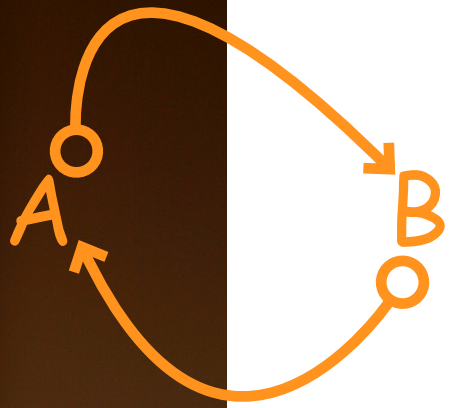


Von A nach B und retour

Betriebliches Management
der Vereinbarkeit
von Karenz und Karriere
als Differenzierungsmerkmal
im Kampf um Talente,
Marktvorteile und
unternehmerische Zukunft

karenz und karriere

unternehmen aktive karenz für männer und frauen

IMPRESSUM

Von A nach B und retour

Betriebliches Management
der Vereinbarkeit
von Karenz und Karriere
als Differenzierungsmerkmal
im Kampf um Talente,
Marktvorteile und
unternehmerische Zukunft

HerausgeberIn:
Dr. Kusmitsch & Partner OEG
unlimited.ideas

im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft „karenz und karriere"
Modul 2: unternehmenskompetenz - väterkarenz-mütterkarrieren.

Modulleitung: Dr. Kusmitsch & Partner OEG
ModulpartnerInnen: Österreichische Kinderfreunde
Bundesorganisation, Forschungsstelle der Männerberatung Graz

Wien, 2007

Redaktion:
Dr. Christian Kusmitsch

Autor:
Dr. Christian Kusmitsch
Korrespondenz an: c.kusmitsch@unlimited.at

Mediale Umsetzung, journalistische Beratung: Ernst Schwarz

Wissenschaftliche Begleitung und Beiträge:
Mag.a Elli Scambor
Mag. Markus Faßhauer

Grafisches Konzept:
Gerlinde Schmid Communications GmbH
Michael Schmutz

Grafische Umsetzung:
Gerlinde Schmid Communications GmbH,
Verena Posch

Bildmaterial/Fotos: stock.XCHNG (sxc.hu)

Dieses Projekt wird gefördert aus Mitteln des europäischen Sozialfonds und des österr. Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit

karenz und karriere ist eine regionale Entwicklungspartnerschaft für Wien im Rahmen der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Gesamtkoordination abz*austria kompetent für frauen und wirtschaft

Programm Management GmbH waff

Operative PartnerInnen
abz*austria kompetent für frauen und wirtschaft
abz.akademie wien
bfi Berufsförderungsinstitut Wien
ui unlimited.ideas
Kind&Kegel
Die Kinderfreunde
PlanSinn.at Planung & Kommunikation
prospect Research & Solution
Quintessenz Organisationsberatung GmbH
Männer Beratung Graz

Strategische PartnerInnen
AK Wien
AMS Arbeitsmarktservice Wien
ÖGB
WKO Wien Wirtschaftskammer Wien
Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds waff

INHALTSVERZEICHNIS

IMPRESSUM 2
ÜBERBLICK 4
DANKSAGUNG 45

1 VON A NACH B UND RETOUR 5

Männerthema. 6
Von A nach B 6
...mit Balance 6
Wer A sagt... 6
...muss auch B wie „Beste-Köpfe" sagen 7
Männlicher Brain Drain? 7
Karenz Gewinn? 7
Kindergeldwirkungen? 7
Maternalismus made in Austria? 8
Proaktiv! 8
Referenzen 8

2 KARRIERE 9

Karrierequartett 10
Optionen 11
„Zwillingsstudie" 11
Männerkarriere und Frauenkarriere 11
Wo führen Frauen? 12
Karriere Hitparade 12
Komplexi-Glas 12
Empowerment 13
Die Illusion der Hierarchielosigkeit 13It
It's the network! 14
Familiennetzwerk 14
Referenzen 15

3 WORK LIFE ...VEREINBARKEIT 16

Stop! 17
Nicht alles oder nichts 17
Mit Haut und Haar 17
Führungskräfte Special 18
Anytime, Anywhere 18
Der Mythos der getrennten Welten 18
Basel 2 19
Zählen, was zählt und was sich rechnet 19
„Ach, lassen wir das..." 20
Fünf Stufen Plan 20
Wo finde ich, was sich rechnen läßt? 21
Kosten/Nutzen Analyse 21
ROI (Return-on-Investment) 21
Rentabilitätsschwelle (Break Even) 22
Amortisation 22
Links zum Anhang 22
Referenzen 22

4 ELTERN GENERATIONEN 25

Einstellungssache 26
Mütter 26
Väter 26
Vaterschaft als Rolle 27
Familienarbeit 27
Selbstverständlich! 29
Karenzmanagement 30
Schritte zur Selbstverständlichkeit 30
Weiches hart anpacken 31
Leistung oder Anwesenheitszeit 31
Vorbild Management 32
Referenzen 32

5 FAMILY START-UP 33

Angeborene Kompetenzen? 34
Väterkarenz 34
Vaterschaft braucht Urlaub 35
Warum so wenige? 35
Nennenswerte Veränderungen 35
Karenz in Schweden 36
Elternteilzeit 37
Vereinbarungssache 37
Ressourcennotstand 38
Teilzeit und sicherer Arbeitsplatz? 38
Wenn Arbeitszeit Teil des Ergebnisses ist 38
Flexibilität: sometimes, somewhere 39
Experimentiere! 39
Word Rap der Zeitflexibilität 39
Flexibler Arbeitsort 40
Referenzen 41

Trends

TRENDSPOTTING DEMOGRAFIE 23

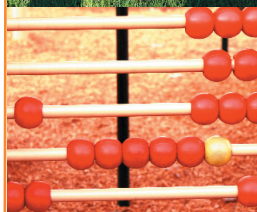
Was an Kraft gespart wird, geht an Zeit verloren 24
Betreuung im hohen und niedrigen Alter 24
Double Whammy 24
Links 24

TRENDSPOTTING INTERNES MARKETING 42

ERM 43
Am Anfang steht das Ziel 43
Mehr Wert kommunizieren 44
Und das zweitwichtigste 44

ANHANG

1) Kosten/Nutzen Analyse 46
Beispiel: Firmenflucht 46
2) ROI 47
3) Break Even 47
4) Amortisation 49
Beispiel Kinder Bank 49
Qualität der Wirkung 50



ÜBERBLICK

Ziel dieses Leitfadens ist die Darstellung von Geschäftspraktiken für Unternehmen, für den Bereich Karenz und die Karriere. Wir bieten keine best practices. Denn was das Beste für Ihr Unternehmen ist, können wir nicht wissen.

Das heißt natürlich nicht, dass wir uns mit dem Zweitbesten zufrieden geben. Denn wir behandeln die Felder, in denen Sie Ihre beste Lösung suchen und finden können.

Dieser „Leitfaden" ist kein Kompendium und kein detailliertes Benutzerhandbuch. Er ist ein Beratungshandbuch. Er dient dazu, Beratung, ob von betriebsinterner oder externer Stelle kommend, eine Richtung zu geben, die sich vor dem Hintergrund der bestehenden Erfahrungen, aus Literatur, von Fallbeispielen, aus Interviews mit Führungskräften und Eltern, aus Betriebsbefragungen und Gesprächen mit internationalen ExpertInnen im Rahmen des Projekts „karenz und karriere" als gute erwiesen hat.

„Gut" heißt: Unternehmen können Karenz und Karriere für das Geschäft einsetzen und sich damit von Unternehmen gut unterscheiden, die das nicht tun. Diese Differenzierung (Motto „differentiate or die") ist günstig im „Kampf um Talente" und sie ist notwendig für den Erhalt von Arbeitskraft von Männern, Frauen und Eltern.

Die Kombination von Karenz und Karriere als Extrempole von Erwerbs- und Freizeitleben ist ein Schlüssel dazu, der viele verschlossene Türen zwischen Arbeit und Privat zu öffnen vermag.

Karenz, die Abwesenheit vom Arbeitsplatz und Arbeitsmarkt aus persönlichen oder familiären Gründen, sei es Pflege, Bildung oder (im erfreulichsten Fall?) Elternkarenz, bedeutet einen Ausstieg aus der Karriere. Das gilt für Frauen wie für Männer. Männer sind aber seltener und kürzer in den meisten Formen der Karenz, dazu gehören auch Bildungs- und Pflegekarenz, anzutreffen. Man findet sie auf dem Karrierepfad und in Österreich wesentlich häufiger und hartnäckiger als in anderen europäischen Staaten.

Frauen hingegen bleiben aufgrund der Karenz und der Familienarbeit oft dem Arbeitsplatz und damit ebenso der klassischen Karriere auf dem gesellschaftlich vorgezeichneten Pfad fern.

Im Grunde ist diese Ausgangssituation eine volkswirtschaftliche, arbeits- und gleichstellungs-politische. Aber Ungleichgewicht in einem dieser Felder bewirkt wirtschaftliche Betroffenheit und eröffnet wirtschaftliche Chancen. Denn so abgehoben klingende Begriffe wie Geburtenraten, Beschäftigungsquote und Gleichstellung im Erwerbsleben bestimmen langfristig die Bevölkerungsstruktur und schon kurzfristig die Produktivität.

Die Umgestaltung des Karrierepfades, die Ermöglichung einer Familienkarriere für Frauen und Männer machen in Zukunft den Unterschied in der Positionierung eines Unternehmens am Markt aus.

Denn wenn es um die besten Köpfe, um zufriedene MitarbeiterInnen und damit zusammenhängend zufriedene KundInnen, eine starke Marke, Konkurrenzfähigkeit und eine Perspektive, die über den Quartalsbericht hinausreicht, geht ist die Vereinbarkeit von „Karenz und Karriere" ein Faktor mit großer und weitreichender Bedeutung. Gleichstellung im Familien- und Arbeitsleben bringt nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

VON A NACH B UND RETOUR

1.

Was haben „Väterkarenz" in Österreich und der kalifornische Computer- und Unterhaltungs-elektronikproduzent „Apple Inc." gemeinsam? Publicity. Publicity, die in keiner Relation zur tatsächlichen Verwendung[1] steht. Publicity, die allerdings in Zusammenhang mit der Bedeutung steht. Denn bedeutend ist der keimende Wunsch vieler Männer neben dem Beruf ein erfülltes Familienleben zu führen allemal: dadurch wird die Vereinbarkeit von Familie und Beruf von reiner Frauensache zu einer Elternsache.

Väterkarenz ist in nackten Prozentzahlen (3,25% aller Karenzen[2]) ausgedrückt nicht der Renner. Väterkarenz ist aber ein starker Hebel, der, wenn es um das Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf" geht, auch für Männer den Stein ins Rollen bringt, würden doch 37% der Väter gerne bei den Kindern zuhause bleiben, wenn die „Sache mit dem Geld" oder der befürchtete Karriereknick nicht wären[3].

Das ist kein Grund sauer zu werden, noch sehen viele Männer die Möglichkeiten nicht. Es liegt noch einiges am und im Weg.

Von A nach B und retour

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ ist ein Männerthema.

Männer zeigen in der Gesellschaft ihr „Vater-Sein“.Männer mit Kinderwagenführerschein gehören natürlich zum Straßenbild und Familienfotos auf dem virtuellen und realen Desktop dienen eben eher der Erfüllung des Bedürfnisses nach familiärer Nähe denn als Vergleichsobjekte im großen Kollegen-Erfolgs-Vergleichstest nach dem Motto: „*mein* Haus, *meine* Kinder, *mein* Auto“.

Von A nach B

„Karriere ist die Strecke, die ein Pferd zurücklegen kann, ohne zu ermüden.[4]“ Dieser Satz steht nicht in den so zahlreich oder gar inflationär gewordenen Karriereratgebern, denn da hat die Ermüdung keinen Platz.

In den Karriereratgebern steht meist, wie man schnell, ökonomisch, perfekt, steil, raketenartig vom Einstieg zum hohen Gehalt und Einfluss kommen kann.

Kurz: von A nach B, mit möglichst wenigen Umwegen. Und das wäre gut so, denn Karriere ist, was Mann und Frau gleichermaßen - zwar nicht gleicher Gestalt - wünschen.

Denn „Karriere“ ist auch Definitionssache und Vereinbarungssache.

- Karriere ist im klassischen Sinn ein dickes Konto, ein schickes Dienstauto, Machtausübung und Führungsverantwortung.

- Karriere ist ebenso *subjektive* Erfahrenssache, und das, was man selbst davon hält und nicht, was die anderen (NachbarInnen, SchulkollegInnen, Eltern und PartnerInnen) nach objektiven Kriterien wie Geld-Auto-Haus dazu meinen.

und retour...

„Vereinbarkeit“ wird auch für Männer vom bloßen Vokabel zum Begriff. Damit stehen Unternehmen einer neuartigen Situation gegenüber, denn sie beschäftigen zu 100% MitarbeiterInnen mit Sorgenpflichten, für die das Leben abseits des Berufs, in der Familie, eine Hauptrolle spielt.

...mit Balance

„Work Life Balance“, ein moderner, modischer Begriff wird so durch die Medien getragen, dass ein medienkritischer Mensch die tatsächliche Relevanz im praktischen Einsatz bezweifeln müsste. Man hört und liest immer wieder ähnliche Nutzenargumentationen, von an Zahl reicher werdenden Proponenten.

Dahinter verbirgt sich mehr als ein moderner Trend: Unternehmen finden hier zweifellos oft wertlosen Modeschmuck, aber es gibt auch Juwelen unter den Ansätzen zur Work-Life-Balance, zur „Vereinbarkeit“.

Karenz, vor allem auch Väterkarenz, hilft bei der Schatzsuche. Es wurden schon viele Unternehmen fündig und die Rechnung für das Retourticket geht auf. Der Familien Start-up, die familiäre Karriere, kann mit der Berufs- oder Arbeitskarriere kompatibel also vereinbar („*reconcilable*“) sein. Was dabei hilft, ist das Wissen um den Rückweg von „B“, der beruflichen Karriere.

Wer A sagt...

Wer A (Männerkarenz fordern) sagt, muss auch B (Frauenkarrieren fördern) sagen: „Familie muss als geschlechtsunabhängiges Thema gesehen werden. Auf dem Weg zu einer vereinbarkeitsfreundlichen Unternehmenskultur muss deshalb die Vereinbarung von Kindern und Karriere auch für Männer zu einer Selbstverständlichkeit werden.[5]“

Von A nach B und retour

Im Übrigen drängt sich massiv der Gedanke auf, dass Themen nur dann wichtig werden, wenn sie auch Männer betreffen und Männer ein Bedürfnis bemerken und es artikulieren.

...muss auch B wie „Beste–Köpfe“ sagen

Unternehmen gewinnen, wenn sie in ihrer Strategie und Personalpolitik proaktiv diese Strömungen berücksichtigen. Die Unternehmen profitieren, die Gleichstellung und Väterkarenz nicht nur laufen lassen sondern managen, zumindest solange, bis beides in die Unternehmenskultur übergeht und selbstverständlich wird. Letztlich geht es um die besten Köpfe, und nicht um das Geschlecht.

Männlicher Brain Drain?

Damit leitet ein eventueller Boom der Väterkarenzzahlen nicht zwingend einen nachwuchsbedingten „brain drain“ bei der männlichen Belegschaft ein, sondern bietet die Möglichkeit, hochqualifizierte Frauen im Unternehmen zu halten und diese früher wieder vollzeitbeschäftigt einzusetzen.

Wenn das gesellschaftliche Selbstverständnis Frauen, die ihren Männern Heim und Herd und Kindererziehung überlassen, noch das Gefühl nehmen kann, Rabenmütter zu sein, dann profitieren Unternehmen von einer entspannten, weil tatsächlich *vereinbarten und daher ausgesprochenen und durchdachten Koexistenz* von Familienkarriere und Company Karriere. „Echte Männer machen halbe halbe“ trifft auf die Mithilfe bei der Kinderproduktion zu und noch nicht bei der Familienarbeit (Reproduktionsarbeit), wobei hier ein Aufwärtstrend zu verzeichnen ist[6].

Karenz Gewinn?

Natürlich sind die Themen „Familienarbeit bei Männern fördern“ „unbezahlte Arbeit im erwerbsfernen Bereich aufwerten“ vor allem sozialpolitische Themen. Aber Themen, die wirklich nur den Staat und „die Gesellschaft“ treffen!? Im EQUAL-Projekt karenz und karriere versuchen wir, Väterkarenz und Vereinbarkeitsangebote für Männer sowie Karenz und Karriere für Frauen als konkrete Maßnahmen in Unternehmen zu tragen. Wie kommen nun Unternehmen dazu, für Gleichberechtigung auch in den Wohnzimmern der österreichischen Frauen und Männer zu sorgen? Weil sich die unternehmerische Sorge um Vereinbarkeit lohnt, denn Gleichstellung und Vereinbarkeit schaffen, heißt Geld sparen, Kosten senken und Produktivität wie Effizienz erhöhen.

Kindergeldwirkungen?

Hier legen die Vorzeigeländer in Sachen Gleichstellung, Väterkarenz und Vereinbarkeit, Dänemark oder Schweden, die Latte hoch. Denn in diesen Ländern sieht man, dass Unternehmen ihren Beitrag leisten, aber nur unter der Voraussetzung, dass auch der staatliche Beitrag bspw. durch einkommensabhängiges Karenzgeld entsprechend wertig ist, das heißt einen Mehrwert in der Karenz und in deren Planung darstellt. Gegenwärtig beträgt das Kindergeld 436,- EUR, wird aber die Zuverdienstgrenze (gegenwärtig bei 14.600 EUR im Kalenderjahr[7]) auch nur um einen Euro überschritten, muss das gesamte Kinderbetreuungsgeld zurückgezahlt werden.

Das Kindergeld ermöglicht so fallweise Teilzeitarbeit für die immer noch eklatant schlechter verdienenden Frauen (je nach Studie und Ausbildung findet man 18-30% *pay gap*[8]) aber nicht für die besser verdienenden Männer, die sogar mit ihrem Teilzeitverdienst die Zuverdienstgrenze überschreiten würden. Studien zum Kinderbetreuungsgeld geben immer mehr Anlass zur Vermutung, dass die staatliche Transferleistung Kindergeld den Effekt hat, einerseits die

Von A nach B und retour

Männer von der Familienarbeit abzuhalten, andererseits Frauen auf die billigen Teilzeitarbeitsplätze oder in die Familienbetreuung zu drängen. „Keine Wahl haben" ist hier das Problem, nicht, dass Familienbetreuung minderwertig wäre, sie ist unterschätzt und zuwenig wertgeschätzt.

Maternalismus made in Austria?

Diese konservative Tendenz wurde schon in einer Evaluierung im Auftrag des Sozialministeriums beschrieben[9]. Auch ein OECD Bericht[10] sieht diesen Effekt in der Kindergeldregelung begründet aber auch in einem in Österreich ausgeprägten "Maternalismus" (die Mama wird's schon richten; zumindest alles, was Familienarbeit betrifft). Dieser sei wiederum ein willkommener Anlass für die Bundesländer auf Investitionen in Kinderbetreuungsplätze zu verzichten, da ja die Mutter in der (althergebrachten) Vorstellung zumindest bis ins dritte Lebensjahr die Betreuung übernehmen soll.

Proaktiv!

Nachdem das erwachende Problembewusstsein der Kluft zwischen Familie und Beruf bei Männern eine wahrscheinlich nicht mehr umkehrbare gesellschaftliche und private Entwicklung zur familiären Emanzipation des Mannes darstellt, gewinnen auch hier wieder Unternehmen, die in ihrer Strategie proaktiv diese Strömungen berücksichtigen. Sie sichern sich eine bessere Position im Kampf um Talente und Humanressourcen, KundInnen und Marktanteile und damit eine – angesichts der demografischen Krise, auf die Österreich zusteuert – bessere, erfolgreichere unternehmerische Zukunft.

Referenzen

1 Der Marktanteil von „Apple" beträgt im Computersegment in den USA gerade mal 6,1% (Quelle: Gartner Group), der Anteil der Väterkarenz in Österreich bei max. 4% aller Karenzen, in Deutschland bei etwa 6%.

2 Daten des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger, Stand Jänner 2006

3 Zukunfts AG (2005). Väterkarenz [online]. URL: http://www.vaeterkarenz.at).

4 Die Etymologie von Karriere ist gar nicht so eindeutig, aber sie hat häufig mit Pferderennen zu tun: „garriere" wurde eine schnelle Gangart des Pferds genannt und das hieß „auf dem schnelllsten Weg zum Ziel kommen (Anm. der Redaktion).

5 Lukoschat, H., Walther, K. (2005). Karrierek(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen. Bertelsmann Stiftung.

