

## Die Managerin

Jeannine Pilloud (52) ist Chefin für den Personenverkehr bei den SBB. Sie arbeitet in einem Vollzeitpensum und ist Mutter eines Sohnes und einer Tochter im Alter von 16 und 18 Jahren. Das Arbeitspensum reduzierte Pilloud während ihrer Laufbahn nie. Als die Kinder klein waren, bekamen sie und ihr Mann tatkräftige Unterstützung von ihrer Mutter, die sich tagsüber um die Enkelkinder kümmerte.



# Vollzeitfrauen

Managerinnen Mit Kind nach oben – das geht doch. Aber nur, wenn die Organisation stimmt und Reduzieren kein Thema ist.

von MAREN MEYER

**S**ich einmal Chefin des Personenverkehrs bei den SBB zu nennen, stand eigentlich nicht in ihrer Karriereplanung. Als Quereinsteigerin fand die Architektin Jeannine Pilloud zu ihrer heutigen Position. Mit der Familiengründung erging es ihr ähnlich. So richtig geplant waren weder die Kinder noch die Laufbahn. Doch dass beides gut vereinbar sein würde, daran zweifelte sie nie. «Ich wurde unerwartet schwanger und war so gezwungen, mir mit meinem Partner Gedanken über die Organisation zu machen», sagt die heute 52-Jährige. «Meine Mutter bot an, sich tagsüber um unser erstes Kind, die Tochter, zu kümmern. Sie hatte sich sehr lange nach einem Enkelkind gesehnt.»

Der Anteil berufstätiger Frauen mit mindestens einem Kind liegt in der Schweiz bei 70 Prozent und gehört damit hinter Schweden, Dänemark oder Österreich zu den höchsten Europas. Der Anteil der Mütter, die im Teilzeitpensum arbeiten, ist mit rund 80 Prozent jedoch hoch. Doch Teilzeit gilt nach wie vor als Karrierekiller. Wer als Frau und Mutter aufsteigen will, kann kaum reduzieren. Wer nach einer längeren Babypause den Wiedereinstieg plant, hat oft Schwierigkeiten, Anschluss zu finden. Sein Kind als voll berufstätige Mutter gut versorgt zu wissen, kostet viel Geld. Doch wenn der Arbeitgeber die richtigen Rahmenbedingungen schafft und die Betreuungsfrage geklärt ist, ist die Karriere mit Kind möglich.

Im Vorfeld den Entscheid zu fällen, wer sich wann um das Kind kümmert, sei extrem wichtig, sagt Pilloud. Bereits nach acht Wochen Mutterschaftsurlaub sass sie wieder im Büro und arbeitete in einem Vollzeitpensum. «Es war eine anstrengende Zeit, und ich habe mir selber gesagt, dass das, was ich tue, völlig ausreicht, dass ich jetzt keine grossen Karrieresprünge machen muss.»

#### UNTERSTÜTZUNG IM JOB

Wie wichtig die Unterstützung des Arbeitgebers ist, erlebte Pilloud bei IBM. Ihr Chef bot ihr eine Beförderung auf eine andere Stelle an - ohne von ihrer Schwangerschaft zu wissen. «Ich informierte ihn, auch um ihm die Möglichkeit zu geben, sein Angebot zurückzuziehen.» Entgegen ihren Befürchtungen habe er ihr die Stelle weiterhin angeboten. Nach der Schwangerschaft kehrte Pilloud problemlos in ihren Job zurück; dass sie nun Mutter war, war kein Thema. «Ich hatte damals das Gefühl: Ich bin schwanger, und das ist ein Problem. Aber das ist es nicht», erkennt die Managerin heute. Doch machte sie bei einem späteren Arbeitgeber auch andere Erfahrungen: Entweder sei sie eine gute Managerin oder eine gute Mutter, habe sie sich einmal anhören müssen. «Man lernt, sich eine dicke Haut zuzulegen.»

Die Diskussion um Frauen und Mütter in Führungspositionen müsse geführt werden, sagt Pilloud. Arbeitgeber müssten sich auf die Bedürfnisse ihrer Angestellten einstellen. Wenn eine ►

## Die Anwältin

Mariele Hoch (43) ist seit 2012 Partnerin in der Kanzlei Bär & Karrer. Die Anwältin für Übernahmerecht arbeitet Vollzeit und ist Mutter eines zweijährigen Sohnes. Ihr Arbeitspensum zu reduzieren, kam für sie nie in Frage. Für die Betreuung ihres Sohnes hat Hoch derzeit eine Nanny, die auch in den Ferien und an Wochenenden verfügbar ist. Ist das Kind erst älter, soll es in die Krippe gehen.



