



Kind und Karriere – Mythos oder möglich?

Mit Jahresende 2020 erhielt die RBI das staatliche Gütezeichen *berufundfamilie* für ihre familienfreundliche Personalpolitik. Die RBI verpflichtet sich damit zur Erweiterung der bestehenden familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen. Was uns zur Teilnahme am Audit bewegen hat, ob man dort hinschauen muss, wo es weh tut und wie wir in der RBI den Begriff „Familie“ definieren – das und noch mehr hat Raiffeisen INSIDE bei Heike Mensi-Klarbach, Leiterin von Group People & Organisational Innovation, nachgefragt.



Die RBI hat mit Jahresende 2020 erstmals das staatliche Zertifikat *berufundfamilie* erhalten. Was war ausschlaggebend für die Teilnahme der RBI und warum ist jetzt der richtige Zeitpunkt?

Wir beschäftigen uns schon sehr lange mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Für das Audit haben wir uns entschieden, weil es uns anleitet, uns strukturiert mit den bereits bestehenden Angeboten auseinanderzusetzen. Es hält uns zu einer kritischen Analyse an, gibt den Rahmen für eigene Ambitionen und stellt sicher, dass wir diese evaluieren (lassen). Damit fördern wir die Zufriedenheit, die Leistungsfähigkeit und letztlich auch die Produktivität im Haus. Außerdem unterstützt



Heike Mensi-Klarbach bei der virtuellen Verleihung mit Familienministerin Susanne Raab

uns das Gütesiegel dabei, unsere Ambition und unser Engagement in Sachen Beruf und Familie nach außen zu tragen. Es ist also zu diesem Zeitpunkt genau das Richtige, um zu zeigen, was schon da ist und uns gleichzeitig zu hinterfragen und kontinuierlich zu verbessern.

Wie steht die RBI verglichen zu anderen Unternehmen da? Wo sind wir Vorreiter und wo besteht Ausbaupotenzial?

Ich würde meinen, wir sind insgesamt schon sehr weit. Vermutlich in vielen Bereichen so etwas wie Vorreiter. Etwa bei unserem Betriebskindergarten, der Ferienbetreuung für Kinder, aber auch bei unseren flexiblen Arbeitszeiten und individuellen Teilzeitmodellen für Führungskräfte, um ein paar Beispiele zu nennen. Wir bieten also schon sehr viel, doch sich auf seinen Lorbeeren auszuruhen, ist nicht mein Stil. Wir wollen uns weiterentwickeln und dort hinsehen, wo es noch nicht ideal läuft. Ein Beispiel dafür ist die Verfügbarkeit

und die Frage, welches (kulturelle) Verständnis hinsichtlich Verfügbarkeit wir haben. Das hat wiederum Implikationen für Vereinbarkeit und wurde durch COVID-19 und die Veränderung von Präsenz zu virtuellem Arbeiten noch einmal stark auf den Kopf gestellt. Umso wichtiger ist es jetzt, sich dem Thema „New World of Work“ und Vereinbarkeit zu widmen.

Beim Strategieworkshop zum Audit hatten Sie eine überraschend kritische Sicht auf das Thema Beruf und Familie in der RBI. Als Personalverantwortliche: Muss man da hinschauen, wo's weh tut? Wie sieht Ihr Idealbild aus?

Absolut. Nun, mein Idealbild ist, dass wir Rahmenbedingungen schaffen, die ein gutes Nebeneinander – vielleicht noch besser, ein Miteinander – von Beruf und Familie bzw. Privatleben schaffen. Ich bin überzeugt, dass ein ausgewogenes Leben eines der wesentlichen Erfolgskriterien ist, individuell, aber auch für das Unternehmen. Natürlich gibt es Phasen

im Leben oder im Unternehmen, in denen man mehr oder weniger beruflich bzw. privat gefordert ist. Das ist klar. Aber wenn wir das Verständnis schaffen, dass uns Ausgewogenheit wichtig ist, dass eine gelungene Vereinbarkeit letztlich zum Unternehmenserfolg beiträgt, dann haben wir das Zielbild erreicht.

Was bedeutet Beruf und Familie für die RBI? Wie definieren wir in der RBI Familie?

Die RBI definiert den Familienbegriff sehr weit. Natürlich gibt es Begriffe, die gesellschaftlich, sogar gesetzlich festgeschrieben sind – etwa für wessen Pflege wird man freigestellt, bei wessen Ableben darf man Sonderurlaub nehmen. Aber für die Frage, was Vereinbarkeit für die RBI bedeutet, müssen und wollen wir uns nicht auf diese enge Definition einschränken. Es ist wichtig, die unterschiedlichen Lebensrealitäten unserer Mitarbeitenden wert zu schätzen und es steht uns nicht zu, eine Auf- oder Abwertung zu machen, indem wir Menschen ein- oder ausschließen.