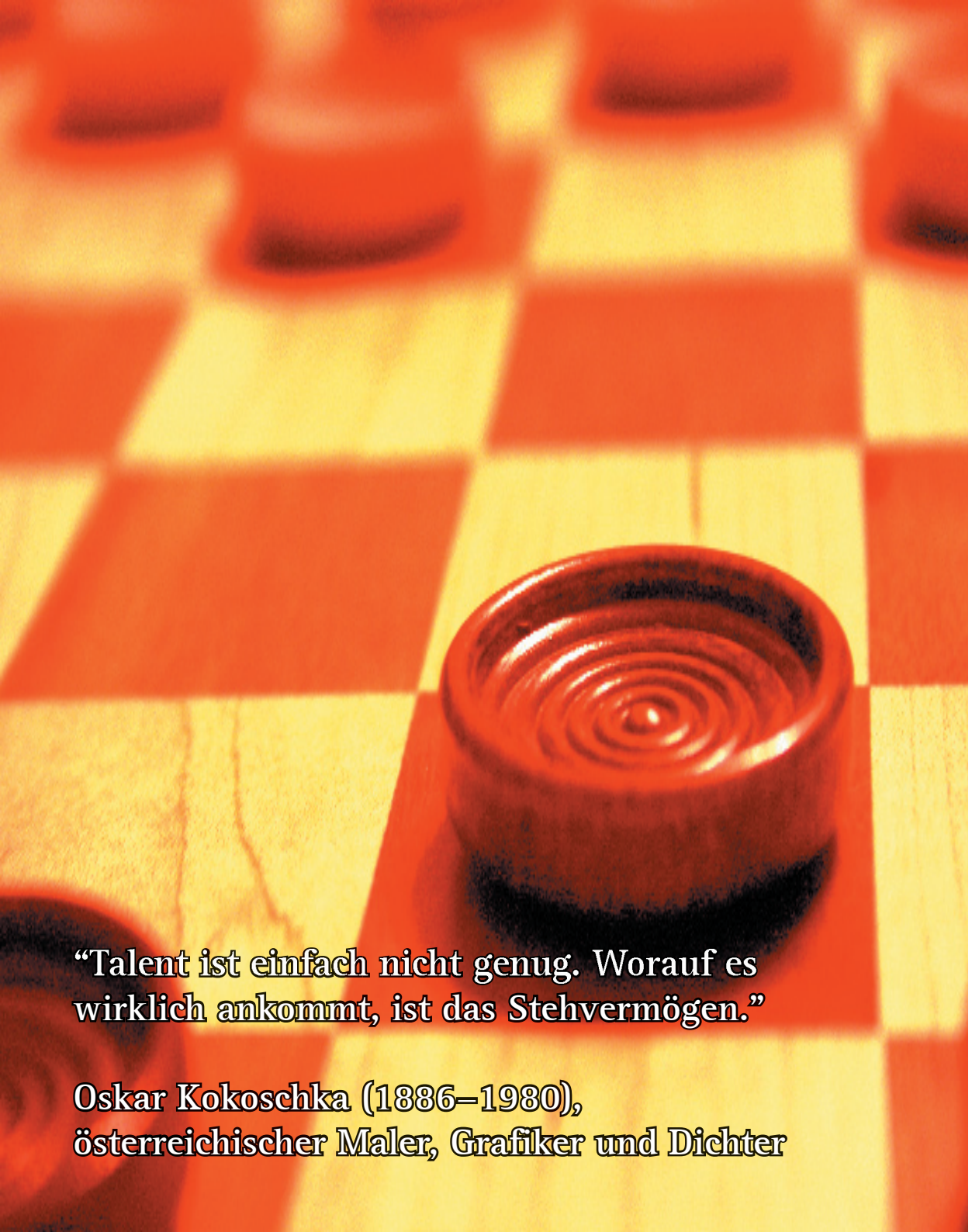
6 Lothaller, H., Jagoditsch, S. & Mikula, G. (2006). Familienarbeit und Berufstätigkeit aus der Sicht von Männern und Frauen. In Werneck, S 110-125)

7 Mehr Information vor allem zu den Berechnungsgrundlagen unter http://www.bmgfj.gv.at/cms/site/attachments/2/4/7/CH0497/CMS1172567369047/kurzuebersicht_zur_zuverdienstgrenze.pdf

8 Die Statistik Austria bietet einen Überblick über die männlichen und weiblichen Durchschnittsverdienste, gesplittet nach Positionen/Funktionen und Branchen: Statistisches Jahrbuch Österreich 2006, S. 237: Hilfsarbeitskräfte und Führungskräfte 20% Gap. Insgesamt 27% Pay Gap.

9 Rille-Pfeiffer, C. & Kapella, O. (Hrsg.) (2007). Kinderbetreuungsgeld. Evaluierung einer familienpolitischen Maßnahme. ÖIF Schriftenreihe Nr. 15. Innsbruck: Studienverlag.

10 OECD. (2006). Starting Strong: Early Childhood Education and Care Policy, Country Note for Austria, S. 11-12.



“Talent ist einfach nicht genug. Worauf es wirklich ankommt, ist das Stehvermögen.”

Oskar Kokoschka (1886–1980),
österreichischer Maler, Grafiker und Dichter

KARRIERE 2.

Was ist Karriere? Ist es etwa *die* Karriere, vom Tellerwäscher zum Millionär oder zumindest von der Kassiererin im Supermarkt zur Geschäftsführerin? Ist es bereits Karriere, in schwierigen Zeiten einfach nur Kassiererin zu *bleiben*? Hat der Begriff nur für Eliten Relevanz? Oder ist das alles nicht mehr zeitgemäß und bedeutet Karriere in erster Linie einen kontinuierlichen (gelegentlich unterbrochenen) Verbesserungsprozess der eigenen Kompetenzen, der durch wechselnde Aufgaben in zahlreichen Jobs strukturiert und durch die damit verbundene Selbst-Zufriedenheit zusammengehalten wird?

Im Alltagsleben heißt „Karriere machen“ meistens, beruflichen Erfolg zu haben. Im Zusammenhang mit dem Familienleben spricht man hingegen selten von Karriere. Familienvorstand einer großen Familie zu sein wird im Vergleich zu einer kleinen Führungsposition in einem Unternehmen gesellschaftlich höchst unterschiedlich bewertet. Eigentlich seltsam, denn wenn es um Entwicklung persönlicher Kompetenzen geht sind die beiden Jobs gar nicht so unähnlich.

Karriere

In alle Richtungen

In der angloamerikanischen Sichtweise ist der Karrierebegriff nicht unidirektional sondern beschreibt eine Laufbahn- oder Berufsentwicklung[1]. Hierbei sind nicht nur Aufwärtsbewegungen möglich, sondern auch Seit- und Abwärtsbewegungen. Ein mittlerweile gängiges Bild ist die „Patchwork Karriere", wo analog zum amerikanischen „quilt", aus Flickwerk eine recht attraktive Decke entsteht.

Spannender als diese berufliche Näharbeit ist die Frage, wer oder was bestimmt, was Karriere ist und was nicht. So lassen sich zwei Formen der Karriere unterscheiden.

„Die objektive Karriere umfasst die Positionsbewegungen durch die Hierarchie und Struktur von Organisationen (Unternehmen, Verwaltungseinrichtungen, Nonprofit-Organisationen). Die subjektive Karriere besteht aus der lebenslangen Sequenz von rollenbezogenen Erfahrungen und persönlichen Verarbeitungsprozessen. Auf dieser Basis konstruieren und bewerten Personen ihre individuelle Karriere.[2]"

Karrierequartett

Was sagt die Forschung zur Karriere? Spezialisten der Wirtschaftsuniversität Wien haben Karriere mit den Begleiterscheinungen Macht – Erfolg - Glück unter verschiedenen Gesichtspunkten wie Geschlecht, soziale Herkunft oder Studienerfolg untersucht.
Mayerhofer und Ko-Autoren sprechen dabei von vier Spielfeldern der Karriere[3]:

1. *Company World*: „Karrieristen" in diesem Bereich bemühen sich um eine verantwortliche Position mit Langzeitperspektive. Einfluß auf wichtige Entscheidungen bei realistischen Aufstiegschancen sind hier die Beweggründe, Privates auch einmal zugunsten der Organisation in den Hintergrund treten zu lassen.

2. *Free Floating Professionalism*: Hier fühlt sich der Spezialist heimisch, der von einer Organisation für die prompte und kompetente Lösung eines Problems geholt wurde. Diese Karriere bietet die Chance für Qualifikation und fachliche Weiterentwicklung. Nach getaner Arbeit, und die ist meist schnell getan, verläßt dieser free floating specialist die Organisation ...und reitet dem Sonnenuntergang entgegen.

3. *Self Employment*: „Mir gehört" ist das Motto bei diesem Karrieretypus. Der *Self employee* vertreibt meist standardisierte Produkte, zum Beispiel im Handel oder Dienstleistungsbereich, ist gut ausgebildet und versucht so, sich eine gesicherte Existenz aufzubauen. Dabei hilft ein relativ stabiler Kundenstock.

4. *Chronic Flexibility*: selbständige Arbeit mit unterschiedlichsten Zugängen, verschiedenen Auftraggeber, das meist gleichzeitig und mit ständig neuen Herausforderungen sind der Charakter dieses Typus.

Karrierewünsche lassen sich diesen vier Typen zuordnen. Karriere ist also zu 50% auch jenseits von Organisationen möglich. In Organisationen muss Karriere nicht zwangsläufig mit Führungsverantwortung verbunden sein, es entwickelt sich in einigen Firmen, auch in einem unserer PartnerInnenbetriebe, immer mehr die Fachkarriere; natürlich vor allem, wenn SpezialistInnen und ExpertInnen am Werk sind. Auch die Fachkarriere bietet einen erstrebenswerten Zukunftsblick und Anerkennung für Leistung... und was auf einer Visitenkarte steht, ist zumindest in Österreich gar nicht so unwichtig.

Karriere

Optionen

Karrierezufriedenheit und die wahrgenommenen Karriere*optionen* werden ebenfalls unter dem Begriff Karriere geführt: und da fängt Karriere an, für Gruppen relevant zu werden, die man nach Allgemeinverständnis nicht in die Nähe bringen würde. Karriere kann auch die Erhöhung der Zahl wichtiger und bedeutender Wahlmöglichkeiten sein. Dazu ein Gedankenspiel: Eine Kassiererin an der Supermarkt Kassa kann Kassiererin bleiben und trotzdem Karriere machen, in dem sie ihre Optionen erhöht, durch Fortbildung oder Fortgehen zu einem anderen Supermarkt oder klassischer Karriere im Unternehmen (bspw. als Ausbildnerin) .

Karriere entspricht in dieser sehr positiven Form dem „Vermögen", das durch Weiterbildung vergrößerbar ist. „High Potentials" repräsentieren diese Potentialität des Begriffs „Karriere" in den schillerndsten Farben sogar schon in der Schwarz-Weiß Stellenanzeige.

Bei den Möglichkeiten gibt es immer noch deutliche Unterschiede zwischen sozialen Schichten und auch zwischen den Geschlechtern, auch dann, wenn zwischen Mann und Frau hinsichtlich Ausbildung und sozialer Herkunft kein offensichtlicher Unterschied besteht.

„Zwillingsstudie"

Gleich ausgebildete „Zwillinge", ein Mann und ein Frau, die mit gleichen Voraussetzungen in das Berufsleben einsteigen, gehen nur kurze Zeit den gleichen Weg[4]. Sowohl die Führungsverantwortung (gemessen an der Zahl der unterstellten Personen) als auch der Jahresverdienst unterscheiden sich nach 10 Berufsjahren (3,7 zu 15,2 unterstellte MitarbeiterInnen; 46.187,- EUR zu 63.896,- EUR) zwischen den „Zwillingen". Was ist der Grund?

Männerkarriere und Frauenkarriere

Gleichstellung von Männern und Frauen ist im Grunde noch weit entfernt. Prinzipiell besteht Chancengleichheit und einiges Defizitgerede von GenderexpertInnen dient auch der Belebung des Geschäfts[5].

Aber die Fakten (wie Quoten, Gehälter, Inanspruchnahme aller Karenzarten) ergeben für eine Gesellschaft, die sich selbst gerne den Anstrich der Modernität verleiht, ein ernüchterndes, teils beschämendes Bild:

Frauen verdienen (abhängig von der Berechnungsmethode, der Branche und der Position) bis zu 30% weniger als Männer[6].

Trotz gleicher Fähigkeiten finden Sie immer noch keinen Anschluß an (eben stereo„typisch" männliche) technische Jobs und Ausbildungen. Arbeit, die überwiegend weiblich ist und ein weibliches Image hat, wird schlechter bezahlt, auch wenn Männer diese Arbeit ausführen. Stichwort: Pflege.

Tatsächlich unterscheidet sich das Karriereverständnis von Männern und Frauen laut Studien der Wirtschaftsuniversität Wien signifikant[7]:

Männer suchen eher externe Referenzpunkte und einen äußeren Maßstab für Karriere, Frauen wählen einen internen Maßstab. Während also bei Frauen die *subjektive* Karriere mehr Gewicht hat, ist es bei den Männern die *objektive* Karriere.

Offenbar haben aber Berufsunterbrechungen mehr negative Auswirkung auf die Männer als auf die Frauen, und diese Tatsache erklärt wohl auch die Lücke zwischen „Ich würde gerne in Vaterkarenz gehen" und „Ab morgen bin ich in Vaterkarenz!".

Karriere

Frauen verdienen mehr

Ein Hauptgrund für: „Vaterkarenz? Das können wir uns nicht leisten!" ist die Lohnschere zwischen Männern und Frauen. Eine Lohndifferenz von durchschnittlich 18% zwischen den beiden erwerbstätigen Geschlechtern ist nur die Spitze des Eisbergs, denn Zahlen der Statistik Austria[8] zeigen, dass sogar Chef(Innen)etagen zu gehaltslosen Tiefebenen mutieren – wenn die Führungskraft weiblich ist.

Männer verdienen mehr - und Frauen verdienen mehr, und Ursache dieses „*Gender Gaps*" sind weder eine generell schlechtere Ausbildung von Frauen noch der geringere Arbeitseinsatz.

Wo führen Frauen?

Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen[9] liefert ein Stimmungsbild der Frauen in Chef(Innen)etagen. Unter Beteiligung von 535 Unternehmen mit mehr als 50 MitarbeiterInnen wurden mittels Fragebögen „die Vertretung von Frauen in führenden Funktionen sowie die verwendeten Maßnahmen zur Karriereentwicklung und Vereinbarkeit Beruf und Familie" erhoben. Berücksichtigt wurden daneben auch hard facts wie Frauenquote, wirtschaftliche Wachstumsindikatoren, Sparteninformationen und Unternehmensgröße.

Wie zu erwarten war sind Führungs-Frauen vor allem im dienstleistungsnahen Umfeld zu finden, so beträgt die Quote im Tourismus 30%. Industrie und Handwerk bleiben Männersache, was zum einen mit dem geringen Anteil von Frauen mit entsprechender technischer Ausbildung zu tun hat, zum anderen aber auch mit der geringeren Zahl von Bewerbungen von Frauen in traditionell männlichen Branchen. Soweit zu den Gründen, die Unternehmen noch im österreichischen Bildungssystem suchen und finden könnten.

Karriere Hitparade

Aber auch die Unternehmenskultur ist durchaus ein gewichtiger Grund, dass „It is a man's world" in der Karriere-Hitparade seit dem Neueinstieg ununterbrochen auf Platz 1 weilt. Unternehmenspolitik, männerdominierte Spielregeln, wenig Ermutigung für Frauen, *long-hours culture* (oder: Sitzen statt Schwitzen) sind weitere Gründe für die ausgedünnte Frauen-Quote in Österreichs Führungsrängen.

Zweifelsohne trifft hier eine selektive Wahrnehmung mit gewissen Selbstdarstellungsmängeln (im Vergleich zu Männern) und mit Vereinbarkeitsproblemen zusammen: ein Drittel der Rückmeldungen von weiblichen potentiellen Chefinnen nennt wenig Interesse an einer Karriere und wenig Führungserfahrung als weitere Gründe für eine Karrierestagnation.

Ein spezielles Engagement der Unternehmensleitung für Frauen findet man laut Studie vor allem bei Großunternehmen mit mehr als 500 Angestellten (46% der Teilnehmer in dieser Kategorie), in weitaus geringerem Ausmaß bei den für Österreich so typischen Kleinen und Mittleren Betrieben (KMU) mit 100-249 Mitarbeitern (28%).

Komplexi–Glas

Vor mehr als zwanzig Jahren prägte das Wall Street Journal den Begriff der „gläsernen Decke".Dieser Begriff beschreibt die Barrieren, die Frauen hindern, an die Spitze der Unternehmenshierarchie zu gelangen.

Die Wahrheit ist komplexer und es gibt auch gläserne Wände. Die US-amerikanische Öffentlichkeit reagierte prompt und setzte eine *Glass Ceiling Commission* in Kraft, die 1997 ihre Vorschläge und Ergebnisse veröffentlichte.

Karriere

Damit wurde auch eine „Warum-Frauen-keine-Karriere-machen" Forschungslawine losgetreten.

Die Strategie- und Technologieberatung Booz Allen Hamilton erfasste die Zahl der aus dem Amt scheidenden weiblichen Chief Executives in den USA und kamen auf die beeindruckend niedrige Zahl von 0,7% und die erstaunliche Wachstumsrate von 0% zwischen 1997 und 2004. Es hat sich also über längere Zeit null getan.

Empowerment

In einer Studie der Strategieberatung Accenture[10] zum Thema Empowerment von Frauen in Führungspositionen wurden 2246 Führungskräfte aus 13 Ländern befragt. Diese nannten 10 Hauptfaktoren hinter der Karriere, und findet eine unterschiedliche Bedeutung der Faktoren bei Männern und Frauen.

Persönliche Ambitionen und Motivation, Hingabe an die Karriere, Selbstsicherheit, und familiäre Unterstützung sind bei Frauen in stärkerem Ausmaß in Bezug auf Karriere wirkungsvoll. Work-Life-Balance zugunsten der Karriere geopfert zu haben ist bei Männern und Frauen ein gleichermaßen vorhandenes Faktum, wobei es österreichische Männer weniger stört.

Frauen, die es an die Spitze geschafft haben, nennen drei Hauptgründe[11] für die geringe Präsenz von Frauen in den Chefetagen:

- Ausschluss aus informellen Netzwerken: Seilschaften sind oft Männersache.

- Stereotypen die Frauen die Fähigkeit zur Führung absprechen.

- Zu wenige Vorbilder: Wenn ein weiblicher Chef ein besserer Mann sein muss, fällt die Identifikation mitunter schwer.

Diese role-models spielen bereits sehr früh eine Rolle, vor allem die Unterstützung des Vaters hat einen sehr positiven Einfluss darauf. Aktive Väter fördern Frauenkarrieren genauso wie karrierebewusste Frauen.

Die Illusion der Hierarchielosigkeit

Chris Bones, ein Senior HR Manager nennt noch einen anderen Grund für die geringe Frauendichte im obersten Stockwerk[11]: die Verflachung der Hierarchien und der damit verbundene Abbau von Managementebenen führt seiner Meinung nach zu höheren und weitaus steileren Stufen zwischen den Hierarchieebenen.

Tatsächlich ist ja die Illusion der Hierarchielosigkeit ein grandioses Fettnäpfchen: fallen formelle, so florieren informelle Hierarchien, Verhaltenscodizes und Tabus.

Daher fällt gerade beim Wiedereinstieg der Aufstieg schwer, aber auch dasselbe Niveau kann meist nicht erreicht werden. Und noch sind es meist die Frauen und immer die Mütter, die wiedereinsteigen müssen. *Up-or-out* Firmenphilosophie verhindert daher Frauenkarrieren eher als Männerkarrieren.

Gründe für den Ausstieg lassen sich zweckmäßig in zwei Arten unterscheiden: *push* (Art der Arbeit und Kollegen) und *pull* (Haushaltsführung und Familie) Faktoren.

Bei exit Interviews (natürlich besser vorher) kann der Personalist auf push und pull Faktoren achten und sich dadurch ein realistisches Bild über die Gründe des Ausstiegs machen und diese Erkenntnisse bei der Wiedereinstiegsplanung berücksichtigen.

Karriere

Austria Glas

In Norwegen wurde ein Gesetz erlassen, das alle Unternehmen ab 2006 verpflichtet, zumindest zwei Frauen im Management Board zu haben. In Norwegen sind bereits über 20% der Führungskräfte weiblich.

Österreich aber ist anders, was die Dicke der sogenannten Gläsernen Decke betrifft. Eine sich der Architektur dieser gläsernen Decke exklusiv widmende Studie der Unternehmensberatung Accenture[12] kommt zu folgendem Ergebnis:

„In Austria, the barriers to the advancement of female executives are more substantial than in any of the other countries (bspw. auch Deutschland, Schweiz; Anm. der Redaktion) surveyed. Female executives in Austria feel discriminated against in their overall career paths. They are less likely than men to feel that their positions reflect their achievements and are less happy with their salaries than are men. They perceive the speed of their career development as slower in comparison to men at the same level. Overall, they feel less secure in their current positions than men.[...]"

In Österreich ist die gläserne Decke also dicker als anderswo, und dabei auch recht undurchsichtig. Österreichische Frauen in Chefetagen fühlen starke Gegenströmungen, auch im Vergleich zu deutschen Auftstiegswilligen.

Das mag ja nun dem Gefühl so mancher Frau auf dem Karrierepfad entsprechen, aber wo liegt der Grund für die Gegenströmung? Warum fangen Frauenkarrieren stark an und lassen ebenso stark nach?

Die übliche Erklärung wäre hier die kraft- und zeitraubenden familiäre Belastung der Frauen unter der Umweltbedingung fest gewebter männlicher Netzwerke. Die Studienergebnisse weisen entgegen diesem Allgemeinplatz in eine andere Richtung: weder soziodemografische Hintergründe wie Ehe, soziale Herkunft oder Studienwahl zeigen hier Wirkung. Analog zu Bill Clintons Wahlkampfsager „It's the economy, stupid" möchte man sagen...

It's the network!

Frauen positionieren sich eher in unternehmensexternen Netzwerken während Männer Unterstützungsstrukturen eher im Firmen-Heimspiel suchen und aufbauen.

Das verspricht der Herrenriege bei der Besetzung hoher Positionen einen Startvorteil. Weniger erforscht denn aus sorgfältiger Alltagsbeobachtung abgeleitet ist, dass Männer nach der Arbeit noch viel Zeit in die Pflege dieser informellen Netzwerke investieren können[13], während die Frauen ihre Zeit in Kinderbetreuung und „Household-Management" investieren.

Familiennetzwerk

Frauen müssen auch besser sein, um gleich weit zu kommen. Einstellungs- und Verhaltensvariablen wie Karriereplanung und –ambition sowie Selbstsicherheit müssen stärker ausgeprägt sein und trotzdem fühlen sie sich unsicherer auf ihrer Position und sind (mitunter berechtigterweise) unzufriedener mit ihrem Gehalt.

Ein Schlüssel zum Erfolg – oder im anderen Fall eine Bremse – liegt in der Unterstützung durch die Familie, der Frauen sehr hohen Wert beimessen. Sie suchen dort Absicherung, und wenn sie die Einstellung vermittelt bekommen, dass eine Karriere auch für Frauen möglich und erstrebenswert

Karriere

ist, gelingt es diesen Frauen die gläserne Decke zu knacken, ohne dass sie ihnen bei dem Versuch auf den Kopf fällt. Mit der Unterstützung durch die Familie kann der Frau ihre Wunschkarriere gelingen. Das beschäftigende Unternehmen kann seine Verantwortung erkennen und einen differenzierten Beitrag dazu leisten, die besten Köpfe unabhängig vom Geschlecht zu rekrutieren und langfristig zu halten.

Anhaltspunkte dieses Beitrags sind die differentiellen Sichtweisen von Mann und Frau auf ihre Karriere. Gendersensibles Verstehen und Unterstützung der unterschiedlichen Karrieresichten von Männern und Frauen sowie ein Verständnis des Zusammenhangs der Karriere mit dem Leben außerhalb der Arbeit erlauben bei Stellenbesetzungen die besseren Entscheidungen, die meist auch die faireren sind. Unternehmen leisten so einen gesellschaftlichen Beitrag, der als Ertrag zurück kommt.

Referenzen

1 Mayerhofer, W. (1996). Mobilität und Steuerung in international tätigen Unternehmen. Eine theoretische Analyse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. [zitiert nach Mayrhofer, 2005, S.14]

2 Mayerhofer, W., Meyer, M. & Steyrer, J. (Hrsg.). (2005). Macht? Erfolg? Reich? Glücklich? Einflussfaktoren auf Karrieren. Linde International: Wien.