## Die Bankerin

Karin Oertli (49) arbeitet seit 2000 bei der UBS und ist heute als UBS Group Managing Director verantwortlich für das Asset-Management-Geschäft in der Schweiz und EMEA. Zusätzlich verantwortet sie den Vertriebskanal von Asset Management zu UBS Wealth Management. Sie arbeitet in Vollzeit und ist Mutter zweier Söhne im Alter von 11 und 14 Jahren. Deren Betreuung organisierte sie früher mit ihrem Mann, den Eltern und der Krippe.



„Wenn Sie Karriere machen wollen, können Sie Teilzeit vergessen“, sagt Headhunter Thorborg.

► Frau aufgrund der Kinder in Teilzeit arbeite, heisse das nicht, dass sie später kein Interesse daran habe, das Pensum aufzustocken oder eine höhere Position zu bekleiden. «Der Arbeitgeber darf Teilzeitfrauen nicht abstampeln, sondern muss ihnen immer wieder die Chance geben, sich weiterzuentwickeln.» Wer das nicht tue, verliere die guten Mitarbeiterinnen. Bei den SBB habe man das erkannt und fördere - neben Teilzeitmodellen - Wiedereinsteigerinnen und Frauen über 40. Zudem betreffe die Diskussion auch Männer, die vermehrt für ihre Kinder da sein wollten. Immer aber sei die Familienplanung und deren Organisation eine persönliche

Angelegenheit, so Pilloud. Jede Frau müsse für sich entscheiden, ob und wie viel sie arbeiten wolle.

Laut der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung von 2016 nimmt die Erwerbsquote von Frauen nach der ersten Mutterschaft um rund 13 Prozent ab. Insgesamt nehmen knapp 76 Prozent der Frauen nach der Geburt des ersten Kindes wieder aktiv am Arbeitsmarkt teil (siehe Grafik auf Seite 86). Neun von zehn berufstätigen Müttern arbeiten dann in einem Teilzeitpensum. Sind die Kinder 13 bis 14 Jahre alt, nimmt die Bereitschaft der Mütter, ihr Arbeitspensum aufzustocken, wieder zu: Ungefähr ein Drittel von ihnen wären

bereit, ihre Arbeitszeit zu erhöhen. Im Schnitt verbringen Schweizer Mütter rund fünf Jahre ausserhalb des Arbeitsmarktes, doch je höher ihr Bildungsgrad, desto kürzer ist die Absenzzzeit.

«Es ist völlig unrealistisch, zu glauben, man könne fünf Jahre zu Hause bleiben und dann noch Karriere machen», sagt Heiner Thorborg. Mit seinem Netzwerk «Generation CEO» engagiert sich der Headhunter seit über zehn Jahren für karriereorientierte Frauen, die sich untereinander unterstützen. Rund 180 Frauen, davon 30 in der Schweiz, haben sich bisher so vernetzt. «Vor zehn Jahren waren Frauen praktisch unsichtbar.» Und die

Männer in den Führungsetagen hätten vornehmlich Männer eingestellt. Ein Umdenken finde zwar statt, aber von heute auf morgen gehe es eben nicht. Schlussendlich müssten Vorgesetzte mehr für die Frauen einstehen und verdeutlichen, dass Familienplanung immer noch eine persönliche Entscheidung sei. «Im «Generation CEO»-Netzwerk», so Thorborg, «haben die Mitglieder im Schnitt mehr Kinder als die Durchschnittsfrau.»

### KARRIEREKILLER TEILZEIT

Doch für den, der Karriere machen, eine Führungsposition bekleiden wolle - egal ob Mann oder Frau -, sei ein Teilzeitpensum keine Option. «Wenn Sie Karriere machen wollen, können Sie Teilzeit vergessen, das ist Quatsch.» Thorborg erlebt, dass Frauen in höheren Positionen bereits nach einer kurzen Babypause wieder ins Berufsleben zurückkehren; dass sie zu Hause Kinder hätten, sei für sie schon lange kein Thema mehr.

