management“ sein, erzählt Corrales-Diez. „Frauen wollen und sollten nicht vom Partner abhängig sein, das

hat ja auch Konsequenzen für die Pension, wenn sie nur Teilzeit arbeiten“, nennt sie einen weiteren Motivationsgrund. Infos unter [www.startupmama.at](http://www.startupmama.at).

##### **Musterschüler Microsoft: Vertrauensarbeitszeit, freie Arbeitsplatzwahl, private Termine erwünscht**

2011 hat Microsoft Österreich die „neue Welt des Arbeitens“ in Österreich eingeführt, mit wenig fixen Arbeitsplätzen, sehr viel Flexibilität und Homeoffice-Lösungen, Online-Meetings und dem Grundsatz der Vertrauensarbeit. „Alle Mitarbeiter von Microsoft haben All-in-Verträge und führen Arbeitszeitaufzeichnungen über das Tool Workflow. Doch die Führungskräfte werden nicht nach Stunden beurteilt, sondern nach erreichten Zielen“, erklärt Personalchefin Sandra Micko, selbst Mutter einer sechsjährigen Tochter. Wirklich einzuhalten sei nur, dass die Mitarbeiter nicht mehr als zehn Stunden am Tag arbeiten. „Wenn ein Mitarbeiter seine Ziele in nur 35 Stunden erreicht, ist uns das auch recht.“ Ein wichtiges Informationsmedium im mehrfach für Familienfreundlichkeit prämierten Unternehmen ist der Outlook-Kalender, in den die Mitarbeiter ihre Termine eintragen können. „Private Termine während des Tages sind erlaubt und erwünscht“, sagt Micko. Bei Microsoft benötigt der Mitarbeiter daher keine vorgeschobenen Außentermine, um in Ruhe zwei Stunden einkaufen gehen zu können. Alle Maßnahmen gelten prinzipiell für Frauen und Männer, wenngleich das in Österreich noch nicht so angenommen wird wie in Skandinavien. Zwei Wochen bezahlten Urlaub gewährt Microsoft jungen Vätern bei der Geburt des Kindes, um damit die Bereitschaft für den Papamonat zu steigern. Dass nicht mehr Männer ein Jahr und länger in Karenz gehen, läge an „Ängsten der Männer, die gesellschaftlich motiviert sind“ (Micko), und auch an der Gehaltsschere Mann-Frau, die es zwar bei Microsoft nicht gibt, aber in anderen Unternehmen. Ein Kernstück der Unternehmenskultur von Microsoft sind die Rules of Engagement. Da heißt es zum Beispiel: „Es ist deine Entscheidung, unter Rücksprache mit deinem Manager und Team, welches Arbeitsumfeld es dir ermöglicht, deine Aufgaben des jeweiligen Tages bestmöglich zu erledigen. Wir wählen den Ort unserer Tätigkeit individuell – ob zu Hause ▶

(Einsparen von Verkehrswegen, Rückzugsmöglichkeit), im öffentlichen Raum, in unserem Office oder beim Kunden.“ Unter dem Punkt „Work-Life-Balance“ findet man: „Erwarte keine E-Mails, Zusammenarbeit oder Reaktion von KollegInnen am Wochenende.“ Um die E-Mail-Flut einzudämmen, bedient man sich bei Microsoft interner sozialer Netzwerke wie Yammer oder WhatsApp-Gruppen.

Die „neue Welt des Arbeitens“ ist aber nicht nur graue Theorie: Microsoft-Finanzvorstand Anita Ratkovic Andric ist 34 Jahre jung und Mutter einer einjährigen Tochter. Homeoffice-Tage sind gang und gäbe, sie versucht, um 18 Uhr zu Hause und ab 20 Uhr wieder online zu sein. Skype- und Online-Meetings bieten Lösungen für Engpässe, wenn zum Beispiel Vorstandssitzung ist und das Kind krank wird. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.