3 siehe oben 2, S. 252

4 siehe oben 2, S. 211-242

5 Susanne Gaschke vertritt diese Meinung exzellent begründet in Gaschke, S. (2005). Die Emanzipationsfalle. Erfolgreich, einsam, kinderlos. Bertelsmann: München.

6 Statistisches Jahrbuch Österreich 2006, S. 237: Hilfsarbeitskräfte und Führungskräfte 20% Gap. Insgesamt im Durchschnitt 27% Pay Gap.

7 Mayerhofer et al. (2005). siehe oben, S. 31

8 Zum Vergleich internationale Daten: International Labour Office, Global Employment Trends for Women Brief, March 2007.

9 Die Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen in österreichischen Unternehmen, Studie im Auftrag der Bundesministeriums für Frauen und Gesundheit, 2007

10 Accenture (2007). Expectations and Achievement. Empowering Women from within.

11 The Economist. July 21st 2005. Women in business: The conundrum of the glass ceiling.

12 Accenture (2006). The Anatomy of the Glass Ceiling. Barriers to Women's Professional Advancement.

13 Nach einer Studie der schottischen Universität Sterling liegt das Einkommen von Männern, die regelmäßig mit ihren Kollegen zechen 17% über den Abstinenzlern. Den Grund sehen die Forscher im informellen Netzwerk. Starke Trinker verdienen übrigens noch immer 6% mehr als Enthaltsame.

“I don’t seek balance. I want to work, work, work.”
Ann Livermore, executive VP, Hewlett–Packard

WORK LIFE ...VEREINBARKEIT

3.

„Work-Life-Balance“ oder viel besser „Vereinbarkeit“ ist kein neues Thema, aber es ist ein aktuelles. Gerade in dieser „gar-nicht-so-Neuartigkeit“ steckt die Bedeutsamkeit und mit dem Wandel der Arbeit zur Wissensarbeit nimmt die Bedeutung zu, denn wissend schaffen oder Wissen schaffen– so meint man – kann man überall und jederzeit („anytime, anywhere Philosophie“). Geht aber nicht.

„Work-Life-Balance“ ist ein Lebensgefühl und wenn es sich einstellt, muss das Unternehmen sich darauf einstellen. Der Imperativ der Geschäftstüchtigkeit ist bei erfolgreichen Projekten gleichwertig zu anderen Bedürfnissen von Menschen, ohne deren Einsatz, Produktivität und *commitment* gute Geschäftsergebnisse ja nicht zu erzielen wären.

Im Sinne der positiven Betrachtung bleiben wir bei „Vereinbarkeit“, weil „Work“ und „Life“ in mangelnder oder ausreichender „Balance“ voraussetzt, dass sich Leben und Arbeit als zwei Kontrahenten auf einer Waage gegenüberliegen.

Tun sie aber nicht.

Work Life ...Vereinbarkeit

Dass sie zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedliches Gewicht haben, bedeutet nicht, dass sie nicht zusammengehören und zusammenspielen.

Stop!

Die Grenzen von Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Privatem oder Persönlichem und Arbeit merkt man schnell, wenn sie sich auflösen. Bei Unternehmen sind die Grenzen von Vereinbarkeitsmaßnahmen erreicht bei:

- Einmischung in Privatangelegenheiten

- „Missionierungsgedanke", dass Hilfe bei allen Arten von Krisen der MitarbeiterInnen notwendig ist

- Abschaffung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bei alleinigem Augenmerk auf Wellness, Fröhlichkeit und Zufriedenheit der Belegschaft

Nicht alles oder nichts

Vor allem bedeutet Vereinbarkeit nicht "alles oder nichts". Betriebsabhängig nützen vielleicht Projekte, manchmal braucht es Programme, aber nie sollte man dem Dogma des bedingungslos umfassenden Angebots Folge leisten. Ein Unternehmen kann auch vereinbarkeitsorientiert sein, wenn nur einzelne, aber betrieblich sinnvolle Angebote gemacht werden und der grundlegende Gedanke schon ein wenig in die Unternehmenskultur Einzug gehalten hat.

Wichtig dabei ist, keine Gruppe im Unternehmen durch Maßnahmen zu diskriminieren: zeitliche Flexibilität *speziell* oder *exklusiv* für Eltern ist dem Betriebsklima, der Stimmung und Kultur nicht förderlich, obwohl zeitliche Flexibilität aufgrund der Kinderbetreuungssituation für Väter und Mütter besonders wichtig ist und zu breite Zielgruppen Marketinggesetze verletzen. Flexibilität als Firmenangebot muss auch für Alleinstehende, Kinderlose, Singles abrufbar sein. Sie muss allen MitarbeiterInnen auf allen Hierarchieebenen zur Verfügung stehen.

Drei Empfehlungen mit Tradition[1] haben einen Geltungsbereich, der von der operativen Ebene bis zur strategischen reicht und sie sind auch bei Karenz und Karriere für Männer und Frauen praktikabel und verfolgenswert, weswegen sie hintergründig immer wieder „Von A nach B und retour" auftauchen werden:

- Erkennen und Unterstützen der ganzen (ungeteilten) Person

- Experimentieren mit der Art und Weise wie Arbeit erledigt wird

- Klarheit darüber schaffen, was wirklich zählt

Mit Haut und Haar

Die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Familie, dem Privaten und dem Sozialen ist tief in unserer Tradition, in unseren Werten und ebenso in den Strukturen von Organisationen verwurzelt. Gerade Führungskräfte und Karriere-AspirantInnen verkaufen sich „mit Leib und Seele, Haut und Haar" und können sich über lange Phasen ihrer Karriere eine solche Trennung gar nicht leisten.

Wenn es schwierig ist Strukturen und Werte einzureißen, hilft Flexibilität, diese kurzzeitig zu biegen und zu verformen. Leider ist ständige Flexibilität das Rosshaar an dem das Damoklesschwert „Überlastung" baumelt[2]. Die Zahl der Augenringe ist kein Leistungsmaßstab.

Work Life ...Vereinbarkeit

Führungskräfte Special

Führungskräfte müssen in hohem Maße verfügbar sein. In allen unseren PartnerInnen Betrieben wiederholte sich bei den Interviews mit Personalverantwortlichen einmal deutlicher einmal weniger deutlich die Bemerkung, dass Teilzeit-Führung schwer vorstellbar sei. Es stellt der Job Forderungen, die die Person zwar erfüllen kann, die aber massiv mit den Forderungen und Wünschen des Familienlebens kollidieren.

Es geben noch immer 60 Prozent der deutschen Manager (repräsentative Umfrage des Bielefelder TNS Emnid Instituts) der Karriere Vorrang gegenüber der Familie. Aber immerhin 42 Prozent hätten aus Rücksicht auf Frau und Kinder bereits auf Karrierechancen verzichtet[3].

Offenbar scheint die Bedeutung von Work-Life... Vereinbarkeit mit den Dienstjahren zuzunehmen, denn beginnt das Arbeitsleben mit Freude an der Arbeit so entwickeln sich im Laufe der Jahre Heim, Beziehung und Familie zu den wichtigsten Lebensinhalten[4], bei Frauen ein wenig mehr als bei Männern.

Anytime, Anywhere

Sich-Zusammenreissen führt auf lange Sicht zur Selbstverstümmelung. Die technische Innovation ermöglicht barrierefreies, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten, was bei vielen Führungskräften - aber auch JobeinsteigerInnen mit Zug zur Karriere[5] - dazu führt, dieses Angebot ausnutzen zu müssen.

Soziale Innovation ist gefragt. Denn der Diener Technik macht mittlerweile soviel Lärm, dass die Hausherren (wir?) nicht mehr schlafen können. Tägliche Verfügbarkeit rund um die Uhr ist nicht nur typisch für Führungskräfte sondern auch für Eltern, so sind die Spieler dieser Rollen massiv von *burn-out* Symptomen betroffen. "Burn-Out wird nicht durch Stress an sich verursacht, sondern weil unsere Feinde immer unsichtbarer werden", so Primar Werner Gerstl[6], ärztlicher Direktor des Linzer Zentrum Spattstraße, über die Zunahme von Erschöpfungs- und Burn-Out-Zuständen bei Eltern. Spill-over Effekte, das sind die Wirkungen der Arbeit auf die Freizeit und umgekehrt, sind bei Eltern häufiger, gerade wenn sie auch im Job Führungsverantwortung haben.

Aber, um auszubrennen muss man gebrannt haben, und gerade in Managerkreisen gilt mitunter der Satz „It's better to burn-out than to fade away!" Ein Ausstieg aus der Burn-Out-Spirale ist aber jederzeit möglich. "Wichtig ist, dass wir uns selbst analysieren, schauen, womit sind wir zufrieden, womit unzufrieden, und bewusst Änderungen vornehmen", meint Gerstl. Wenn's bei MitarbeiterInnen hakt, zeigen sich ineffiziente Prozesse im Unternehmen und es entsteht die Gelegenheit, diese Leerläufe und „Reibebäume" auszuräumen.

Der Mythos der getrennten Welten

Rosabeth Kanter[7] sah bereits in den späten siebziger Jahren einen Grund im fühlbaren Konflikt zwischen Arbeit und Leben im „Mythos der getrennten Welten". Das zugrunde liegende Paradigma ist, dass es eine Arbeitswelt und davon getrennt auch eine Freizeitwelt gibt, die allerdings der Arbeitswelt untergeordnet ist oder es zu sein hat.

Die Aufgabe der MitarbeiterInnen wäre es folgerichtig, Sorge zu tragen, dass ihr Privatleben nicht mit der Arbeit kollidiert und diese nicht stört. Diese Haltung existiert zumindest unterschwellig und sie wird dann aktiviert, wenn individuelle Abmachungen oder Regeln nur für bestimmte Zielgruppen klare Bevorzugungen bspw. für MitarbeiterInnen mit

Work Life ...Vereinbarkeit

Pflegeverpflichtungen schaffen und somit MitarbeiterInnen ohne Kinder ungleich behandelt werden. Entstehende Reaktionen sind dann: „Ist doch ihre/seine Angelegenheit!", „Warum soll ich seine/ihre Arbeit machen, nur weil er in Karenz gehen möchte!".

Basel 2

Investitionen ins Personal (z. B. Schulungen, Trainings) sind häufig kostenseitig und werden nicht als Aktiva verbucht. Dennoch findet das Engagement des Unternehmens für seine MitarbeiterInnen aktiv Niederschlag in der Zahlenwelt.

Ein Beispiel, das gerade für KMU Relevanz demonstriert:

Basel 2 betrifft zwar in erster Linie die Eigenkapitalvorschriften für die Banken aber natürlich sind GeschäftskundInnen vor allem ab einer Gesamtkredit-Inanspruchnahme über 1 Million Euro betroffen. Die Bankenratings zur Schätzung der Bonität vor dem Hintergrund von Basel 2 betreffen nicht nur die harten Ratingfaktoren (Ertragslage, Finanzlage, Vermögenslage), sondern auch weiche Ratingfaktoren (wie Führungsstruktur, Qualifikationen, Anpassungsfähigkeit, Krisenplanung, Marktumfeld).

Informationen über die Qualifikationen der MitarbeiterInnen aber auch Presseveröffentlichungen gehören zu Kriterien, die sowohl bei Kreditgesprächen als auch bei der Zinsverhandlung nützlich sein können. Die praktische Relevanz dieser Fakten wird sich noch erweisen, aber gerade für kleine und mittlere Betriebe besteht zumindest die Chance, ihre Bonität durch Investment in MitarbeiterInnen, ihre Qualifikation und „gute Presse" zu erhöhen.

Maß finden und dann halten

Fast alle Projekte oder Programme in einer geschäftlich tätigen und gewinnorientierten Organisation sind Geschäftspraktiken. Und damit Geschäftspraktiken erfolgreich sind, müssen sie gemessen und entsprechend kontrolliert werden können, gemäß der Maxime „if you can't measure it you can't handle it".

Häufig verwendete, sehr praktische Maße sind der Umsatz, der Marktanteil, der return-on-investment (ROI), Werbe- und Marketingkosten. Änderungen im internen Firmenbereich haben auch externe Effekte. Analog zu anderen Investitionen lohnt sich auch der Blick auf Rentabilität und Amortisation, obwohl soziale Systeme weniger berechenbar, messbar, greifbar und skalierbar als materielle und immaterielle Investitionen sind.

Die Erfahrung vieler Unternehmen mit Programmen zur Vereinbarkeit, Familienfreundlichkeit oder *diversity* zeigt eindrucksvoll, dass Investition in Menschen eine lohnende Investition in den Erfolg des Unternehmens ist, mittlerweile gibt es dafür mehr als anekdotische Hinweise[8,9].

Die Maße, aus denen sich diese „Human-Kapital-Rendite" erschließen läßt, unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Es gibt meistens einfache Modellrechnungen und typische Fundstellen von verläßlichen und aussagekräftigen Maßen.

Zählen, was zählt und was sich rechnet

Es kann grundsätzlich eine formalisierte oder eine intuitive Messmethode verwendet werden. Die formalisierte Methode erlaubt eher eine Planung als die intuitive, da mit Zahlengerüsten gearbeitet wird. Die Wahl zwischen intuitivem oder formalisiertem Vorgehen hängt natürlich

auch maßgeblich von der Betriebsgröße (kleine Betriebe führen selten eine Kostenrechnung) ab und Intuition ist bei einigen Problemstellungen ein Ratgeber auf Augenhöhe zur langläufigen Rationalität[10]. Typische HR Maße und damit Ziele für laufende Kontrolle sind:

- Kosten für die Ersetzung von MitarbeiterInnen (Rekrutierung, Einschulung, Abfindung, usw.)

- Wirtschaftlicher Wert der MitarbeiterInnen für die Organisation (Produktivität und Effizienz)

- Kosten des MitarbeiterInnen Verhaltens (Krankenstände, unentschuldigte Abwesenheit, Gesundheitsverhalten wie Rauchen, Bewegungsmangel)

- Wirtschaftlicher Wert von Schulungen und Trainings, gemessen bspw. an besserer Kundenbindung, weniger Reklamationen, schnellerer Durchlaufzeiten im Service, etc.

- Wirtschaftlicher Wert von Arbeitszufriedenheit, oder anderer „weicher" Faktoren im Zusammenhang mit negativen oder positiven Wachstumsraten

- Leistungsmessung innerhalb der Abteilung und zwischen Abteilungen (Benchmarking)

- Messung der Fehlerraten (z. B. überflüssige Fakturenzeilen oder –eingaben, überflüssiger E-Mail Verkehr, Kundenreklamationen)

- Wie hoch ist die Zahl der WiedereinsteigerInnen nach der Karenz, wie hoch sind die Männer- und Frauenquoten? Wie hoch im Vergleich die Rückkehrquote? Auf welcher Position erfolgt der Wiedereinstieg?

- Damit verbunden eine Kostenrechnung bspw. im Zusammenhang mit verlorenen Ausbildungskosten, denn Kosten gehen auch verloren, wenn die angelernte Kompetenz für den Wiedereinstiegs-Arbeitsplatz nicht von Nöten ist.

- Kosten von Pflegetagen (bspw. Krankenpflege)

„Ach, lassen wir das..."

Es gibt viele, teils gut nachvollziehbare Gründe, weswegen Personalkennzahlen (vielleicht besser: Human Kapital Daten) nicht erfasst werden, z. B.:

- Komplexität: "Zu Kompliziert! Wie sollte man die Kosten von menschlichem Verhalten schon messen?"

- Ausbildungsdefizit: "Ich wüsste nicht mal, wo man da anfängt!"

- Fehlende Standards: "Kennzahlen haben wir in Massen, aber welche sind die Richtigen?"

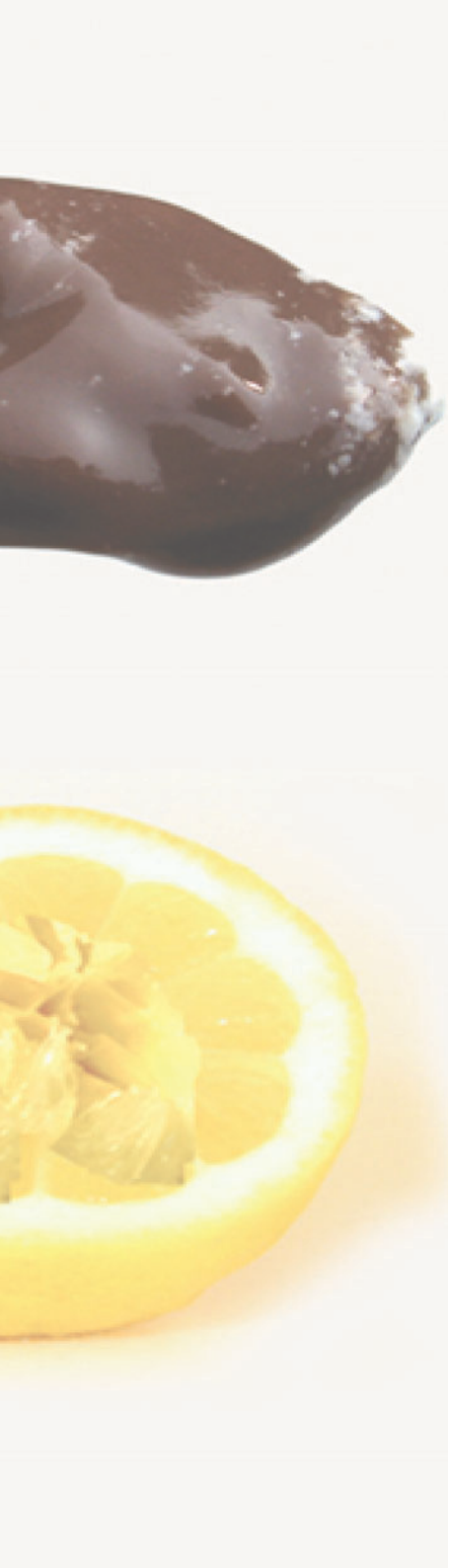
- Keine Zeit, keine Ressourcen: "Dafür haben wir keine Zeit", ...„Es gibt kein Budget"

- Die CYA Taktik (http://de.wikipedia.org/wiki/CYA, 3. Begriff von oben): "Was, wenn ich herausfinde, dass das Programm nicht erfolgreich ist und nur Geld kostet?"

- Eine Überdosis G'fühl: "Die Mitarbeiter sind damit sehr zufrieden, das hat man mir schon öfter gesagt."

Fünf Stufen Plan

Wie kommt man nun zu diesen Daten, wenn sie nicht erfasst wurden? In fünf Stufen:



Work Life ...Vereinbarkeit

1. Am Anfang steht das "Forschungsteam": wobei Interesse am Thema keine Voraussetzung für die Teammitglieder ist.

2. Bestimmung der Erfolgsfaktoren: wie ist der Erfolg messbar, in harten (Kennzahlen, Produktivitätsziffern, Arbeitszeit) oder weichen Daten (höhere Kundenzufriedenheit, bessere Mitarbeiterzufriedenheit)?

3. Gestaltung/Konzept der Datengewinnungsprozesse: Weiterreichen der Daten und Berücksichtigung im Berichtswesen, Umwandlung von kurzfristigen in langfristige Aktivitäten/Kennzahlen.

4. Implementierung der Datengewinnungsprozesse: hier verläuft mitunter eine technische Schnittstelle, denn die Computerprogramme für Organisation und Verwaltung spucken oft nicht auf einen Klick aus, was gewünscht oder benötigt wird. Damit ist häufig externe Programmierleistung nötig und es besteht die Gefahr des Stopps aus Budgetgründen.

5. Einsatz von Feedback-Werkzeugen zur Anpassung der Prozesse: Kontinuierliche Vergleiche der Zahlen aber vor allem auch der Grundstimmung im Unternehmen. Zahlen nützen nichts, wenn Erfolg nicht subjektiv wahrnehmbar ist.

Wo finde ich, was sich rechnen läßt?

Fundstellen für grundlegende Zahlen zur Berechnung bspw. des return-on-investment (ROI):

- HR Informations-/Verwaltungssystem, Enterprise Resource Planning Software (ERP)
- Betreuungsquote (Zahl der MitarbeiterInnen/Zahl der Vollzeitäquivalente in der Personalabteilung) zuzüglich externem Aufwand
- Jährliche/Monatliche/Quartalsberichte von Abteilungen
- Krankenstandsdaten (Tage, idealerweise im unternehmensinternen Vergleich, zwischen Abteilungen)
- Unternehmenseintritte/Rekrutierung (z. B. Schaltungskosten, *time-to-hire*)
- Daten aus MitarbeiterInnen-Befragungen
- Externe Recherche bspw. von Branchen-Benchmarks
- Produktivitätsdaten
- Gehaltsdaten

In größeren Unternehmen mit eigener Kostenrechnung fallen Kosten/Nutzen Rechnungen aufgrund der Datenlage und eines Controllings leichter und werden laufend praktiziert. Dennoch seien hier einige nützliche Maße erwähnt. Diese vereinfachen auch für kleinere Unternehmen die Planung und wirtschaftliche Durchführung von Vereinbarkeitsmaßnahmen.

Kosten/Nutzen Analyse

Mit dieser Analyse kann man die Gesamt-Profitabilität berechnen. Die Schätzung der versteckten Kosten aber auch der Gemeinkosten macht diese Formel entgegen dem ersten Eindruck mitunter ziemlich anspruchsvoll.

Kosten/Nutzen Analyse = Profit[Kostenersparnis, direkt oder indirekt]–Kosten [indirekte Kosten+direkte Kosten]

ROI (Return–on–Investment)

Diese Formel vergleicht die relative Profitabilität eines Programms mit der Investition, die für Implementierung und Erhaltung dahinter steht. Damit könnte man begründen, dass ein investierter Euro in Vereinbarkeit viele Euro zurück bringt.

ROI=(Gesamtertrag-Gesamtkosten)/Gesamtkosten

Rentabilitätsschwelle (Break Even)

Damit kann man errechnen, wie viele MitarbeiterInnen das Vereinbarkeitsprogramm in Anspruch nehmen müssen, damit es sich rechnet.

Rentabilitätsschwelle=Netto Investition/Kostenersparnis pro Fall

Amortisation

Die Amortisation zeigt an, wie lange es dauert, bis ein Investment Früchte trägt.

Amortisation = Investment/zu erwartende Gewinne [oder Kostenersparnis, direkte/indirekte Kosten]

Beispiele zu Kennzahlen befinden sich im Anhang, also nur einen Klick entfernt.

Ein schneller Wiedereinstieg hilft den Unternehmen Kosten sparen. Die Unterstützung bei der Kinderbetreuung von WiedereinsteigerInnen kann sich auch rechnen und Arbeitskräfte zu erhalten ist oft und immer öfter günstiger, als sie auszutauschen.