Zu welchen Maßnahmen und Verbesserungen haben wir uns in den kommenden drei Jahren mit dem Audit verpflichtet?

Wir haben eine Reihe an Themenbereichen definiert: Elf an der Zahl mit je mehreren Einzelmaßnahmen. Sie sehen, wir sind ambitioniert. Da wir, wie schon gesagt, bereits viele Maßnahmen umgesetzt haben, geht es nun um Kulturarbeit etwa mit unseren Führungskräften, um das Thema Kommunikation, aber auch Personalentwicklung. Zudem möchten wir uns auf das Karenzmanagement fokussieren, denn es ist aus unserer Sicht wichtig, unsere Mitarbeitenden in der Karenz gut zu begleiten.

Welche konkreten Beispiele kommen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute?

COVID-19 hat mobiles Arbeiten zum zentralen Bestandteil unserer gelebten Kultur gemacht.

Um dies auch nach der Pandemie sicherzustellen, wollen wir im Rahmen unserer „New World of Work“ Strategie einen Fokus auf familiengerechte und gendersensible Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten legen. Außerdem werden Maßnahmen forciert, die eine individuelle Karriereplanung ohne berufliche Nachteile ermöglichen sollen, wie Führung in Teilzeit, Job-Sharing, Aktive Vaterschaft (Papamonat, Väterkarenz, Elternteilzeit) sowie die Vereinbarung der Team Collaboration Principles. Darüber hinaus haben wir vereinbart, das Informationsangebot im Bereich Beruf und Familie auszubauen, beispielsweise im Intranet.

Der Begriff „Vereinbarkeit“ ist – etwas zugespitzt formuliert – fast schon verpönt. Wird manchmal als Lüge oder Mythos bezeichnet. Wie kann ein Unternehmen ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen?

Naja, Vereinbarkeit meint, dass es unterschiedliche Rollen und Ansprüche an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt: nämlich solche aus der privaten und aus der beruflichen Sphäre. Und beide brauchen Zeit. Entsprechend ist die Frage der Vereinbarkeit eine Realität und kein Mythos. Wie gut es gelingt, ist natürlich eine andere Frage. Und nicht zuletzt die Lockdowns haben uns gezeigt, wie schwierig es ist, wenn Schulen, Kindergärten und Betreuungseinrichtungen nicht mehr verfügbar sind. Wir gehen nicht davon aus, dass dies eine langfristige Situation sein wird, das wäre tatsächlich nicht zu schaffen. Kurzfristig haben wir uns bemüht, so gut wie möglich zu reagieren. Dazu gehören flexible Arbeitszeiten oder das automatische Auffüllen von Zeitkontingenten. Insgesamt hat es uns gezeigt, wie wichtig Vereinbarkeit ist – es hat das Private ins Bewusstsein gerückt und das war ein wertvoller, wenngleich schmerzhafter Erinnerungsruf.

Seit dem Ausbruch der Pandemie hat sich die Doppelbelastung für Eltern noch verstärkt, sie sind beispielsweise mit Kleinkind im Video-Call. Was kann man tun, um mehr Verständnis dafür zu erzeugen?

Absolut richtig. Die Doppelbelastung wurde ungemein größer, aber sie wurde auch erstmals wirklich sichtbar. Jeder weiß, dass Eltern, neben den beruflichen, sehr konkrete und wichtige private Verpflichtungen haben. Aber selten wird es so sichtbar wie zu Zeiten der Lockdowns. Was wir daraus mitnehmen: dass gegenseitige Wertschätzung oder zumindest Akzeptanz die Basis für die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie bilden. Daher haben wir im Rahmen des Audits auch einen Fokus auf die Führungskräfte gelegt, deren Akzeptanz und Unterstützung des Themas Beruf und Familie für den langfristigen Erfolg essenziell ist.

Generell ist uns aber auch abseits der Pandemie wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Männer und Frauen gleichberechtigt verschiedene Familienmodelle leben können, ohne negative Konsequenzen für ihre „Karriere“. Das wollen wir beispielsweise durch die Schulung von Führungskräften und die Kommunikation von Role Models erreichen.

WAS BEDEUTET DAS STAATLICHE GÜTEZEICHEN BERUFUNDFAMILIE FÜR DIE RBI?

Mit Jahresende 2020 erhielt die RBI das staatliche Gütezeichen *berufundfamilie* für ihre familienfreundliche Personalpolitik. Mit der Verleihung des Grundzertifikats verpflichtet sich die RBI zur Umsetzung eines zielgenauen Maßnahmenkatalogs innerhalb der nächsten drei Jahre – und damit zur Erweiterung der bestehenden familienfreundlichen Maßnahmen im Unternehmen. Die Re-Zertifizierung erfolgt nach drei Jahren, in dieser Zeit werden mit Unterstützung des Audits *berufundfamilie* kontinuierlich Verbesserungspotentiale und die Wirksamkeit bereits umgesetzter Maßnahmen evaluiert.