### **Jobsharing bei Unilever:**

#### **Weil Führung in Teilzeit wirklich funktioniert. Für alle.**

Jobsharing in Führungspositionen? Entscheidungen unabhängig voneinander treffen und gemeinsam dafür geradestehen? Kollegen und Mitarbeiter up to date halten, obwohl man zwei Tage in der Woche offline ist? Das soll funktionieren und eine Möglichkeit sein, Frauen mit kleinen Kindern einen Topjob in Teilzeit zu ermöglichen? Tut es, und zwar bei der Unilever in Hamburg. In der Unilever-D-A-CH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) gibt es bereits elf Jobshares und keine Klagen. Einen davon, HR-Direktor „Go to Market“ D-A-CH, teilen sich Alexandra Büßer und Anke Kann. Beide arbeiten 60 Prozent, Büßer Montag, Dienstag und Mittwoch, Kann Mittwoch, Donnerstag und Freitag. Im E-Mail-Verkehr setzen sie sich konsequent cc. „Wir kennen uns sehr lange und sehr gut, wir ticken ähnlich, wir arbeiten immer dort weiter, wo die andere aufgehört hat, und machen es eigentlich genauso weiter“, erzählt Alexandra Büßer. Im Doppelpack treten die beiden selten auf, an ihrem gemeinsamen Office-Tag, dem Mittwoch, ist durchaus auch ein Homeoffice-Tag drinnen. Der Vorteil für das Unternehmen? „Wir gehen einfach mit Vollgas in die Tage, wir bringen unsere gesamte Power ein, so viel Energie könnten wir in einer ganzen Woche gar nicht aufbringen.“

Außerdem steige die Qualität der Entscheidungen, weil „eben zwei Köpfe über ein Thema nachdenken“. Für Kollegen und Mitarbeiter bedeutet es, dass sie immer einen Ansprechpartner haben, für die Jobsharer einen hohen Grad an Motivation. „Solche Arbeitsmodelle binden Talente“, sagt die HR-Direktorin aus tiefer Überzeugung. Sie würde sich freuen, wenn endlich auch ein Mann unter den Jobteilern wäre, aber das ist auch in Deutschland im Gegensatz zu Skandinavien noch Zukunftsmusik. „In Schweden teilen sich Mann und Frau die Kinderbetreuung wirklich auf“, weiß Büßer. Und sie selbst? „Montag macht das mein Mann, er ist Richter und kann am Montag von zu Hause aus arbeiten. Dienstag kümmern sich die Schwiegereltern und mittwochs hole ich meine Dreijährige vom Kindergarten ab und arbeite abends von zu Hause weiter.“ Bleibt dann noch Zeit für sie selbst? „Keine Sorge, Donnerstag, 8.45 Uhr, geht es zum Yoga.“ Damit es am Montag wieder Vollgas losgehen kann. ■



**Martina Pecher, Unternehmerin, zweifache Mutter und ehemalige Nationalratsabgeordnete, engagiert sich seit 1997 für die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere, Beruf und Familie.**

### **Hilfe von außen**

**Martina Pecher ist seit 2011 eine der 20 Auditorinnen des Audits „berufundfamilie“.**

#### **Welche Vorteile bringt ein Audit?**

**Pecher** Das Unternehmen profiliert sich damit als attraktiver Arbeitgeber, hat weniger krankheitsbedingte Fehltage, weniger Fluktuation, ein positives Betriebsklima und motivierte, loyale Mitarbeiter.

#### **Was kostet es?**

**Pecher** Die Kosten richten sich nach Unternehmensgröße und welche Beratungsleistungen noch zusätzlich vom Unternehmen gebraucht werden. Ab 7.500 Euro ist man dabei.

#### **Wie viel Zeitaufwand ist damit für das Unternehmen verbunden?**

**Pecher** Beim kleinsten Audit Kompakt ist es ein Beratertag im Unternehmen mit der Projektgruppe plus Vor- und Nachbereitungsarbeiten, ich würde schätzen, insgesamt drei Tage für die Personalleitung und die Auditbeauftragte.

#### **Welche Anregungen ergeben sich daraus?**

**Pecher** Alle auditierten Unternehmen findet man im Internet unter [www.berufundfamilie.at](http://www.berufundfamilie.at). Ich empfehle einen Blick auf Allianz, Baxter, Billa, Erste Bank, Ikea, Kapsch und Microsoft.

#### **Welche wirklich kreativen Lösungen sind Ihnen persönlich aufgefallen?**

**Pecher** Kinderprogramme an Fenstertagen, schulfreien Tagen oder in der Ferienzeit, Putzereiservice (Baxter) oder Apothekenservice (Gourmet Group), Jobsharing (Ikea). Und bei einem Industrieunternehmen behalten die Mitarbeiter in Karenz (nach Vereinbarung) E-Mail, Laptop, Handy und Firmenwagen.

#### **Gibt es Ihrerseits auch Beratungen bezüglich der Gesetzeskonformität einzelner Maßnahmen?**

**Pecher** Das fließt immer bei der Beratung ein. Alle Auditorinnen und Auditoren müssen auch eine arbeitsrechtliche Ausbildung haben. Einige – auch ich – arbeiten mit einschlägigen Juristen zusammen.