Links zum Anhang

1) Quantitative Beispiele mit Kennzahlen
2) Qualitativ/Quantitativ zu erwartende Effekte vereinbarungsfördernder Maßnahmen

Referenzen

1 Friedman, S. D., Christensen, P. & Degroot, J. (2000). Work and Life. The End of the Zero-Sum Game. In Harvard Business Review (Ed.) Work and Life Balance (S. 1-29). Harvard Business School Press: Harvard College.

2 „Die ständige Erweiterung von Qualifiktionen, flexible Tätigkeitsbereiche, die eine andauernde Anpassungsbereitschaft bedingen und ähnliches mehr sind wesentliche Elemente funktionaler Flexibilisierung." All das wirkt vor allem auf Arbeitskräfte, wenn sie „[...] in irgendeiner Form Karriere machen wollen (S. 148)" Aus Kreimer, M. (1998). Frauenarbeit und Flexibilisierung. In Zilian, H. G., Flexibilisierung - Problem oder Lösung? (S. 137-163). Berlin.

3 Buchhorn, E. (2007). Family Business. Manager Magazin, 1, S. 126.

4 Accenture (2007). Expectations and Achievement. Empowering Women from within.

5 Julia Montag, „Verwende deine Jugend!" auf www.manager-magazin.de, am 7.3.2007

6 Burn-Out: Eltern brennen schneller aus. Artikel in der Tageszeitung Die Presse am 04.09.2004

7 Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation, 130–140. Boston: Basic Books

8 Deutsches Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2003). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen – Kosten-Nutzen-Analyse. URL: www.bmfsfj.de/Kategorien/Publikationen

9 Kodz, J., Harper, H. & Dench, S. (2002). Work-Life-Balance: Beyond the rhetoric (Report 384). Institute for Employment Studies: Brighton.

10 Gigerenzer, G. (2007). Bauchentscheidungen. Bertelsmann: München.

„Die beste Zeit einen Baum zu pflanzen war vor zwanzig Jahren. Die zweitbeste ist jetzt.“

Afrikanisches Sprichwort

TRENDSPOTTING DEMOGRAFIE

Österreich wird älter. Die Bevölkerungspyramide verliert ihre Basis und bekommt dafür einen Wasserkopf. 2031 werden über 25% der Bevölkerung über 65 Jahre alt sein und nur mehr 57% zwischen 20 und 65 Jahre. Diese Entwicklung belastet das Pensionssystem und das Gesundheitssystem – und sie betrifft massiv die Betriebe.

Trendspotting Demografie

Was an Kraft gespart wird, geht an Zeit verloren

Es hat sich angekündigt und war seit langer Zeit berechenbar. Aber alle, auch unsere deutschen Nachbarn, die vor einer ähnlichen Situation stehen, sind jetzt davon so überrascht wie die Sommerreifen vom ersten Schnee im Winter.

Welche Veränderungen kommen auf Betriebe zu? Zum einen sind ganze Landstriche und ihre Wirtschaft von einem Arbeitskräftemangel betroffen.

Das schlägt sich nicht nur in einem speziellen FacharbeiterInnen Mangel nieder, sondern es gibt unabhängig von der Qualifikation zu wenige Menschen, die in einem arbeitsfähigen Alter sind.

Damit ergibt sich die Situation, dass sich die wenigen Arbeitskräfte die Betriebe mit dem besten Angebot aussuchen können. Der berühmte, vielzitierte *war for talents* zwischen den Unternehmen weitet sich zum *war for workforce aus*.

Betreuung im hohen und niedrigen Alter

Angesichts des hohen Anteils einer älteren Bevölkerung und deren Versorgung wird die institutionalisierte Pflege als Lösungsansatz vorgebracht. Aber auch die institutionalisierte Kinderbetreuung hat abseits der Städte vergleichsweise wenig Wirkung und bietet zu wenig Möglichkeiten, die häusliche Betreuung zu ersetzen. Analog dazu kann man davon ausgehen, dass der private Einsatz für die Pflege von älteren Verwandten, arbeitsrechtlich durch die Pflegekarenz ermöglicht, in Zukunft an Bedeutung zunehmen wird.

Das bedeutet, dass angesichts eines bestehenden Mangels an Arbeitskräften ein Teil der workforce Zeit für Elternkarenz ein anderer Teil Zeit für Pflegekarenz in Anspruch nehmen müsste. Angesichts der gegenwärtigen Situation ist der Löw(Inn)enanteil dieser workforce weiblich.

Double Whammy

Wenn also Frauen nicht gleichwertig oder stärker als bisher in das Erwerbsleben einbezogen werden, steht zu befürchten, dass das passiert, was lautmalerisch durch den Begriff „double whammy" (österreichisch: Watschn') beschrieben wird: ein wenig Erwerbsleben zwischen „whammy" Mütterkarenz und „whammy" Pflegekarenz, und damit ein großer Verlust an Potential und verfügbarer Arbeitskraft für die Unternehmen. Das betrifft Betriebe massiv. Schon jetzt.

Unternehmen mit Langzeitstrategie und zurückgeschraubtem Quartalsdenken haben angesichts dieser Entwicklungen die Möglichkeit sich jetzt schon zu positionieren und im Vereinbarkeitsbereich jetzt schon Maßnahmen und Instrumente, Programme und Projekte zu erproben, zu verfeinern und zu perfektionieren, die in Zukunft bei erfolgreichen Unternehmen zum Standardrepertoire gehören werden wie eine ordentliche Buchhaltung.

Links

Informationen zur demografischen Veränderung und ihren Wirkung in volkswirtschaftlicher Hinsicht findet man bspw. unter www.statistik.at (Statistik Austria), www.oerok.gv.at (Österreichische Raumordnungskonferenz), www.ihs.ac.at (Institut für höhere Studien), www.oeaw.ac.at (Vienna Institute of Demography).

Die betriebswirtschaftliche Debatte wird in erster Linie unter dem Begriff „Productive Ageing" geführt.

4.

ELTERN GENERATIONEN

„A two-parent family with two children aged 13 and 14, for example, needs 54% more income than a childless couple in order to having the same standard of living.[1]“

Elternschaft ist ÖsterreicherInnen lieb und teuer. Eltern sind eine andere Generation als Nicht-Eltern, sie sind durch die Geburt eines Kindes plötzlich eine „Elterngeneration“, zumindest im Betrieb. Werte und Prioritäten ändern sich, soll die plötzliche Dreierbeziehung von Dauer sein und vor der Geburt getroffene partnerschaftliche Arrangements verlieren teilweise ihre Gültigkeit.

Nach der Familiengründung geht eine Arbeitszeitschere zwischen Vätern und Müttern auf: Männer arbeiten mehr Stunden im Beruf, Frauen deutlich weniger. Berufsengagement zeitigt nicht nur Wirkung auf die Karriere sondern auch auf die Partnerschaft. Wie sehr - auch in einer augenscheinlich liberalen und gleichberechtigten Partnerschaft - durch die Geburt eines Kindes die Erhalterrolle des Mannes verfestig wird zeigen empirische Daten.

Eltern Generationen

Einstellungssache

Ein zu hohes Berufsengagement von Vätern stellt einen starken Stressor dar, insbesondere dann, wenn die Lebensgefährtin unter der Rückkehr zur geschlechtsspezifischen Rollenteilung leidet, und der Partner wenig Sensibilität gegenüber den dadurch entstehenden Problemen zeigt[2]. Es verändern sich also Verhaltensweisen durch Elternschaft - und es ändern sich Einstellungen.

Aufgrund einer Messung der Einstellungen zu Karenz generell und Väterkarenz im speziellen, zu Kindern, Geld und Karriere bei unseren PartnerInnenbetrieben haben wir festgestellt, dass sich Eltern und Nicht-Eltern zumindest in zwei Punkten sehr offensichtlich unterscheiden.

1) Nicht-Eltern bewerten Väterkarenz als signifikant positiver, als dies Eltern tun. Eltern wiederum bewerten Mütter-Karenz als wesentlich positiver, im Vergleich zu Nicht-Eltern. Bei der Bewertung des Begriffs „Karriere" unterschieden sich die beiden Gruppen in unserem Fall nicht.

2) Eltern bewerten Kinder als positiver.

Das könnte darauf hin deuten, dass sich Männer und Frauen mit Kinderwunsch noch sehr mit den Möglichkeiten der gleichgestellten Elternkarenz beschäftigen. Für Eltern hingegen, und gerade für Frauen, ist die Mütterkarenz *sehr* positiv besetzt, die Väterkarenz hingegen wenig bis gar nicht - warum auch noch einen Gedanken daran verwenden?

Mütter

Hochqualifiziert zu Hause bleiben ist weiblich. Und so mag der Zukunftsforscher Matthias Horx recht haben, wenn er meint, dass die Zukunft den Frauen gehört; die Gegenwart gehört den Männern, und so wie es aussieht auch noch in Zukunft. Jedenfalls leisten wir uns gegenwärtig den Luxus, Frauen hoch zu qualifizieren und mit gleichwertigen Chancen auszustatten, um sie nach gerade erfolgter Familiengründung nur halbherzig in den Arbeitsprozess zurückzuführen, und ihre Möglichkeiten damit nachhaltig zu schmälern.

Die so wunderbar gleichen und harterkämpften Chancen der Frauen des 21. Jahrhunderts lösen sich bei der Geburt eines Kindes schlagartig auf und erreichen das Niveau der Anfänge des 20. Jahrhunderts. Eine Frau kann sich wohl gegen Familie und für Karriere entscheiden und dabei zumindest die gleichen Optionen wie Männer behalten. Nach der Geburt eines Kindes verfällt ihr weiteres Schicksal auffallend dem Traditionalismus und viele Frauen leiden darunter massiv[2].

Wunsch (oder Notwendigkeit) und Wirklichkeit liegen bei der Beschäftigung mitunter nahe beinander. Die wöchentliche Wunscharbeitszeit beträgt bei berufstätigen Frauen mit Kind im Schnitt 29,5 Stunden[3]. Der Wiedereinstieg gelingt Müttern häufig über Teilzeitarbeit, eben diese Arbeit gerät aber durch ihre Halbwertigkeit und geringe Aufstiegschancen quasi im Umkehrschluß zur reinen Frauensache.

Kinder beeinflussen ganz entschieden und nachhaltig das Erwerbsleben ihrer Mütter. Bei Vätern ist das wesentlich weniger häufig der Fall.

Väter

Dafür besteht hier mittlerweile schon Unklarheit, wer denn alles ein Vater ist. Was ist ein „Vater"? Einfache Frage mit einer nur im Alltagsleben einfachen Antwort. Forscher, Politiker und die Öffentlichkeit haben Schwierigkeiten mit

dem Begriff, zudem treffen Ideologie und Wissenschaft einander an einer heiklen Stelle. Genetik, Politik, Soziales und Recht sind von dieser Definition massiv betroffen. Die biologische Vaterschaft ist gemeinhin das Kriterium, angesichts der gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Abnahme traditioneller Familienkonstrukte aber erscheint es allzu simpel, aus rechtlicher Sicht zu restriktiv.

Vaterschaft als Rolle

Männer übernehmen die Vaterschaft als gesellschaftliche Rolle, denn immer häufiger übernehmen viele Männer in patchwork Familien die *soziale Vaterschaft*. Für Väterkarenz ist die biologische Vaterschaft nicht entscheidend, das Gesetz gilt zumindest auch für Pflege- und Adoptivväter, nicht aber für neue Lebenspartner.

Die Gründe für Väterkarenz sind, ein fürsorglicher Vater sein zu wollen, die Entwicklung der Kinder mit verfolgen zu können und ein Gerechtigkeitssinn in der Aufteilung der Haus- und Familienarbeit. Bei den Gründen, die Väterkarenz verhindern, steht sowohl bei Frauen als auch bei Männern der Einkommensverlust mit 77% und 74% der Nennungen an erster Stelle. Karrierebezogene Bedenken (nicht auf Karriere verzichten) liegen bei den Frauen mit 35% höher als bei den Männern (31%)[4].

Väter tragen mehr zum Haushaltseinkommen bei als kinderlose Männer. Das liegt daran, dass sich die tatsächlichen Arbeitsstunden erhöhen und die Partnerin *weniger* zum Haushaltseinkommen beiträgt, während die Überstundenbereitschaft gleich bleibt, die Wunscharbeitszeit beträgt bei kinderlosen Männern und bei Väter etwa 40 Stunden. Die Real-Arbeitszeit der Väter ist allerdings deutlich höher (Ausnahme sind Väter mit Hochschulschulabschluss) und bleibt bis zum Pensionsalter etwa 10% über der Normalarbeitszeit, und unter den Überstunden leidet naturgemäß auch die Vereinbarkeit. Im Urlaub wird dann Vaterschaft im Zeitraffer nachgeholt[5], was aber den Männern nicht das Gefühl nehmen kann, etwas versäumt zu haben: 44% der Männer in einer britischen Befragung geben an, dass die Beziehung zu ihren Kindern durch die Überstundenkultur (mehr als 48 Wochenstunden) beschädigt wurde[6].

Familienarbeit

Respektiere die gesamte Person, mit all ihren Kompetenzen und Leistungen: Familienarbeit ist ein Anwendungsfeld von Kompetenzen, sie ist eine Lernumgebung mit anerkannt volkswirtschaftlichem Nutzen[7] und eine Akademie des Lebens. Elternkarenz, die Sorge für das Kind, ist Schule und Erziehungsfunktion, die sogar vom europäischen Think-Trust *Lisbon Council* als ein wesentlicher Bestandteil der Brain Power[8] einer Nation einbezogen wird!

Was für die Volkswirtschaft ein heißes Thema ist, kann auch die Betriebswirtschaft nicht ganz kalt lassen. Familienarbeit und damit verbunden Erziehungsarbeit bilden ein Reizklima, das Lernfähigkeit und arbeitsrelevante Kompetenzen begünstigt.

Fähigkeiten sind in einem bestimmten Kontext eingebettet, sie sind mitunter rollengebunden, und ändert sich der Kontext, so fehlt der Zugang zu diesen Fähigkeiten. Die in der Familienarbeit erworbenen Fähigkeiten müssen auf den Lebensbereich „Arbeit" transponiert werden, denn überraschenderweise sitzt in vielen Köpfen dieser Mythos der getrennten Welten[9], der Arbeitswelt und dem Leben. Deswegen bringen viele MitarbeiterInnen ihre Kompetenzen aus dem Privatleben und der Familienarbeit nicht wieder in den Beruf ein.

Eltern Generationen

Ein Beispiel:
„Albin (32) hat eine zweijährige Tochter und ist zuhause ein zielbewusster aber liebevoller und kompromissbereiter Verhandler, wenn es ums Schlafengehen oder Essen geht. Im Beruf bezeichnet er sich als „harten Knochen", der gelernt hat sich durchzusetzen und das auch immer wieder übt". Das Ergebnis mag hier im Privatleben und Beruf das Gleiche sein, denn das Ziel von Albin ist es, seinen Willen durchzusetzen. In seinen getrennten Welten gibt es aber nur die Verhaltensrepertoires „Kompromiss oder Rammbock". Durch einen Transfer der Kompromissfähigkeit aus der „Familienhemisphäre" kann der Umgang mit MitarbeiterInnen profitieren, ohne, dass langfristig Durchsetzungskraft verloren geht.

Hubert Steger befragte Karenzväter ob sich durch die Karenz etwas an ihren Kompetenzen im Beruf oder bei persönlichen Kompetenzen geändert hätte[10]. Diese Frage schien (1) für die Karenzväter überraschend, war aber nach einigem Nachdenken (2) auch überraschend facettenreich beantwortbar. Welche Schlüssel-Fähigkeiten werden also in der Karenz und Familienarbeit bei Vätern, aber natürlich auch bei Müttern, ausgebildet?

- Kommunikationsfähigkeiten wie Zuhören und Kontakte herstellen. Gerade die Rolle als Exote (hier gilt der Exotenbonus) erfordert vom Karenzvater Selbstbewusstsein im Umgang mit neuen Bekanntschaften wie Kinderärzte, andere Eltern oder auch Nachbarn. Ein Ausflug mit den Kleinen erfordert logistische Absprachen, das Anziehen am Morgen sprachliche und mimische Überzeugungskraft, und die vielen Möglichkeiten der lieben Kleinen, Stimmungen und Wünsche auszudrücken, ohne dabei auch nur ein Wort verwenden zu können, schulen die Aufnahmefähigkeit für alle möglichen Signale.

- Organisationsfähigkeiten werden täglich gefordert und gehen Hand in Hand mit viel interner Kommunikation. Das wünscht sich auch ein Unternehmen.

- Entscheidungsfähigkeit und Eigeninitiative. Initiativen setzen und Entscheidungen treffen gehört zum Tagesgeschäft von Eltern. Zweifelsohne handelt es sich hier um eine Kompetenz, die aus dem Familienleben ins Berufsleben transferiert werden kann, auch wenn sie hochgradig von der Persönlichkeit abhängig ist.

- Flexibilität. Auch auf neue Situationen angemessen zu reagieren und sich durch Veränderungen nicht verunsichern zu lassen ist im Grunde elterliches Tagesgeschäft.
Der Nutzen für den Beruf steht außer Frage, wieder vorausgesetzt, dass diese Fähigkeiten thematisiert werden und im Unternehmen nicht an der vermeintlich familienbedingten zeitlichen Un-Flexibilität gemessen werden.

- Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen. Eine Familiengründung ist mit einem Unternehmensstart-up durchaus vergleichbar. Eine neue Situation, viele Unbekannte, eine ungewisse Zukunft, statistisch schlechte Chancen auf Erfolg (durch Scheidung oder Geschäftsaufgabe) ...und eine finanzielle Situation, die Planung und Projektion erfordert. Mitunter stehen Logistik und Finanzen („Wir brauchen eine größere Wohnung!") im Vordergrund.

- Teamfähigkeit. Absprachen, gemeinsame Planung und Erledigungen; die Gesetze des Teamworks gelten auch in der Familienarbeit und der Partnerschaft. Die Eltern finden hier die gleichen Widerstände und Probleme vor wie im Job, Zuständigkeiten und Befindlichkeiten ändern sich nach

Eltern Generationen

Verfügbarkeit und das emotionelle Involvement ist größer. Daher gilt auch hier, dass diese Fähigkeiten und die damit verbundene im Erfolgsfall bessere Konfliktkultur bei klugem Transfer ins Arbeitsleben dem Unternehmen Gewinn bringen können.

• Lernfähigkeit. Familienarbeit ist „learning by doing", ein Sprung ins kalte Wasser und kein Trockenschwimmkurs. Dagegen sind viele Assessment-Center und Auslese Kurse praxisfernes Kinderspiel für die Firma Utopia. „Learning by doing" ist ein Set von Lern- und Verhaltensmustern, das auch auf dem Arbeitsplatz überaus nützlich sein kann.

• Fähigkeit zur Personenführung. ...ist keine ausschließliche Anforderung an Führungskräfte, sondern eine Basiskompetenz, sei es in der Lehrlingsausbildung oder im Teamwork untereinander. Überspitzt könnte man sagen: Wenn man es schafft, mit einem Kleinkind erfolgreich zu verhandeln, dann schafft man das auch im Geschäftsleben: „Everything I know about negotiation I learned at the kitchen table[11]"

• Belastbarkeit. Familienarbeit ist kraftraubend, anstrengend und erfordert konstante Überarbeitung der Art und Weise, in der Arbeit erledigt wird. Dadurch wird Belastbarkeit gewährleistet aber auch auf eine harte Probe gestellt. Das Analog zum Berufsleben ist evident. Ein Wechselspiel aus Entlastung und Belastung, das mit dem Familienleben komplementär sein kann, sorgt hier nicht nur für die Erhaltung der Produktivität sondern der Belastbarkeit.

Selbstverständlich!

Kultur macht Vereinbarkeit zur Selbstverständlichkeit
In Unternehmen, auch in unseren Partnerbetrieben, gibt es standardisierte Lösungen zur Vereinbarkeit, die in erster Linie in einer mehr oder weniger flexiblen Zeitgestaltung begründet sind. Das Geheimnis liegt auch in der Standardisierung, denn der Aufwand der MitarbeiterInnen jeweils im Anlassfall Lösungen gemeinsam mit Personalverantwortlichen und Kollegen zu suchen ist kraftraubend. Und da sich die verhandelnden Beteiligten naturgemäß in ihrer Persönlichkeit und ihrer Motivation unterscheiden, entsteht hier durch individuelle Lösungen Ungerechtigkeit.

Daher lohnt sich eine Analyse der verwendeten Instrumente, Richtlinien, *mission statements*, der Geschäftsprozesse und Personalmanagement Instrumente in Hinblick auf Vereinbarkeit aber auch gendersensible Sprache. Wir haben bei unseren Analysen im Zuge des Projekts festgestellt, dass die Entwicklungsstufe der Gleichstellung die Erfolgswahrscheinlichkeit und eher noch die Scheiternswahrscheinlichkeit mancher Maßnahmen (z. B. Elterntage, Gesundheitstage, etc., alles, was ein „Sich-als Privatmensch-Zeigen" beinhaltet) prognostizieren lässt.

Für eine Bedarfsschätzung von spezifischen Vereinbarkeitslösungen lohnt es sich schon einmal einen Blick auf die Altersstruktur der MitarbeiterInnen zu werfen und die Lebensphasen zu berücksichtigen. Karenzmanagement auf organisationalem Niveau kann das Erkennen von drohenden Unterbesetzungen und Ressourcenengpässen erleichtern.

Eine hohe Quote junger MitarbeiterInnen heißt dann für ein Unternehmen natürlich, dass Elternkarenzen wahrscheinlicher sind oder es in absehbarer Zeit werden. Gerade bei FacharbeiterInnen, bspw. den rar gewordenen SchweißerInnen, FräserInnen und DreherInnen, ist eine schnelle und reaktive Nachbesetzung zum Scheitern verurteilt.

Eltern Generationen

Karenzmanagement

Die Abwicklung von Karenzen ist bei Frauen ein bewährter, eingeschliffener Vorgang, Männer fallen aufgrund ihrer Seltenheit besonders ins Auge, aber die arbeitsrechtlichen Seiten der Karenz selbst sind keine besondere Herausforderung. Die Besetzung von Vakanzen kann dagegen eine große Herausforderung sein und das Stellen des gleichen oder eines gleichwertigen Arbeitsplatzes beim Wiedereinstieg eine *mission impossible,* da sich unter den Männern viele Facharbeiter und ausbildungsschwere Experten befinden, deren Karenz eine Lücke hinterläßt.

Wichtig für den Betrieb ist daher das Delegieren von Karenzmanagement. Die MitarbeiterInnen, die in Karenz gehen, können unter bestimmten Umständen sogar Sorge für ihre Ersatzkraft und die Ressourcenplanung in ihrer Karenz tragen. Diese Strategie sichert den Karenzierten in der Planung einen Teil der Kontrolle über das Geschehen und in gewisser Weise sind ja die MitarbeiterInnen ExpertInnen für ihre Arbeitsplätze, somit können sie sinnvolle Vorschläge für die (1) einstweilige Besetzung oder (2) eine neue Ressourcen/Aufgabenverteilung unterbreiten.

Proaktives Management kann hier:

- Die Möglichkeit von Väterkarenz als Alternative für die Karenzplanung von Mitarbeiterinnen promoten.
- Prospektive Karenzstellen vor der Karenz doppelt besetzen.
- Darauf aufbauend kontinuierlich damit experimentieren, wer welche Arbeit, z. B. als Karenzersatzkraft, leiten kann.
- Über Ausstiegs- und Wiedereinstiegsszenarien informieren.
- In MitarbeiterInnengesprächen Karenz und Wiedereinstieg thematisieren.
- Auf Wunsch der ArbeiternehmerInnen Beschäftigung während der Karenz ermöglichen.
- Anbindung ans Unternehmen (bspw. durch Coaching, Mentoring, Schulungsteilnahmen, etc.) während der Karenz anbieten, aber Nichtinanspruchnahme von Angeboten nicht vermerken und akzeptieren.
- Schon beim Karenz-Exit die Einstiegsperspektive planen! Der Einstieg geht dann besonders gut, wenn es bereits betrieblich geförderte Kinderbetreuungsmöglichkeiten gibt (Betriebskindergärten oder Kinderbetreuungseinrichtungen, die von wirtschaftlichen Clustern betrieben werden) und ein Zeithorizont für den Wiedereinstieg abschätzbar ist.
- Karenz/Elternschaft sichtbar machen: Rollenmodelle (realistische Vorzeigeväter) tragen mehr zur Kulturentwicklung bei als Seminare, Umfragen oder Personalmanagement Instrumente. Männer als Väter sichtbar machen, thematisieren und fördern.

Schritte zur Selbstverständlichkeit

Chancengleichheit bedeutet in der Endstufe Selbstverständlichkeit. Bis es soweit ist, bedeutet es Intervention auf allen Ebenen, bis es für Frauen und für Männer in allen Hierarchieebenen selbstverständlich ist, dass neben beruflichen auch private Anforderungen eine Rolle spielen. Aktive Väter, die im Betrieb entsprechende Freiräume einfordern, sind oft mit sehr starken Widerständen konfrontiert. Die Vereinbarkeit von Kindern und Karriere muss für Männer zur Selbstverständlichkeit werden, wie es auch bisher für Frauen als selbstverständlich erachtet wird:

Eltern Generationen

Vaterarbeit und Väterkarenz ermöglichen Frauenkarrieren. Für Unternehmen ist das relevant, da die besten Köpfe zählen und mehr davon im Unternehmen in Betrieb bleiben – noch dazu bestens motivierte Köpfe.

Weiches hart anpacken

Selbstverständlich ist das Vereinbarkeitsthema kein Nebenschauplatz der geschäftlichen Aktivitäten. Vereinbarkeitslösungen schaffen und sichern Arbeitsplätze und bringen *zumindest* Umwegrentabilität, bei einer *economy-of-scales*, also vielen Inanspruchnahmen von Angeboten, erstaunliche Kostenersparnis. Daher ist die professionelle, firmeninterne Betreuung kein Nebenjob sondern ein systematischer, strategie- und menschenorientierter ProfessionalistInnen-Job, der in großen Unternehmen dezidiert von einer oder mehreren Personen ausgeübt wird.

Damit verbunden sind Informationsmaterial, Ansprechpersonen, Beratungsmöglichkeiten und systematische Planung von Unterstützungseinrichtungen und von Management von Karenzen aller Art. Das führt zu drei Vorteilen und drei Ergebnissen, in drei wesentlichen Bereichen des Personalmanagements:

- Im „Recruiting": Diagnostik, Potenzialanalysen und Status-Quo Analysen kann sich von personenabhängigen, sehr persönlichen Gegebenheiten wie Geschlecht, Kinder?: ja/nein verabschieden und sich der Ergebnisorientierung und Qualifikation zuwenden.

- Im „Rewarding": Zeit ist ein Geschenk. Viele würden lieber weniger Geld verdienen, wenn sie entsprechend weniger arbeiten müßten und mehr Freizeit hätten. Eine *ergebnisorientierte* Kultur (die zum Beispiel zu Lasten wenig effizienter Mega-Sitzungen geht) schafft hier Freiraum für Belohnungen.

- Im „Retaining": Karenz ist bei Frauen kein Karrierekiller mehr, sie verdienen endlich, was sie verdienen und sichern ihrem Unternehmen eine wertvolle Ressource. Karenz ist bei Männern ein Zeitraum, wo sie die firmeninterne Karriere planen und nicht den Gehaltssprung durch Jobwechsel.

Leistung oder Anwesenheitszeit

Vereinbarkeitskultur heißt Leistungskultur: das objektive Ergebnis ist zu bewerten, die Mittel zur Erreichung (Zeit, Aufwand, Zahl der Berichte, Zahl der cc:s in e-mails) sind Mittel und nicht die Hauptsache.

Potenzial- und Leistungsbewertungen, die für interne Besetzungen von offenen Stellen herangezogen werden, umfassen auch die zeitliche Verfügbarkeit und Überstunden. Abhängig von der Branche hat das Unternehmen durch die Eliminierung oder Umgestaltung wenig effizienter oder wenig effektiver Prozesse die Chance, mit weniger Ressourcen bessere Ergebnisse zu erzielen und damit auch die Vereinbarkeitskultur zu stärken.

Der durch Technik möglich gewordene Arbeitsstil (24/7, Aktions- und Reaktionsbereitschaft, 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche) ist für einige „Gern-Viel-Arbeiter" entgegenkommend, aber für die Masse bietet er keine Alternative zur ausgewogenen Mischung von Leistung und Erholung.

Das Potenzial an Zeit (24 Stunden/7 Tage die Woche), das durch die (Bären-)Dienste multimedialer Kommunikation offen steht, kann nicht als Bringschuld der ArbeitnehmerInnen gesehen werden. Das *Ergebnis* der Arbeit

ist die Bringschuld. Ein Resultat daraus: wo Leistung zählt, zahlt man weniger für Zeit.

Vorbild Management

Vorbild bei der Überstundenkultur ist meist das Management. Vorbild bei „Ergebnisse vor Zeiterfordernis" ist ebenfalls das Management. Es wird aus der Geschäftserfordernis immer Phasen geben, wo „Ergebnis vor face-time!" nicht eingehalten werden kann. Geschäftsreisen mit engen und vollgestopften Zeitplänen sind ein Beispiel für einen objektiven Mangel an Kontrolle über die Zeit: wie bei einem Spitzensportler müssen sich aber Phasen hoher Intensität mit Phasen niedriger Intensität abwechseln – so entsteht Wachstum.

Der Einsatz eines Fragebogen zur Evaluierung von flexiblen Arbeitszeitlösungen für Belegschaft und Management erlaubt tiefe Einblicke und benchmarking (zwischen Abteilungen). Auch wenn eine Befragung hinsichtlich der Validität von Einstellungen zu flexibler Arbeitszeit zu bevorzugen ist, so ist das für viele Unternehmen eine Kostenfrage. Billiger und auch nicht schlecht ist die Frage: „Wäre ein Manager in Teilzeit, flexibler Zeit usw. vorstellbar?". Diese Leitfrage (so hat sich auch in den Interviews gezeigt) hat gerade hinsichtlich der Vereinbarkeit eine diagnostische Bedeutung, denn Rollenmodelle schaffen Kultur und zeigen Kultur.

Referenzen

1 The Economist. Head Count, June 17th-23rd 2006, Ein Artikel zum Thema Kinderarmut.

2 Beham, M. & Zartler, U. (2006). Retraditionalisierung und ihre Folgen – Väter und Scheidungsrisiko. In Werneck „Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf", Werneck, H., Beham, M. & Palz, D. (Hrsg.)., S. 37-51). Psychosozial-Verlag: Gießen.

3 Hofinger, C. & Enzenhofer, E. (2006). Mehr Beruf, weniger Familie? – Zur Lage der berufstätigen Väter in Österreich. In Werneck „Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf", Werneck, H., Beham, M. & Palz, D. (Hrsg.)., S 68-79). Psychosozial-Verlag: Gießen.

4 Lehner, E. (2003). Väterkarenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Referat bei der Pressekonferenz „Väterkarenz" auf www.vaeterkarenz.at, Wien

5 Liebold, R. (2006). „Es gibt keine halbe Karriere"- Das Dilemma der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. In Werneck „Aktive Vaterschaft. Männer zwischen Familie und Beruf", Werneck, H., Beham, M. & Palz, D. (Hrsg.)., S 94-109). Psychosozial-Verlag: Gießen.

6 Institute of Personnel and Development. (1999). Living to work?. London: IPD Survey Report 8.

7 Mehr über den volkswirtschaftlichen Nutzen von Familie findet man auf den Seiten der Bosch Stitung (www.bosch-stiftung.de) unter Familie und demografischer Wandel

8 The Lisbon Council (Hrsg.) Ederer, P.: Innovation at work: the European Human Capital Index, 2006, S 20

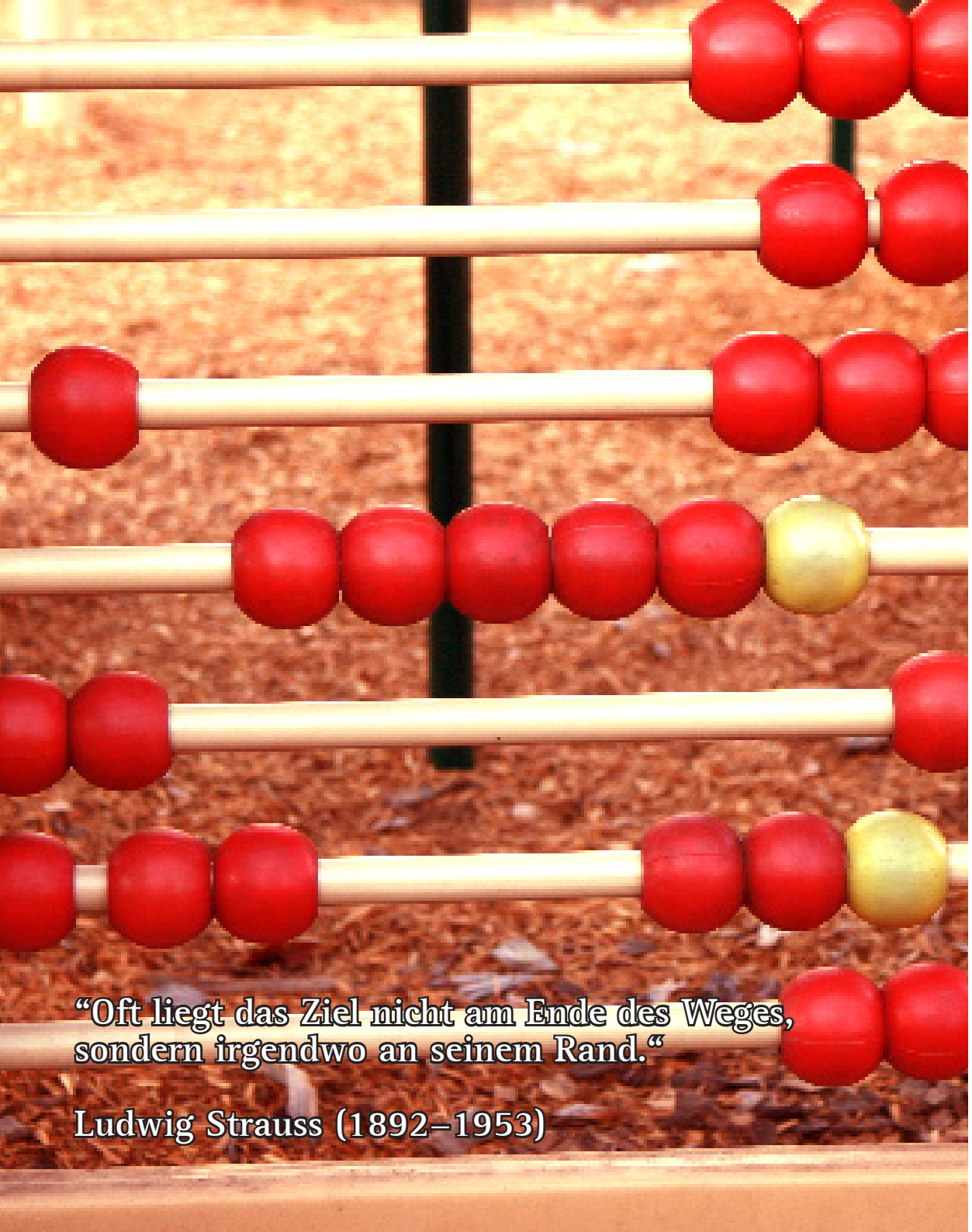
9 Kanter, R. M. (1977). Men and Women of the Corporation, 130–140. Boston: Basic Books

10 Steger, H. (2005). Der Einfluss der betrieblichen Rahmenbedingungen auf die Inanspruchnahme der Väterkarenz in Österreich auf Basis eines systemisch-ökopsychologischen Familienmodells. Diplomarbeit an der Fakultät für Psychologie der Universität Wien.

11 Friedman, S. D., Christensen, P. & Degroot, J. (2000). Work and Life. The End of the Zero-Sum Game. In Harvard Business Review (Ed.) Work and Life Balance (S. 1-29). Harvard Business School Press: Harvard College.

Ausführliche Darstellung von Interviews mit Karenzvätern auf www.karenzundkarriere.at „Männer in Karenz - Eine exemplarische Darstellung qualitativer Analyseergebnisse

Ausführliche Darstellung der Bedingungen für Väter auf www.karenzundkarriere.at „Strukturelle Rahmenbedingungen aktiver Vaterschaft"

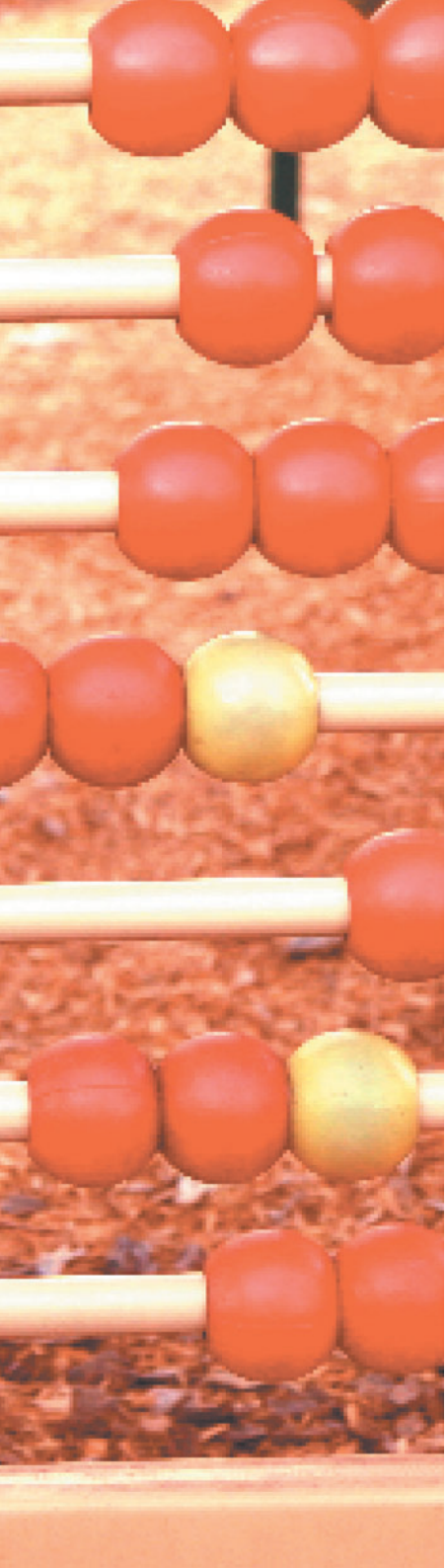


FAMILY START–UP

5.

Eine häufige Reaktion von Unternehmens-vertreterInnen zur Väterkarenz ist: „Warum sollten wir unsere Männer wegschicken?“ (denn Facharbeiter und Experten sind häufig nicht zu ersetzen, Anm. der Redaktion). Die diplomatische Antwort lautet: „Ihr braucht ja Eure Männer nicht in Karenz zu schicken, um Väterkarenz zu fördern! Ihr könntet aber euren Mitarbeiterinnen zumindest ins Bewusstsein rufen, dass sie sich mit ihren Partnern die Karenz teilen können, damit bleiben sie Euch länger erhalten und kommen schneller zurück“. Also, warum nicht nach dem Motto „Schick Deinen Alten nachhause!“ rotzfrech verlangen, dass frau im Betrieb bleibt und damit eine faire Möglichkeit zur beruflichen Laufbahnentwicklung hat?

Eine Konkurrenz zwischen dem „Family Start-up“ und dem beschäftigenden Unternehmen zeigt Potentiale zur Verbesserung auf.



Family Start–Up

„Männer gewinnen in der Karenz Kompetenzen, die Unternehmen durch Schulungen und Trainings meist teuer bezahlen müssten". Das ist ein häufig genannter unter anderen guten Gründen, die für Väterkarenz sprechen. Was aber ist mit den Frauen und deren Kompetenzgewinn durch Karenz? Wissen und können sie schon alles, was Männer in der Karenz erst lernen müssen? Was sind die Rahmenbedingungen für den Family Start-Up?

Angeborene Kompetenzen?

Die entwicklungspsychologische Forschung sieht keine Voraussetzungen von Frauen in der Kindererziehung, die sie *prädestiniert* für Erziehung macht, so meint der Entwicklungspsychologe Harald Werneck. Erziehung ist Lernsache für Männer und Frauen. Und in einem verkopften Zeitalter wie unserem muss ja die Forschung zumindest das erste, wenn nicht das letzte Wort haben. Daher kann man zum Thema Kompetenz durch Karenz aufgrund der Forschung getrost von drei Dingen ausgehen.

Erstens: Es gibt nichts, was Männer in der Karenz lernen, was Frauen nicht auch lernen, und umgekehrt.

Zweitens: Ein Mann, der in Karenz geht ist eben so verantwortungsvoll wie eine Frau, die in Karenz geht, nicht mehr und nicht weniger. Er ist zwar statistisch gesehen nur maximal zu 4% in Karenz, das macht einen einzelnen Mann in Vertretung seiner Geschlechtsgenossen aber nicht 25mal so verantwortungsvoll. Also kein Exotenbonus.

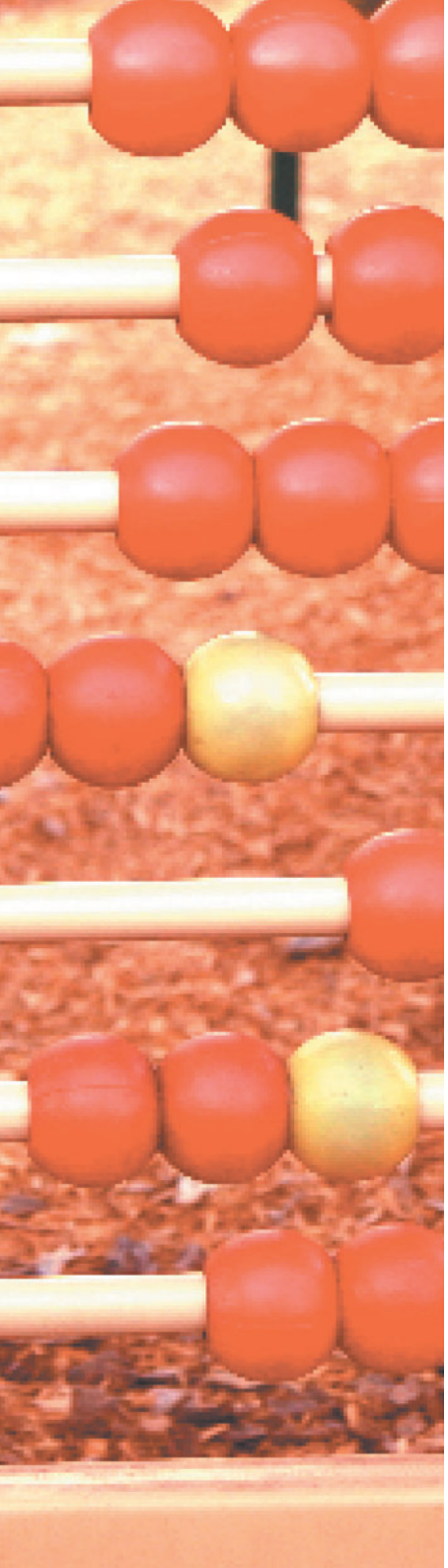
Drittens: Kinder werden zu 100% von Frauen geboren (gegensätzlichen Berichten der „Bild" Zeitung oder des „National Enquirer" über Männerschwangerschaften sollte man nicht vertrauen). Damit scheint klar, wer zumindest für einige Zeit beruflich weg vom Fenster ist und mitunter von der Chefetage (Chief-Level) zu Heim und Herd (kitchen-Level?) migriert. Aber es gibt keinen „natürlichen" Grund, dass das so bleiben muss. Mit Unterstützung der Familie (und ausreichend Kinderbetreuungseinrichtungen) führen die Wege von B nach A auch vom K-level zurück zum C-Level!

Väterkarenz

Väterkarenz ist gegenwärtig, angesichts der Bevorzugung des Karrierewegs durch Männer, vor allem dann eine Option, wenn (a) der Arbeitsplatz sicher ist und (b) Karriere sowieso nicht möglich/wahrscheinlich ist oder gar nicht vorgesehen. So findet man viele Karenzväter unter Beamten des öffentlichen Dienstes, naturgemäß dann, wenn die Frau besser verdient und in Unternehmen, wo die Sicht der Karriereoptionen wenig rosig ist. Wichtig dabei: gegenwärtig ist das so.

Gegenwärtig verzichten viele Männer ungern aber doch auf Familienkarriere zugunsten der Berufskarriere. Bei immer mehr Männern taucht der Wunsch auf, stärker in die Entwicklung ihrer Kinder eingebunden zu sein. Gerade diese aktiven Männer sind frustriert, wenn sie aufgrund betrieblicher formeller wie informeller Beschränkungen und mangelnder gesellschaftlicher Unterstützung diesen Wunsch nicht realisieren können. Aus der gesellschaftlichen Sicht findet der Kampf des Mannes um Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht auf einem Schlachtfeld der Ehre statt, vielmehr handelt es sich um „no man's land"[1] .

Den jüngsten Daten des Hauptverbands der Sozialversicherungsträger zufolge haben im Jänner 2006 5.375 Männer das Kindergeld in Österreich bezogen. Das sind 3,25% von insgesamt 165.328 KindergeldbezieherInnen. Insgesamt ist die Zahl der Kindergeld- und KarenzgeldbezieherInnen weiterhin leicht rückläufig. Die Entwicklung der Karenz-



und Geldleistungsregelungen in den letzten 15 Jahren in Österreich zielt auf eine stärkere Einbindung der Väter in die familiäre Arbeit, lässt aber wesentliche Rahmenbedingungen unverändert.

Vaterschaft braucht Urlaub

Einer Diskussion zum „Väterkarenzurlaub" in den 80er Jahren folgte die Regelung zur wahlweisen Inanspruchnahme der Karenz durch Frauen und Männer im Familienpaket 1990. Allerdings handelte es sich dabei um Ansprüche, die von den Partnerinnen abgeleitet wurden. Das bedeutet, Väter konnten im Falle unselbständiger Erwerbstätigkeit beider Elternteile nur dann Karenz geltend machen, wenn ihre Partnerin auf ihren Karenzanspruch verzichtete oder die Betreuung des Kindes nicht wahrnehmen konnte. Mit dieser gesetzlichen Bestimmung wurde eine Vollzeitbetreuung des Kleinkindes eher durch die Mutter als durch den Vater gewährleistet. Der lediglich abgeleitete Karenzanspruch der Väter geriet in Konflikt mit der sogenannten „Elternurlaubsrichtlinie" des Rates der Europäischen Union vom 3.6.1996. Diese Richtlinie der EU sieht für erwerbstätige Männer und Frauen ein individuelles Recht auf „Elternurlaub" für die Dauer von mindestens drei Monaten vor.

Ein unabhängiger Anspruch auf Väterkarenz existiert seit dem Jahr 2000. Mit der Einführung eines eigenständigen Väterkarenzanspruchs ab 1. Jänner 2000 sollte seitens der Bundesregierung, der EU-Richtlinie genüge getan werden. Auf Druck der Europäischen Kommission, die gegen Österreich ein Vertragsverletzungsverfahren wegen Verstoß gegen die „Elternurlaubsrichtlinie" eingeleitet hatte, musste die karenzrechtliche Situation für Väter 2005 nochmals aufgewertet werden. So gab es zwar seit 2000 einen eigenständigen, aber keinen gleichrangigen Anspruch für Väter. Um gleichzeitige Karenz der Elternteile auszuschließen, ging nach wie vor der Anspruch der Mütter vor. Mit dieser Regelung sah die Europäische Kommission das Erfordernis eines individuellen Anspruchs für Väter nicht vollständig erfüllt. Daher wird seit 1.1.2005 keinem der Elternteile ein Vorrang eingeräumt.

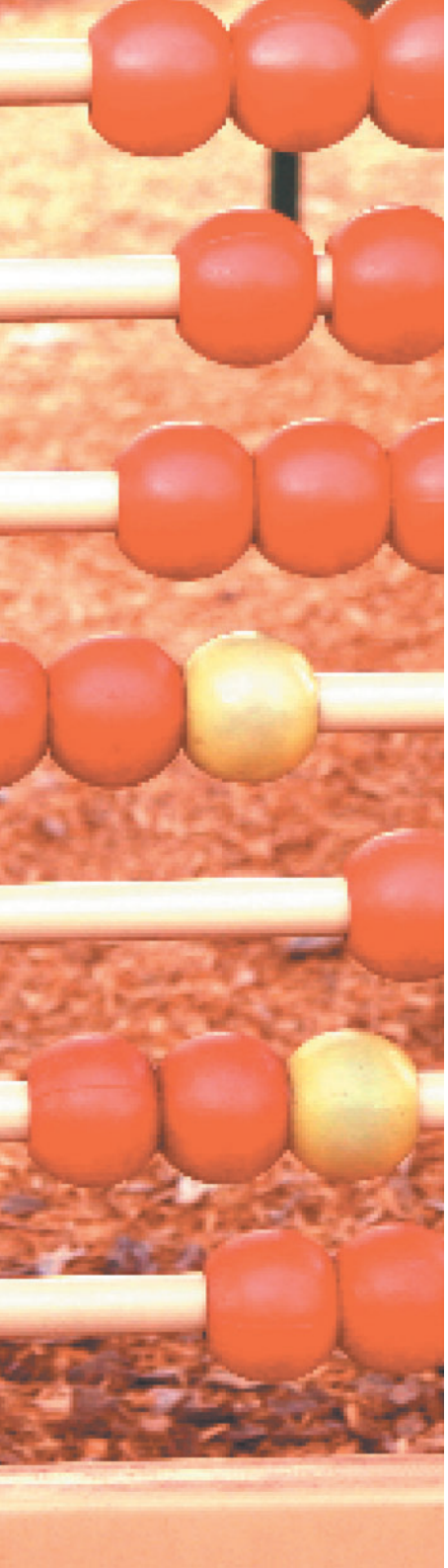
Die Eltern müssen sich einigen, wer von ihnen wann und wie lange Karenz in Anspruch nimmt. Gäbe es in Österreich – wie bereits in Deutschland – die Möglichkeit gleichzeitiger Karenz beider Elternteile, würde sich die Problematik der Vorrangigkeit/Gleichrangigkeit der elterlichen Karenzansprüche gar nicht erst stellen. Insgesamt bleibt der prozentuale Anteil an Männern in Karenz auf einem niedrigen Niveau. Von 0,83% (1994) bis 3,25% (2006) verläuft eine kontinuierliche Steigerung des Beitrags der Vaterkarenzen an allen Elternkarenzen.

Warum so wenige?

Die geringe Steigerungsrate der Väterkarenz dürfte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass Maßnahmen zur Unterstützung der Väterkarenz bislang hauptsächlich auf die Karenzzeit bezogen sind, an den Transferzahlungen änderte sich nur wenig (Ausnahme: Quotierung von 6 Monaten des Karenzgeldes/Kinderbetreuungsgeldes für den/die Partner/in). Abgesehen von einer leichten Erhöhung des Karenzgeldes hin zum Kinderbetreuungsgeld und einer Erhöhung der Zuverdienstgrenze haben keine nennenswerten Entwicklungen stattgefunden, die die Übernahme von Betreuungsaufgaben durch Väter im Rahmen der Väterkarenz in stärkerem Maße fördern, als es bisher der Fall ist.

Nennenswerte Veränderungen

Von nennenswerten Veränderungen ließe sich sprechen, wenn der Einkommens- und soziale Sicherungsverlust in



Family Start–Up

Zeiten der aktiven Kinderbetreuung so gering gehalten würde, dass beide PartnerInnen dieselben Möglichkeiten vorfinden, Kinderbetreuungszeiten für sich in Anspruch zu nehmen. Angesichts der hohen Einkommenskluft zwischen Frauen und Männern in Österreich führen fixe Geldleistungen wie das derzeitige Kinderbetreuungsgeld letztlich dazu, dass Personen mit geringem Einkommen Karenzierungen in Anspruch nehmen. Im österreichischen ‚Standard'-Haushalt handelt es sich bei Personen mit geringerem Einkommen zumeist um Frauen.

Die derzeitigen Rahmenbedingungen (Geldleistungen, Dauer der Karenz, Kündigungsschutz, etc.) der Karenz tragen wesentlich dazu bei, dass Väter den Schritt in die Karenzierung vermeiden obwohl sie darüber nachdenken.

Aber zwischen Gedanken und Tat gibt es Barrieren wie Geldverlust, Karriereverlust, Machtverlust und kaum gesellschaftliche Unterstützung. Der Kriminalpsychologe Thomas Müller macht sich in seinen Spurensuchen den Satz „man soll Menschen nicht danach beurteilen, was sie sagen, sondern nach dem was sie tun" zur Maxime. Diese Maxime bei Wunsch und Wirklichkeit der Vaterkarenz anzuwenden führt zur ernüchternden Wahrheit von (regional) maximal 4% aller Karenzen trotz je nach Studie 30-60% Begehrlichkeit.

Karenz in Schweden

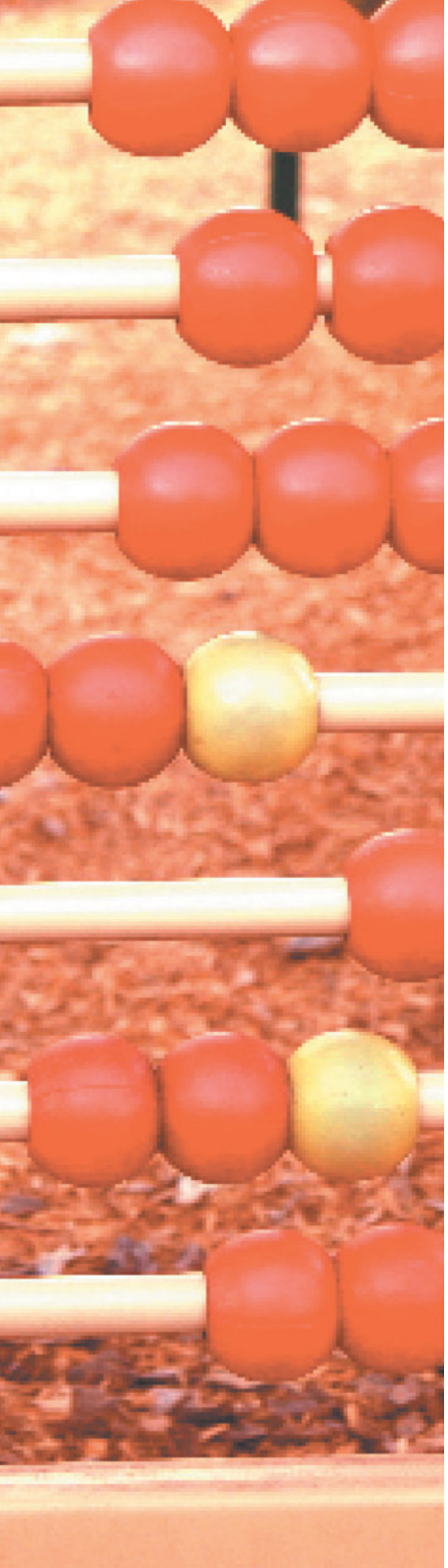
Die Karenzregelung in Österreich fußt auf einem Arbeitsteilungsmodell, in welchem Männern die Ernährerrolle zukommt. Im Vergleich dazu ist die Rolle der Väter in der Sozial- und Familienpolitik Schwedens durch ihre aktive Beteiligung an der Familienarbeit gekennzeichnet.
Die AutorInnen Haas et al.[2] verweisen auf eine progressive Familienpolitik in Schweden:

"...policy makers have been interested in promoting men's use of parental leave as a way of constructing a new, more nurturing role for men and to ensure children's emotional security and well being."

Die Karenzregelung in Schweden ist deshalb gekennzeichnet durch den gemeinsamen Anspruch auf eine 12monatige Karenzierung (bis zum achten Lebensjahr des Kindes), Teilzeit- oder Vollzeitkarenzierungsmöglichkeiten und einer 80%igen Lohnkompensation. Männer nehmen die Möglichkeit der Karenzierung für sich in Anspruch (in Schweden 70% im Jahr 2001 – in Österreich 3,25% im 2006).

Einer auf beide Geschlechter bezogenen wohlfahrtsstaatlichen Politik in Schweden steht eine starke Differenzierung der Geschlechterrollen in der österreichischen Familienpolitik gegenüber. Erste Ansätze zur stärkeren Integration der Väter in die Familienarbeit werden im Rahmen von Diskussionen um die Gleichstellung von Frauen und Männern behandelt, wobei sie diese unterstützenden Ansätze zumeist aus arbeitsmarktpolitischen Gleichstellungskontexten hervorgehen (*Gender Mainstreaming*).

Männer werden dabei zunehmend in ihrer Rolle als aktive Väter angesprochen. Maßnahmen zur stärkeren Integration von Männern in die Familienarbeit fokussieren oft die Bewusstseinsebene, rütteln nicht an den relevanten Strukturen der ungleichen Verhältnisse und führen daher nicht zu *nachhaltigen* Veränderungen der geschlechtlichen Arbeitsteilung von Frauen und Männern. Die derzeitigen Regelungen der Kinderbetreuung in Österreich – vor allem die zeitliche Verlängerung des Geldbezugs - resultieren letztlich in einer (1) Vergrößerung der „Stillen Reserve",



(2) einer Verzögerung des Wiedereinstiegs und (3) einem Abdriften in die Arbeitslosigkeit. All das betrifft in erster Linie Frauen.

Männer verbleiben zumeist in ihrer Erwerbsarbeit beziehungsweise kehren nach einer temporären Karenzepisode in ein Vollzeiterwerbsarbeitsverhältnis zurück, in welchem sie die durch die Karenzierung entstandenen monetären Verluste mithilfe von Mehrarbeit (Überstunden) kompensieren. Die Elternteilzeit wäre eine Chance, Familienpflichten mit großer Jobsicherheit nachkommen zu können.

Elternteilzeit

Eine dem Arbeitnehmer sehr entgegenkommende gesetzliche Regelung für mehr und flexiblere Betreuungszeit ist das Elterteilzeitgesetz. Denn Elternteilzeit umfasst sowohl die Dauer als auch die Lage der Arbeitszeit. Das heißt zum Beispiel: Wenn die Arbeitszeit aufgrund des Weges zum und vom Kindergarten um 30 Minuten vorverlegt werden muss, und damit das Ende des Arbeitstages ebenfalls um 30 Minuten vorverlegt wird, so kann das ebenfalls unter Elternteilzeit fallen. Eine Vorverlegung aus anderen Gründen, z. B. außerbetriebliche Fortbildung oder persönliches Vergnügen, berechtigt nicht zur Inanspruchnahme von Elternteilzeit, denn der zeitliche Spielraum muss für Kinderbetreuung verwendet werden.

Konkret betroffen sind Unternehmen durch diesen Rechtsanspruch natürlich nur dann, wenn die ArbeitnehmerInnen Anspruch auf Elternteilzeit haben. Elternteilzeit steht einer Arbeitnehmerin/einem Arbeitnehmer zu, die/der ein Elternteil eines Kleinkindes ist, mit dem Kind im gemeinsamen Haushalt lebt oder wenigstens obsorgepflichtig ist.

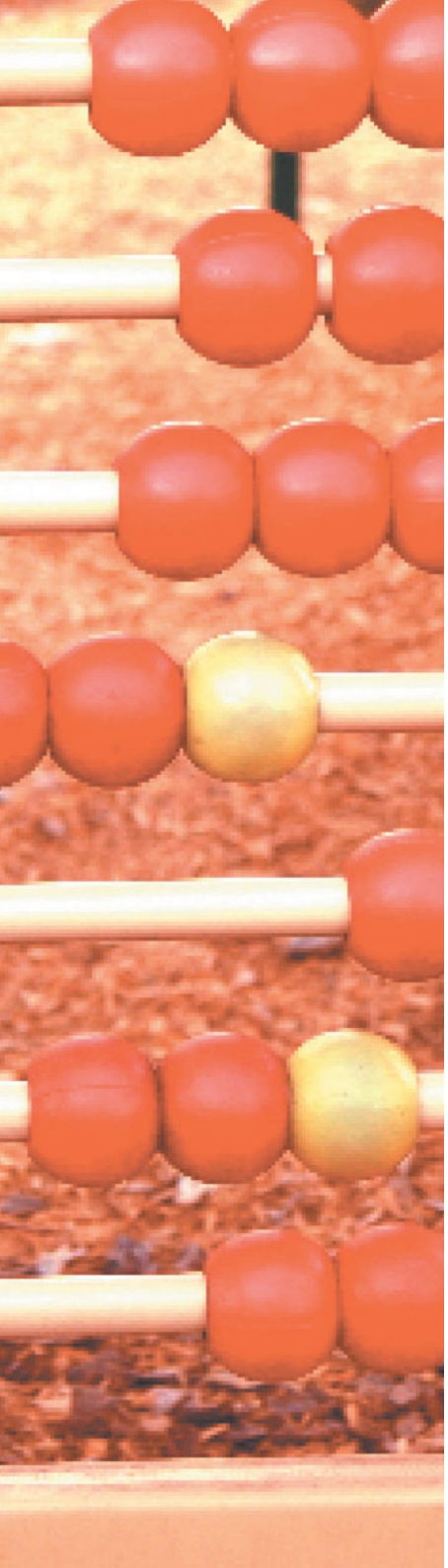
Das Arbeitsverhältnis muss zum Zeitpunkt des Antritts der Teilzeit *mindestens drei Jahre (inklusive Karenz)* gedauert haben, der Betrieb muss *mehr als 20 ArbeitnehmerInnen* beschäftigen.

Ist die Betriebszugehörigkeit der ArbeitnehmerInnen kürzer als drei Jahre oder die Zahl der im Betrieb Beschäftigten kleiner als 21, besteht folgerichtig kein Rechtsanspruch, sie kann aber dennoch vereinbart werden – damit hat der Arbeitgeber/die Arbeitgeberin natürlich eine Möglichkeit, wertvollen MitarbeiterInnen einen wertvollen Dienst zu erweisen.

Allein, dass die Lage der täglichen Arbeitszeit einen Kündigungs- und Entlassungsschutz aktiviert führt zu der interessanten Situation, dass die ArbeitnehmerInnen bei gleicher Wochenarbeitszeit das gleiche verdienen, wie vorher aber das bei vollem Schutz. Insofern lohnt es sich für die DienstgeberInnen, zu hinterfragen, ob die gewonnene oder umorganisierte Zeit tatsächlich für Kinderbetreuungspflichten genutzt wird.

Vereinbarungssache

Im Gegensatz zur gesetzlichen Regelung, wo die Elternteilzeit bis zur Vollendung des siebten Lebensjahres bzw. bis zum Schuleintritt dauert, gilt im Vereinbarungsfall eine Dauer bis zum vierten Geburtstag. Gibt es binnen zwei Wochen ab dem (zwingend) schriftlichen Verlangen keine Einigung, so muss der Arbeitnehmer die Klage auf Einwilligung beim Arbeits- und Sozialgericht einbringen. Leider hat dieses Gesetz gerade für die Betriebe auch Haken und Ösen und bringt in Wechselwirkung mit der in Österreich unzureichenden Kinderbetreuung massive Planungsarbeit für Unternehmen mit sich. Eigentlich sollten Organisation, Arbeitsablauf oder Sicherheit im Betrieb nicht



wesentlich beeinträchtigt werden. Laut WKO entstehen aber gerade in Branchen mit hoher Frauenbeschäftigung (Tourismus, Handel, Reinigung) erhebliche betriebliche Nöte: ArbeitnehmerInnen wollen meist zur gleichen Zeit (zwischen 9 und 12 Uhr) arbeiten. Verständlich, wenn man den Mangel an adäquaten Nachmittagsbetreuungen für Kinder bedenkt.

Ressourcennotstand

Verständlich ist es aber auch, wenn Verkürzungen für Betriebe zum Ressourcennotstand werden. Ein Beispiel: Vier Jahre lang 35 Stunden Woche bedeutet mitunter, eine Kraft für 5 Stunden die Woche besetzen zu müssen. Und wo findet man die, wenn gleichzeitig qualifizierte Arbeit gefordert ist? Machen 5 Stunden weniger Arbeitszeit pro Woche wirklich den Unterschied in der Qualität der Kinderbetreuung aus - oder lockt hier vielmehr der Kündigungsschutz die WiedereinsteigerInnen und Eltern?

Vor schwierige Probleme sind Unternehmen im Einzelfall dann gestellt, wenn eine Teilzeitbeschäftigung an sich – also in jeder denkbaren Ausgestaltung – mit den betrieblichen Erfordernissen kollidiert. Es geht um jene Fälle, in denen ein Arbeitsplatz nicht geteilt werden kann oder in denen ein geteilter Arbeitsplatz weder durch innerbetriebliche Maßnahmen noch mit Hilfe des Arbeitsmarktes nachbesetzt werden kann. Diese Fallgruppen gibt es vor allem im hoch qualifizierten Führungskräftebereich sowie bei speziellen Berufsgruppen (OrchestermusikerInnen, PilotInnen, FernfahrerInnen). Nach der gesetzlichen Konzeption kann der Arbeitgeber die Teilzeitbeschäftigung als solche nicht verhindern.

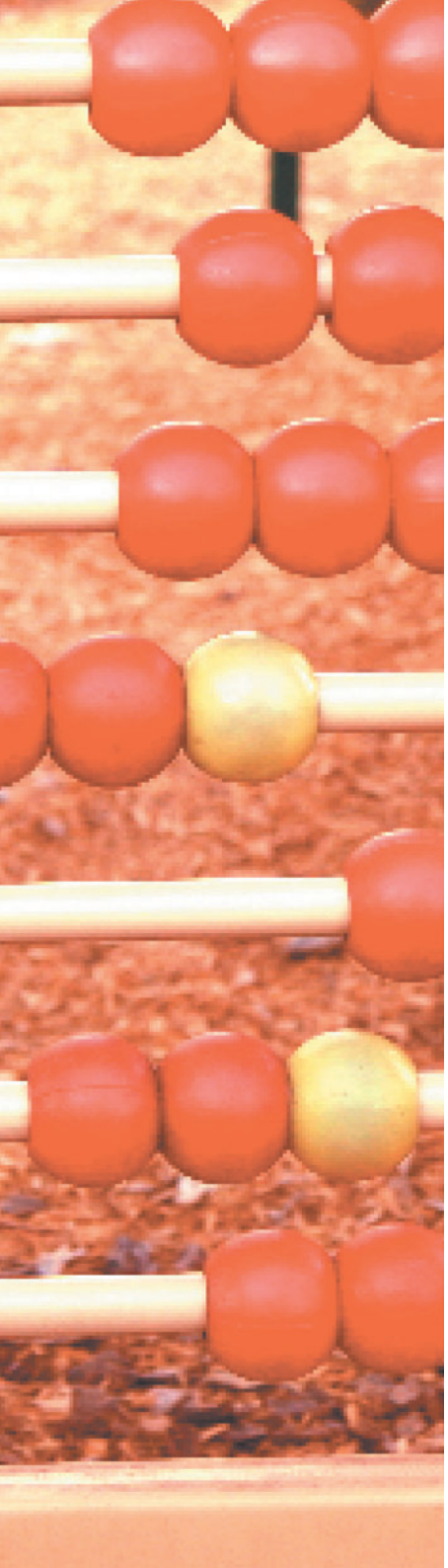
Teilzeit und sicherer Arbeitsplatz?

Gerade hier liegt die Grenze, die auch in der Rechtssprechung Kopfzerbrechen bereitet. Denn Elternteilzeit sichert Arbeitsplätze und macht für viele Elternpaare, Mütter und Väter Familie und Beruf erst vereinbar. Und zwar mitunter zum Schaden des Arbeitgebers, denn mit der Inanspruchnahme der Elternteilzeit können Mütter und Väter von Kleinkindern ihren Arbeitsplatz absichern. Wenn Kündigung droht kann der dadurch entstehende Kündigungs- und Entlassungsschutz missbräuchlich verwendet werden. Das Verlangen muss zwar durch den Arbeitnehmer drei Monate vor der Inanspruchnahme schriftlich dem Dienstgeber gemeldet werden, aber der besondere Kündigungsschutz beginnt grundsätzlich mit der Bekanntgabe des Wunsches nach Teilzeitbeschäftigung, frühesten vier Monate vor dem beabsichtigten Beginn und dauert bis zum Ablauf von 4 Wochen nach Ende der Teilzeitbeschäftigung, längstens jedoch bis 4 Wochen nach dem 4. Geburtstag des Kindes. Danach besteht Motivkündigungsschutz. Das heißt, dass eine Kündigung wegen der Inanspruchnahme der Elternteilzeit unzulässig ist.

Wenn Arbeitszeit Teil des Ergebnisses ist

Gewiss, Arbeitszeit ist in Europa eine heilige Kuh. Hingegen gilt das Arbeitszeitgesetz für KarrieristInnen nur auf dem Papier, denn auf der Überholspur sind Überstunden Ehrensache. Wenn die Handlungsmöglichkeiten für Betriebe hinsichtlich Elternteilzeit auch beschränkt sind, ist es in einigen Branchen (nicht an Zeiten gebundene Dienstleistungen) möglich, durch kluge Zielvereinbarungen über die zu erbringende Leistung (*management by objectives*) die Bedeutung des Faktors „Zeit" (im Sinne von wenig produktivem Zeitabsitzen) weiter zu verringern. Nämlich dann, wenn Ergebnisse zählen.

In anderen Branchen, wie im Handel, ist es naturgemäß schwierig bis unmöglich, den Zeiteinsatz zu ändern: denn



hier zählen die Öffnungszeiten eben maßgeblich zum Ergebnis und sorgen für Kunden und Umsatz.

Flexibilität: sometimes, somewhere

Die Vorteile der flexiblen Arbeitszeit liegen für den Arbeitgeber in der Minderung der Kosten (Wegfall von Überstunden) und in der Anpassung der Arbeitszeit an den Arbeitsanfall. Für den Arbeitnehmer liegt der Vorteil im Erwerb zusätzlicher freier Tage. Die Inanspruchnahme der Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist grundsätzlich immer zu überlegen: sie ist nur dort nicht sinnvoll, wo während des ganzen Jahres eine hundertprozentige Auslastung des Betriebes gegeben ist (weil dann keine Möglichkeit des Zeitausgleichs vorliegt).

Arbeitszeitmodelle werden auch von unseren PartnerInnenbetrieben als die Maßnahme für bessere Vereinbarkeit genannt. Einige Modelle sind mittlerweile schon recht praxiserprobt, generell sind aber auch Arbeitszeitmodelle häufig Branchenlösungen und ergeben sich sinnvoll aus den Arbeitsprozessen im Jahreszyklus.

Experimentiere!

Mit der Empfehlung: „Experimentiere ständig mit der Art und Weise, in der Arbeit erledigt wird" im Hinterkopf lassen sich unter flexibler Verwendung des Faktors „Zeit" betriebliche Erfordernisse bewältigen und die Freizeit der MitarbeiterInnen positiv beeinflussen. Beim Faktor „Zeit" bieten sich mehrere Werkzeuge an:

- Dauer/Menge der Arbeitszeit/Woche/Monat/Jahr
- Länge der verteilten Zeit/Tag/Woche/Monat/Jahr
- Verteilung der Menge/Monat/Jahr
- Lage der Arbeitszeit bei Verteilung

Hier kann die Flexibilisierung ansetzen. Umfassende und branchenspezifische Information zu flexiblen Arbeitszeiten und gesetzlichen Grundlagen bietet die Webseite http://www.flexaz.at/.

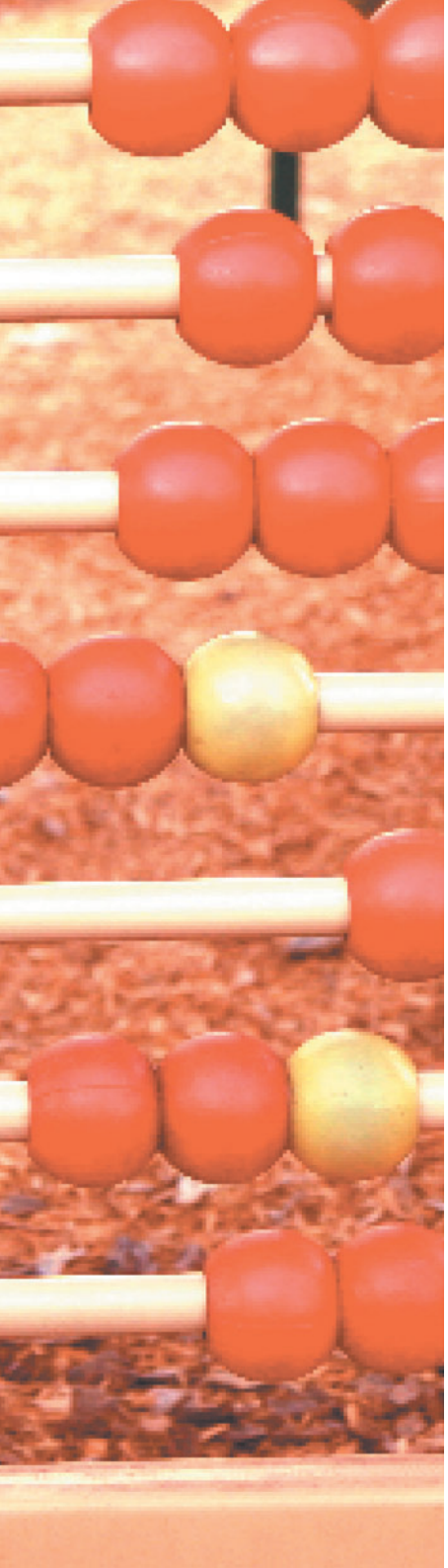
Die Förderbank des Bundes AWS bietet Förderung von Teilzeitarbeitsplätzen einschließlich Errichtung von Ersatzarbeitskräften in kleinen Unternehmen bis 20 Mitarbeiter. Gefördert werden die erhöhten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Vereinbarung von Teilzeitarbeit, einschließlich der erforderlichen Einrichtung von Ersatzarbeitsplätzen.

Förderbar sind die Einrichtung zusätzlicher Arbeitsplätze (z.B. Anschaffung von Büromöbel, Hard- und Software, Betriebs- und Geschäftsausstattung) und die Umstellung der Ablauforganisation (z.B. Aufwendungen für Beratung im Zusammenhang mit der Reorganisation der Arbeitsabläufe). Die maximale Förderhöhe beträgt 2000.- EUR, Information gibt es unter www.awsg.at.

Word Rap der Zeitflexibilität

Wenn es um Flexibilität geht, fühlt man sich als AutorIn oder AutorInnengruppe eines Leitfadens fast verpflichtet, flexible Zeitmodelle zu behanden. Dieses sind aber an vielen anderen Stellen sehr gut bis gut genug beschrieben; wir begnügen uns daher mit einem Word Rap:

Teilzeitarbeit, Jahresarbeitszeit, Modulare Arbeitszeit, Job-Sharing, Zeitautonome Arbeitsgruppe, Vertrauensarbeitszeit, Langzeitkonten/Lebensarbeitzeitkonten, Sabbatical/Bildungskarenz, Gleitzeit, Teilzeitarbeit, Halbtagesarbeit, verkürzte Woche bei voller Arbeitszeit, individuelles



Family Start–Up

Zeitkonto, Arbeitszeitflexibilisierung, Abendschichten, flexible Teilzeitschichten

Es gibt bei all diesen Modellen betrieblich individuelle Scheiterns- und Erfolgs- sowie Durchsetzungswahrscheinlichkeiten. Erfolgsfaktoren von flexiblen Lösungen sind:

- Beachtung der arbeitsgesetzlichen Rahmenbedingungen

- Gegenseitiges Entgegenkommen bei Bedürfnissen:

Idealerweise erfüllen Zeitmodell nicht nur für die familiäre Situation wesentliche Bedürfnisse, sondern auch job- und karriererelevante, wie Kontrolle, Autonomie, Verantwortung. Job-Sharing bedeutet, dass mindestens zwei ArbeitnehmerInnen einen Arbeitsplatz unter sich aufteilen. Dieses Modell ist bei der Planung von Karenz Ersatzkräften deswegen empfehlenswert, da die in Karenz gehenden ArbeitnehmerInnen ein großes Maß an Selbstverantwortung in die Gestaltung einbringen können. Das heißt, sie können sich selbst darum kümmern, wer von den KollegInnen welche Aufgaben während ihrer/seiner Karenz übernimmt, er/sie hat hohe Kontrolle in der Vorbereitung.

Er/Sie hat auch in der Karenz *commitment*, damit die Aufgaben gut erledigt werden. Wichtig ist allerdings eine strikte Einhaltung von Übergabegesprächen zwischen den Job-Sharing TeilnehmerInnen, sowohl beim exit als auch beim Wiedereintritt.

Das Modell setzt ein großes Maß an Vertrauen und Verantwortung von Seiten der MitarbeiterInnen und des Unternehmens voraus. Der Vorteil der ArbeitnehmerInnen liegt nach dem Wiedereinstieg in einer Entkoppelung von Betriebszeiten und Arbeitszeit, was zu komprimierter, konzentrierter Arbeit führen kann.

- Vereinbarung zur Verwertung von Überstunden oder Einbringen von Minusstunden

- Angebot an alle: bietet man Flexibilität nur für Familienmütter und –väter an, so ist der Konflikt vorprogrammiert. Und vor allem müsste man dann noch definieren, wo „Familie" beginnt und aufhört: bei Fleisch und Blut? Bei Wohngemeinschaft? Auch ohne Sorgerecht?

Flexibler Arbeitsort

Telearbeit und Familienarbeit sind für Väter und Mütter durchaus machbar. Unter bestimmten Voraussetzungen können Unternehmen die Installation von Telearbeitsplätzen sinnvoll zur Anbindung ihrer MitarbeiterInnen in der Karenz oder in einer Teilzeitbeschäftigung nutzen. Die Breite der Nutzungsmöglichkeiten vom anspruchslosen Dateneinpflegen über anspruchsvolle Schreibarbeiten hin zu komplexen gutachterischen Tätigkeiten ist so groß, dass Grenzen ziehen und somit das Negative wieder Sinn macht.

Schlecht möglich ist Teilzeitarbeit[3]:

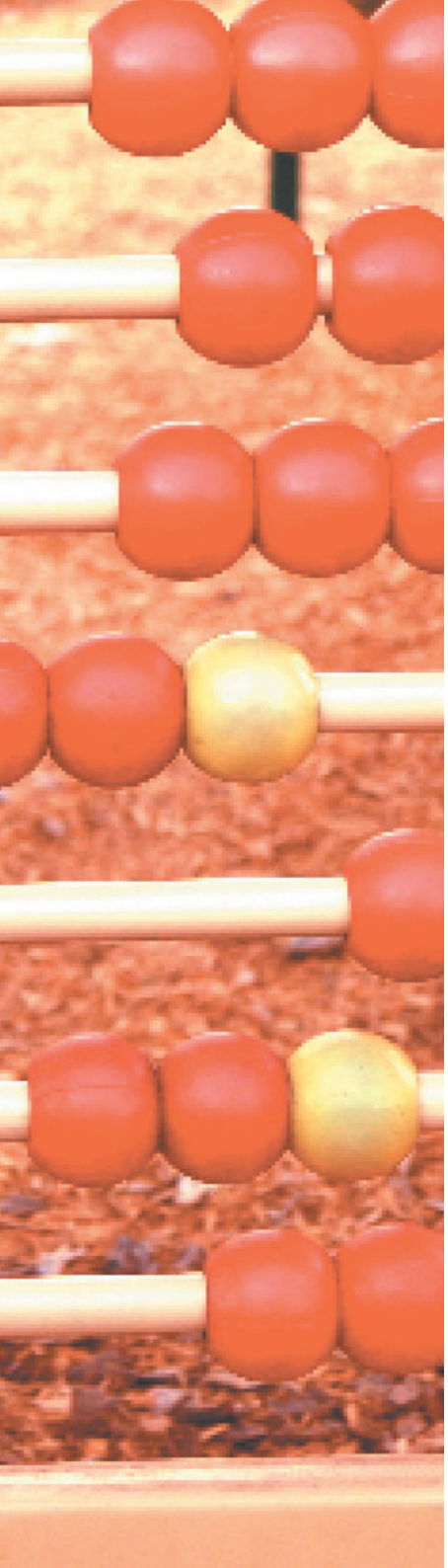
- wenn ein hoher *face-to-face* Anteil erforderlich ist, egal ob es die Personen innerhalb der Firma oder außerhalb betrifft

- wo enge Zusammenarbeit mit Führungskräften und MitarbeiterInnen nötig ist

- wenn nicht digitalisierbare Daten eine Rolle spielen

- Oder Sicherheitshemmnisse (Daten- und Informationssicherheit) beim externen Zugriff unumgehbar sind

- wo schwer planbare *ad-hoc* Aufgaben vorkommen



Family Start–Up

Bei der erfolgreichen Implementierung eines Telearbeitsplatzes sollte man die TeleworkerInnen auf drei *soft facts* hinweisen[4]:

- Zeitplanung und Zeitstrukturierung sind für disziplinierte Arbeit eine Schlüsselqualifikation. Auch ein fixer Arbeitsplatz, also räumliche Strukturierung, sowie ein familiärer Kontrakt nach dem Motto „Bitte nicht stören wenn…" erleichtert die Konzentration.

- Die Schlafenszeit des Kindes ist keine fix einplanbare Arbeitsphase, sie ist prinzipiell unberechenbar. Daher ist es besser, gleich Unterstützungsnetzwerke unter Verwandten und mit dem Partner/der Partnerin aufzubauen. Kinder sind überraschend, und diese Überraschung muss man einplanen.

- Vorsicht vor der Vermischung von Arbeit und Privatleben: die Trennung ist schwierig und Wochenendarbeit ist keine Seltenheit. Die räumliche Nähe ersetzt nicht die zeitliche Gemeinsamkeit.

Für kleine (unter 50 MitarbeiterInnen) und fallweise auch mittlere Unternehmen (zwischen 50 und 249 MitarbeiterInnen) gibt es auch Förderungen für die Einrichtung von Telearbeitsplätzen, Abwicklung und Informationen bieten die Wirtschaftskammern in den Bundesländern.

Referenzen

1 Gerson, K. (1993). No man's land: Men's changing commitments to family and work. New York: Hardcover.

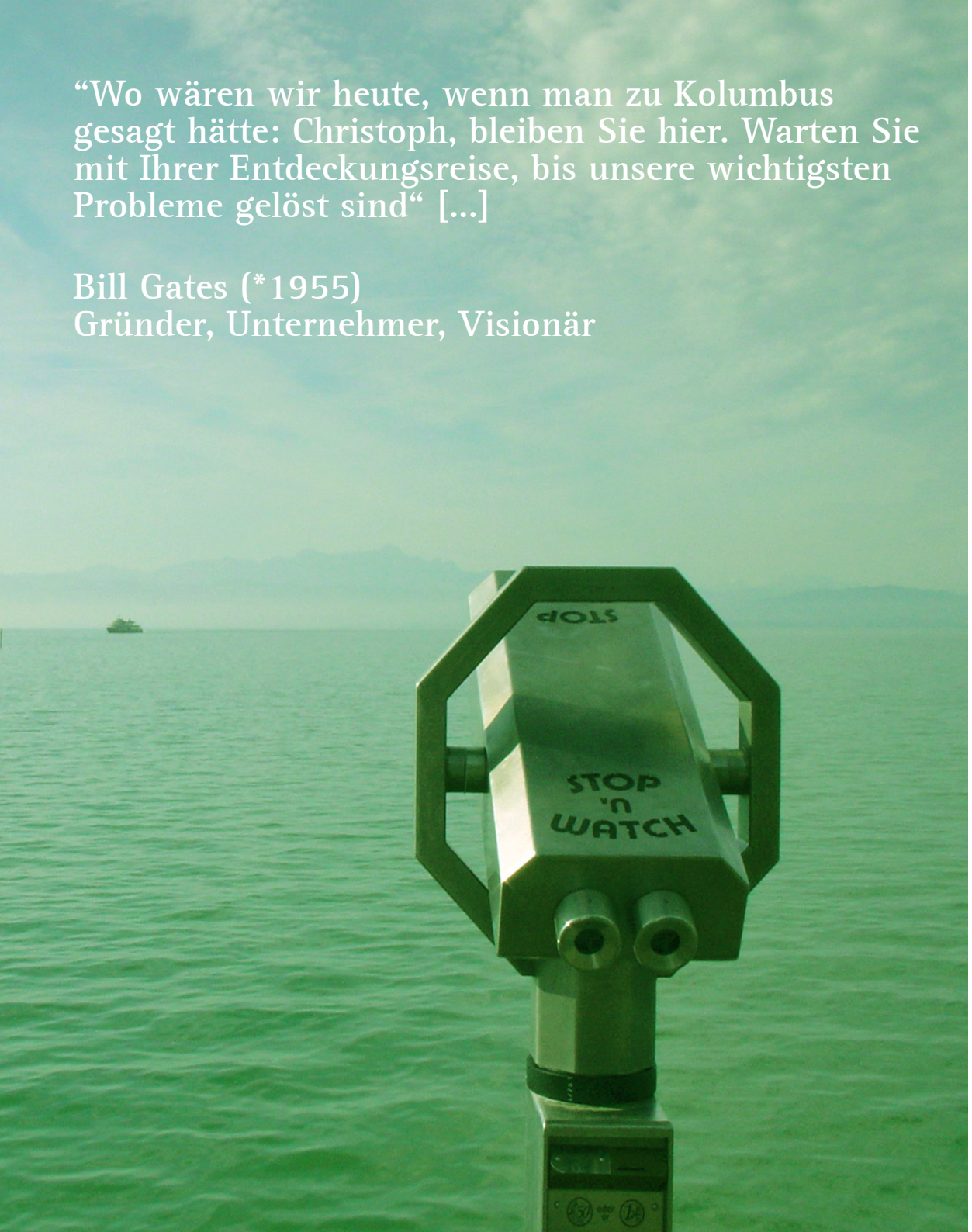
2 Haas, L. Allard, K & Hwang, P. (2002). The impact of organizational culture on men' use of parental leave. In Community, Work & Family, Vol 5, No. 3. Carfax Publishing.

3 Wirtschaftskammer Burgenland (2004). Telearbeit in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfahrungen aus dem EQUAL Projekt „Frauen und IKT im Burgenland".

4 Glade, A. (2001). Telearbeit familienfreundlich gestalten – Handlungsempfehlungen aus der Praxis. In G. Winkler (Hrsg.), Telearbeit und Lebensqualität. Zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (S. 139-164). Frankfurt/Main: Campus Verlag.

Genauere Information zu Hintergründen der Väterkarenz, der Wirkung der geschaffenen Strukturen auf Gleichstellung, geltendes Recht und genaue Quellenangaben bietet ein Originaltext auf www.karenzundkarriere.at: Scambor, E. & Faßhauer, M. (2005). Alles, was Recht ist!

Der im Zuge des EQUAL Projekts entwickelte Ratgeber für Väter "Vaterarbeit" ist ein leserliches, informatives und perfekt auf aktive Väter abgestimmtes Motivations- und Informationsbuch. Zu beziehen bei den Österreichischen Kinderfreunden.



“Wo wären wir heute, wenn man zu Kolumbus gesagt hätte: Christoph, bleiben Sie hier. Warten Sie mit Ihrer Entdeckungsreise, bis unsere wichtigsten Probleme gelöst sind“ [...]

Bill Gates (*1955)
Gründer, Unternehmer, Visionär

TRENDSPOTTING INTERNES MARKETING

Von PersonalistInnen hört man auf die Frage, welche Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit es denn gäbe, in erster Linie: „Teilzeit, Gleitzeit [...] aber es gibt auch [...]!“ und dann werden eine Latte von monetären, kommunikativen, freizeitbelebenden oder lebenserleichternden Leistungen genannt, die den MitarbeiterInnen das Leben abseits des Berufs mitunter gesünder, oder schöner, meist gar beides, gestalten. Der Haken dabei ist, entweder diese Angebote werden genutzt, und sie sind dann so selbstverständlich, dass sie nach einer gewissen Zeit unterhalb der Wahrnehmungsschwelle dauerparken. Oder kaum einer weiß, was es wirklich alles gibt. Genau hier muss innerbetriebliches Marketing ansetzen.

Die Angebote des Betriebs (der Personalverantwortlichen) müssen im Betrieb vermarktet werden, wie es der Betrieb mit seinen Produkten außerhalb tut. Was dem Außenmarketer das Customer Relationship Management (CRM) ist dem internen Marketer sein Employee Relationship Management (ERM).

Wieder eine Abkürzung mehr - oder mehr als das?

Trendspotting Internes Marketing

Neben der reinen Zugänglichkeit von Information zu innerbetrieblichen, vermeintlich oder tatsächlich lebenserleichternden Angeboten zählt auch, wie begehrenswert diese Angebote sind. Denn werden sie nicht benutzt, werden sie im Zuge einer Kostenreduktion verständlicherweise gestrichen.

Ein Beispiel aus dem Generationenmanagement ist der mäßige Erfolg von naturgemäß diskriminierenden Programmen für ältere Arbeitnehmer: ein Umschulungsprogramm für „50+" mag sinnvoll sein, aber alleine der Name schreckt auch die Generation 50+ massiv ab, den er klingt nach altem Eisen. Ein Schulungs- und Lernprogramm, das schon bei den Jungen beginnt, diskriminiert nicht und wird erfolgreicher sein, wie Beispiele aus Dänemark (Flughafen Kopenhagen, Lernprogramme für alle Altersgruppen, aber trotzdem altersabhängig) beweisen.

ERM

Die Prinzipien von externem Marketing für die große Welt da draußen und die etwas kleinere Unternehmenswelt drinnen sind gleich. Von Vorteil bei innerbetrieblichem Marketing ist natürlich, dass (a) der Markt sehr gut bekannt ist, dass (b) die Kommunikationskanäle bereits existieren (c) dadurch die Kosten gering sind und (d) die Zielgruppe schon sehr literat und mündig sein sollte. Damit erfüllt man alle Voraussetzungen für personalisiertes Employee Relationship Management, kurz: ERM.

Ein Nachteil in der Praxis ist in den meisten Fällen, die im Vergleich zum externen „gewöhnlichen" Marketing, unplanmäßigere Durchführung von Maßnahmen, operative Notwendigkeit hat Priorität („Er geht in Karenz! Da brauchen wir schnell eine Stellenbesetzung").

Strategie, Taktik oder nur ein wenig operativ?

Die Grundfrage ist: „Schaffen wir eine Strategie, oder müssen wir uns mit Taktik behelfen?"
Entscheidet man sich für die Strategie, hat sich folgendes Planungsmuster als erfolgreich bewährt:

SCHRITTE	LEITFRAGEN	HANDLUNGEN/ FAKTOREN
Unternehmens/strategische Planung	Wozu, Wohin	Unternehmensziele, Unternehmensmission, aber auch Einschränkungen
Strategische Planung des internen Marketings	Wer, Was für wen und wann? Wie sehen die Businesspläne aus, wie die Personalpläne?	Analyse und Segmentierung des internen Markts, Befragung der internen Märkte, SWOT Analyse
Marketing Plan	Wer macht was? In welchem Bereich? Bei/mit welchen Tools? Bei welchen Kommunikationsmaßnahmen?	Interne Marktstrategie und -programm, Taktiken, Aktivitäten, Evaluation und Steuerungsmöglichkeiten
Implementierung	Wie weit	Implementierungsstrategie, Verkaufsmanagement

Am Anfang steht das Ziel

Am Anfang stehen die Ziele, und die hängen hochgradig von der Unternehmensstrategie ab, die ihrerseits Ziele abbildet. Nachdem PersonalvertreterInnen und PersonalistInnen im Idealfall von den Unternehmensstrategien

Trendspotting Internes Marketing

(Wachstumsstrategien, Produktneuerungen, Neupositionierung, etc.) wissen, können sie dieses Wissen für die Vermarktungstrategie eines Vereinbarkeitsthemas nutzen.

Das Ziel sollte folgerichtig eines sein, dass das Unternehmen bspw. in den personalstrategisch wichtigen Bereichen 1) Recruiting, 2) Rewarding, oder 3) Retaining unterstützt.

Besteht Bewusstsein, also bereits eine Bereitschaft der Belegschaft, aktiv Vereinbarkeitsangebote vorzuschlagen oder bedarfsgerecht zu nutzen, lohnt es sich, gleich eine Strategie zu verfolgen. Bereitschaft ist für Personalverantwortliche häufig intuitiv messbar, aber man kann durch die Rücklaufquoten bei speziellen Mitarbeiterbefragungen („Welche betrieblichen Angebote erwarten Sie während der Karenz?") oder bei Themen in Mitarbeitergesprächen auch quantifizieren, und damit mitunter leichter argumentieren.

Mehr Wert kommunizieren

„Vereinbarkeit von Familie und Beruf, oder Privatleben und Beruf" ist ein Produkt mit Mehrwert für alle StakeholderInnen, AnwenderInnen, MitarbeiterInnen, Unternehmen und die Führungsebene.

Einige Dinge müssen jedoch als Voraussetzungen gegeben sein, damit dieses Produkt auf dem Markt „Unser Unternehmen" erfolgreich eingeführt werden kann:

Das Wichtigste und Wirkungsvollste - und es ist so wirkungsvoll, dass damit eigentlich 80% erfasst werden - sind Role-models, Rollenmodelle, Vorbilder, die die Kultur des Unternehmens prägen. Das sind bspw. ChefInnen, die leistungs- und aufgabenorientiert arbeiten, dasselbe von ihren MitarbeiterInnen erwarten und daher effizient und effektiv Zeit für ihr Privatleben reservieren können. Das sind UnternehmerInnen, die Prioritäten setzen, Mut zeigen und auch mit der menschlichen Seite, nicht nur mit der Funktion, präsent sind.

Und das zweitwichtigste

Zeit.

DANKSAGUNG

Wir danken unseren PartnerInnenbetrieben, die uns die Möglichkeit gegeben haben, zu beobachten, zu informieren und zu gestalten.

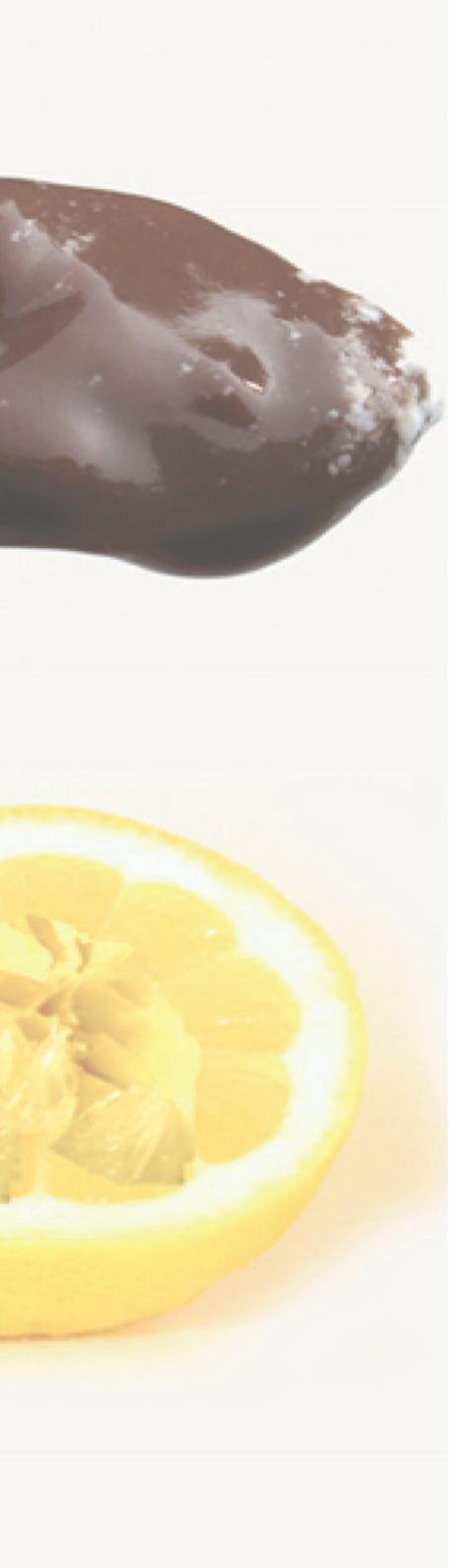
Wir danken den zahlreichen VertreterInnen von Interessensvereinigungen, die sich im Zuge der Arbeit formell und auch informell mit dem Thema „Karenz und Karriere in vollem Betrieb" beschäftigt haben und von uns dabei beschäftigt wurden.

Wir danken dem BMWA und dem ESF für die Mittel, die die komprimierte Darstellung der unternehmensrelevanten Fakten und Tipps zu Karenzmanagement ermöglicht haben.

Arbeitersamariterbund Österreich - ASBÖ
austria wirtschaftsservice - AWS

Kinderbüro der Uni Wien
Österreichische Nationalbank - OENB
Universität Wien

Arbeiterkammer Österreich - AK
Industriellenvereinigung - IV
Verband der pharmazeutischen Industrie Österreichs - Pharmig



ANHANG Fiktive Fallbeispiele

1) Kosten/Nutzen Analyse

Mit dieser Analyse kann man die Gesamt Profitabilität berechnen. Die Schätzung der versteckten Kosten aber auch der Gemeinkosten macht diese Formel entgegen dem ersten Eindruck ziemlich anspruchsvoll.

Kosten/Nutzen Analyse = Profit[Kostenersparnis, direkt oder indirekt]–Kosten [indirekte Kosten+direkte Kosten]

Beispiel: Firmenflucht

Laut einer Umfrage der Personalsuchmaschine Monster aus dem Jahr 2005 wollen 60% der ArbeiternehmerInnen den Job sofort wechseln. 25% überlegen einen Jobwechsel und nur 15% sind mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden.

Davon ausgehend, wesentlich konservativer: In der Firma X & Y sind 240 junge, wechselfreudige Menschen beschäftigt. Auf Grund der langen unvorhersehbaren Arbeitszeiten machen sich 60% intensive Gedanken über einen Jobwechsel, und davon wechseln tatsächlich 25% zu einem neuen Arbeitgeber.

Der Firma entstehen eine Reihe von direkten Kosten und Gemeinkosten für die organisatorische Abwicklung der Abgänge, für Zahlungen (z. B. Abfertigung), für die Suche nach Ersatzkräften (Anwerbungs- und Anstellungskosten), deren Einschulung (Ausbildungs-Einarbeitungskosten und Minderleistung während der Einarbeitung) und damit verbundene organisatorische Abwicklung.

Berechnungen aus Deutschland (Prognos Studie, Praxisdaten aus einer großangelegten Unternehmensbefragung) zeigen, dass die Wiederbeschaffungskosten für eine Position in der mittleren Einkommensklasse bei €23.200,- liegen. Wir nehmen ausgehend von einem durchschnittlichen Bruttolohn (Statistik Austria, Alterskolonne 20-39 Jahre) von €20.546.- Gesamtlohnkosten in der Höhe von ca. €26.640.- an. Das entspricht einer mittleren Einkommensklasse.

- 60% von 240 ArbeitnehmerInnen = 144 Wechselfreudige
- 25% von 144 wechselfreudigen ArbeitnehmerInnen = 36 WechslerInnen
- Wiederbeschaffungskosten pro Abgang: €23.200.-
- Wiederbeschaffungskosten für alle 36 Abgänge: €23.200 x 36 = €835.200.-
- Kosten durch Abgänge: €835.200.-

Der Betrieb X & Y plant nun ein Maßnahmenpaket, da die Unternehmensleitung bemerkt hat, dass gerade Eltern mit Sorgepflichten das Unternehmen verlassen und befürchtet, dass vielleicht wirklich bald 60% gehen. Es gibt Zeichen dafür, dass Vereinbarkeitsprobleme bei Männern und Frauen eine Rolle bei den Abgängen spielen. Nach einer Betriebsbefragung ist klar, dass Teilzeitarbeit und flexible Arbeitsplatzlösungen (alternierende Telearbeit) als schnell umzusetzende, kostengünstige Lösungen die Situation entschärfen können.

Daraufhin stellen sie ein Programm mit folgenden Kostenpunkten auf:

- Telearbeitsplätze: Die Kosten liegen bei ca. €5.000/Jahr, 10 Plätze: €50.000.-
- Inanspruchnahme von flexiblen Zeitangeboten, interne Organisation und Absprache: €1.000.-/Person 35 Personen, €35.000.-
- Internes Marketing mit internem Informationsmaterial zu den Angeboten € 500.-

ANHANG Fiktive Fallbeispiele

Gesamtkosten: €85.500.-

Nach dem ersten Jahr wurde die Abgänge tatsächlich um 30% reduziert. Das entspricht Wiederbeschaffungskosten von €584.640.- anstatt €835.200.-, somit €250.560.- Ersparnis.

Ein Gutteil dieser Ersparnis wird dem Programm zugeschrieben, daher wird nach diesem Jahr Laufzeit die Kosten/Nutzen Rechnung angestellt.

€250.560 (Kostenersparnis) - €85.500 (Kosten der Maßnahmen) = €165.060.-

Der Nutzen überwiegt in Form von €165.060.-

2) ROI (Return–on–Investment)

Diese Formel vergleicht die relative Profitabilität eines Programms mit der Investition, die für Implementierung und Erhaltung dahinter steht. Damit könnte man begründen, dass ein investierter Euro in Vereinbarkeit viele Euro zurück bringt.

ROI=(Gesamtertrag-Gesamtkosten)/Gesamtkosten

Das ergibt bei obigem Beispiel:
€165.060/€85.500 = ROI = 1,93

das heißt für jeden investierten Euro bekommt man fast €2,- zurück.

3) Rentabilitätsschwelle (Break Even)

Damit kann man errechnen, wie viele MitarbeiterInnen das Vereinbarkeitsprogramm in Anspruch nehmen müssen, damit es sich rechnet.

Rentabilitätsschwelle=Netto Investition/Kostenersparnis pro Fall

Beispiel: Karenz Mentoring

Die Firma A & B, ein durchschnittlicher österreichischer Mittelbetrieb mit 100 ArbeiternehmerInnen, plant ein Karenz-Mentoring Programm zu Anbindung von Karenzierten, sie weiß aber auch, dass viele Karenzierte in der Karenz einfach in Ruhe gelassen werden wollen. Sie respektieren das, möchten aber für alle anderen trotzdem ein Angebot machen. Österreichischer Durchschnitt bedeutet auch, dass die Zahl der Karenzen (Karenzierte/Gesamt-arbeiternehmerInnen in Österreich, 110 000 Karenzierte auf 3 000 000 ArbeitnehmerInnen) einen Anteil von 3,6% an den ArbeitnehmerInnen ausmachen. Ergibt in Betrieb A & B zum Stichtag stolze 4 Karenzen.

Ein Ziel ist es, dass die Karenzierten wieder früher in den Job einsteigen, denn die Stellen werden nur notfalls in Form von befristeten oder unbefristeten Verhältnissen nachbesetzt und die Arbeit wird bis zum Wiedereinstieg unter den MitarbeiterInnen aufgeteilt.

Die Firma plant:

- einen Supervisor, der 12 mal im Jahr je 2 Stunden in der Firma für die Fragen Karenzierter zur Verfügung steht: € 2.400.-/Jahr
- Online-Coaching/Telefonhotline für Hilfe, 24 Stunden um die Uhr: (€100.- im Monat) €1.200.-/Jahr
- Einen monatlichen Newsletter, der den Karenzierten Schulungsangebote macht und sie über die Sozialangebote (z. B. Firmenfeiern) des Unternehmens auf dem Laufenden hält: €2.400.-/Jahr (mit redaktionellem Input, Gestaltung, usw.)

ANHANG Fiktive Fallbeispiele

Macht insgesamt €6.000,-/Jahr, (inklusive einem sehr exklusiven Newsletter)

Das ist sehr viel Geld für einen mittelgroßen Betrieb (natürlich kann man den Newsletter einfach streichen) aber wie kann man das argumentieren?

Steckt da überhaupt Potenzial...

...bei so wenigen Karenzen? Das hängt ganz davon ab, wie lange die Karenzierten in Karenz bleiben möchten. Die Überbrückungskosten und Wiederbeschaffungskosten für 4 Karenzen unter Annahme eines befristeten Verhältnisses ändern sich mit der Zeitdauer der Karenz. Je kürzer, desto geringer die Überbrückungskosten in manchen Kostenblöcken (z. B. Kosten der Nichtbesetzung der Stelle). Für unbefristete Ersatzkräfte würde die Modellrechnung so aussehen:

Szenario 1: 24 Monate Karenz mit unbefristeter Ersatzkraft

Überbrückungskosten €17.500,-/Karenz
Wiedereinstieg auf neue Stelle: €6.000.-/KarenzrückkehrerIn
4 Karenzen: 4 x 17.500 = €70.000.-
4 Wiedereinstieg: 4 x 6.000= €24.000.-
Zyklus Karenz/Wiedereinstieg für 4 Karenzierte: €94.000.-
oder pro Karenzmonat (insgesamt sind es 96): €979,-

Szenario 2: 6 Monate Karenz mit unbefristeter Ersatzkraft

Überbrückungskosten €13.900,-/Karenz
Wiedereinstieg auf neue Stelle: €1.200.-/KarenzrückkehrerIn
4 Karenzen: 4 x 13.900 = €55.600.-
4 Wiedereinstieg: 4 x 1.200= €4.800.-
Zyklus Karenz/Wiedereinstieg für 4 Karenzierte: €60.400.-
oder pro Karenzmonat (insgesamt sind es 24): €2.516,-

Die Folgerung daraus für das Unternehmen: Karenz ist teuer, egal wie lange sie dauert. Ein Verkürzung um 5/6 bringt eine Ersparnis von etwas mehr als 1/3. Die Taktik, die vorhandene Arbeit der Karenzvakanzen auf die KollegInnen aufzuteilen ist also eine gute Idee, denn die Neubesetzung mit einer unbefristeten Stelle kostet ein Vermögen („Gott sei Dank haben wir keine hoch spezialisierten Experten, da wäre es noch teurer!"). Das Betriebsklima muss gut sein, damit so eine Aufteilung auch funktioniert.

Die Aufgaben der Karenzierten werden also aufgeteilt: diese Aufgabe der Aufteilung fällt den Karenzierten schon vor der Karenz zu. Sie bekommen dabei Unterstützung von der Personalabteilung, denn die Mehrbelastung für die anderen kann durchaus den „Mythos der getrennten Welten" aktivieren. „Hoffentlich regt sich da keiner/e auf, hoffentlich kündigt keiner/e."

Wird die Arbeit unter den verbliebenen MitarbeiterInnen aufgeteilt, was aber nur für 6 Monate durchzuhalten ist, ergibt sich folgendes Bild:

Szenario 3: 6 Monate Karenz ohne Ersatzkraft

Überbrückungskosten € 700,-/Monat/Karenzfall = €4.200.-/Karenz
Wiedereinstieg auf neue Stelle: €1.200.-/Karenzrückkehrer
4 Karenzen: 4 x 4.200 = €16.800.-
4 Wiedereinstieg: 4 x 1.200= €4.800.-
Zyklus Karenz/Wiedereinstieg für 4 Karenzierte: €21.600.-
oder pro Karenzmonat (insgesamt sind es 24): €900,-

Das ist gut und (relativ) günstig. Nun kann man zwar niemanden zwingen, aus der Karenz zurückzukommen, aber vielleicht haben sie Sehnsucht? Unter der Annahme, dass ab 6 Monaten unbedingt eine Ersatzkraft notwendig ist, ist die günstigste Variante Szenario 3.

ANHANG Fiktive Fallbeispiele

Kann man dieses Szenario mit einem Karenz-Mentoring Programm erfüllen?

Karenz ist teuer, Unternehmen und UnternehmerInnen wissen das. Die Anbindungsmaßnahmen sind im Vergleich dazu sehr günstig, was gute Rentabilität erwarten läßt. Wer kann schon sagen, wann jemand wirklich aus der Karenz zurückkommt? Bei einem Plausibilitätstest der Zahlen bei Personalverantwortlichen im Tourismus, IT Bereich und Handel haben wir durchaus unterschiedliche Feedbacks zu den Überbrückungskosten bekommen, in der Bandbreite zwischen „So wenig?" und „So viel?". Was meinen Sie, muss man hier rechnen oder reicht Intuition? (Antworten bitte an office@unlimited.at).

Ein schneller Wiedereinstieg hilft den Unternehmen Kosten sparen. Die Unterstützung bei der Kinderbetreuung von WiedereinsteigerInnen kann sich auch rechnen.

4) Amortisation

Die Amortisation zeigt an, wie lange es dauert, bis ein Investment Früchte trägt.

Amortisation = Investment/zu erwartende Gewinne [oder Kostenersparnis, direkt oder indirekt]

Beispiel Kinder Bank

Bei einer Bank mit 9000 Angestellten, davon 30% mit Betreuungspflichten, weiß man, dass 8 Tage Ausfall im Jahr durch Unvereinbarkeit im Zuge der Kinderbetreuung zusammen kommen.

Dadurch entstehen Kosten:
Gesamtlohnkosten ca. €23.-
Für 7,7 Stunden/Tag = Ca. €177/Tag

Für 8 Tage Ausfall/Jahr: €177.- x 8 = €1.416
Bei 2700 Sorgepflichtigen: 2700 x €1.416 = €3.823.200.-

Es entstehen also pro Jahr Kosten in der Höhe von €3.823.200.- wegen Unvereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die Bank beschließt daraufhin ihr Herz und ihre Kassen zu öffnen und das Pilotprojekt „Kinderbetreuungsplätze außerhalb der üblichen Öffnungszeiten" in einem Ballungszentrum, wo 3000 MitarbeiterInnen beschäftigt sind, zu implementieren. Einmalige Kosten: €800.000.-

Ziel: 4 Tage von den 8 sollen reduziert werden
4 Tage Ausfall/Jahr = €177 x 4 = €708.-
30% von 3000 am Standort = 900 Sorgepflichtige

Ersparnis im Vergleich zum Ausgangszustand: €637.200.-
Amortisation = 800.000/637.200 = 1,25 Jahre

In diesem Beispiel sind laufende Kosten dieser virtuellen Kinderbetreuungseinrichtung nicht eingerechnet, dafür sind auf der Nutzen-Seite die vermutlich geringeren Fluktuationskosten nicht berücksichtigt.

Natürlich gibt es bei allen diesen Beispielen *worst* und *best case* Szenarios, die hier verwendeten Zahlen basieren auf guten Daten (Statistik Austria, validen Studien und guten Erfahrungswerten) aber mit Leben erfüllen kann man solche Berechnung nur durch eigene Erfahrungen eigene Zahlen und klare, angepasste Ziele.

ANHANG Vereinbarkeitseffekte

Qualität der Wirkung

Qualitative Vorteile von Vereinbarkeit sind häufig quantifizierbar, aber eigentlich gibt es ohnehin zu wenig Qualität und es wäre schade, nur alles zu zählen, was sich messen läßt. Je nach Zielgruppe gibt es bestimmte Effekte unterschiedlicher Qualität, die in Studien und der Unternehmenspraxis beobachtet wurden.

BEGÜNSTIGTE	EFFEKTQUALITÄT
Mitarbeitende	höhere Zufriedenheit, Motivation, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Verfügbarkeit, Entgegenkommen, Ausgeglichenheit Erhöhung der sozialen Kompetenzen, weniger Stress, weniger Fehlzeiten, höhere Produktivität mehr Identifikation mit dem Betrieb
Außenwirkung/ PR Wirksamkeit	Erhöhte Attraktivität des Betriebes als Arbeitgeber, Vorteil im Wettbewerb um umworbene Arbeitskräfte Besseres Image des Betriebes Gratiswerbung durch die MitarbeiterInnen selbst (Botschafter des Unternehmens)

BEGÜNSTIGTE	EFFEKTQUALITÄT
Betrieb	frühere Rückkehr aus der Elternkarenz, geringere Überbrückungskosten, eventuell dadurch mehr Teilzeit geringere Kosten für Personalsuche und die Einarbeitung besseres Betriebsklima bessere interne Kommunikation höhere Effizienz durch ergebnisorientierteres Arbeiten höheres Verantwortungsgefühl und commitment bessere (Karenz)Stellvertretungen innerhalb des Betriebes und vielseitigerer Einsatz effizientere Planung des Personaleinsatzes niedrigere Kosten für Überstunden besseres Wissensmanagement, schnellere Entscheidungen durch die Verteilung von Verantwortung und Knowhow auf mehr Personen und dadurch weniger Wissensverlust beim Ausscheiden von Schlüsselpersonen Augenmerk auf Vereinbarkeit hilft Arbeits-und Ablauforganisation zu optimieren und Schwachstellen aufzudecken