Fünf Tage nach der Geburt ihres Sohnes war Mariel Hoch wieder im Büro. Zwar nicht in Vollzeit, aber als Rechtsanwältin im M&A-Geschäft wollte sie sich keine lange Babypause leisten - und konnte sich diese auch nicht vorstellen. Seit 2012 ist sie Partnerin in der Zürcher Kanzlei Bär & Karrer, ihren heute zweijährigen Sohn bekam sie, als sie bereits voll im Berufsleben stand. Die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten, bestand zwar, aber das wollte sie nicht. «Der Markt ist hart umkämpft, zu reduzieren, wäre für mich wahrscheinlich ein Nachteil gewesen», sagt die 43-Jährige.

Die Rund-um-die-Uhr-Betreuung ihres Sohnes sei von Anbeginn strikt geregelt gewesen: Drei Tage die Woche kommt eine Nanny, zwei übernimmt ihre Mutter. «Die Nanny ist open end da, denn ich bin oft bis spät am Abend im Büro», sagt Hoch. Auch auf Geschäftsreisen und in den Ferien ist die Nanny Teil der Familie. «Wenn ich in den Ferien arbeiten muss, hilft die Nanny, sonst ist es anstrengender als im Alltag.» Ihrem Mann und ihrem Sohn gehören die Wochenenden, wobei diese selten arbeitsfrei ablaufen. Hoch ist es wichtig zu wissen, dass ihr Kind voll betreut wird und sie bei der Arbeit den Rücken frei hat.

In der Schweiz werden rund 50 Prozent der Kleinkinder zwischen null und drei Jahren durch nahestehende Personen oder Hausangestellte betreut. Das ergeben die neuesten Auswertungen des Bundesamts für Statistik. Demnach werden über 40 Prozent der Kinder bis drei Jahre in einer Krippe, Tagesfamilie oder einenschulergänzenden Angebot betreut. Grund für die Betreuung durch bekannte Personen könnten die hohen Kosten sein, die in der Schweiz pro Kitaplatz anfallen: Laut OECD liegen diese für die Vollzeitbetreuung eines zweijährigen Kindes von Doppelverdienstern (150 Prozent) bei 24 Prozent des Durchschnittseinkommens (siehe Grafik auf Seite 86). ▶

Executive School of Management,  
Technology and Law (ES-HSG)



Universität St.Gallen

“From insight  
to impact”

## Advanced Management Program

Refresher für  
erfahrene  
Führungskräfte  
mit grosser  
Führungserfahrung

20 Tage neue Impulse und  
Erfahrungsaustausch:

- Persönlichkeitsentwicklung
- Unternehmensentwicklung

7. Durchführung 2017/2018

Start: 15. Mai 2017 | Ende: 23. November 2018

Anmeldeschluss: 7. April 2017

„Return on Investment ist nicht zu Unrecht im Fokus vieler Führungskräfte. Für diesen ausgesprochen interessanten Lehrgang investiere ich wertvolle Zeit, geniesse aber bereits einen Teil des unmessbaren Returns. Es ist faszinierend, was beispielsweise der bewusste Umgang mit Sozial- und Persönlichkeitskompetenz für Kräfte freisetzen kann. Kräfte, die in den täglichen Führungsaufgaben zu wunderbarer Entfaltung kommen können. Die Investition lohnt sich allemal!“

Elias Zürcher, Leiter Vermarktung/Mitglied der Geschäftsleitung,  
FORTIMO GROUP AG, CH-St.Gallen, [www.fortimo.ch](http://www.fortimo.ch)  
Teilnehmer des AMP-HSG 5. Durchführung

Gerne beraten wir Sie in einem  
persönlichen Gespräch!

Nadja Barthel M.A., Programmleiterin

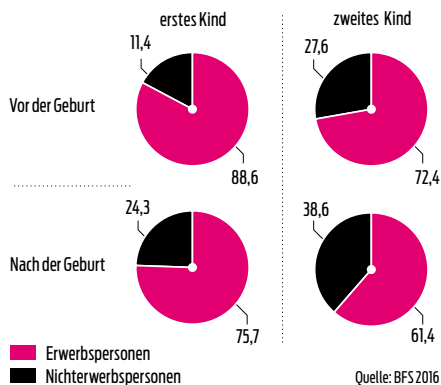
Tel. 071-224 7501

E-Mail: [unternehmerschule@unisg.ch](mailto:unternehmerschule@unisg.ch)

[www.unternehmerschule.unisg.ch](http://www.unternehmerschule.unisg.ch)

## Grosse Aussteigerquote

Arbeitsmarktstatus der Frauen vor und nach der Geburt des ersten und zweiten Kindes in Prozent, Durchschnitt von 2010 bis 2015.

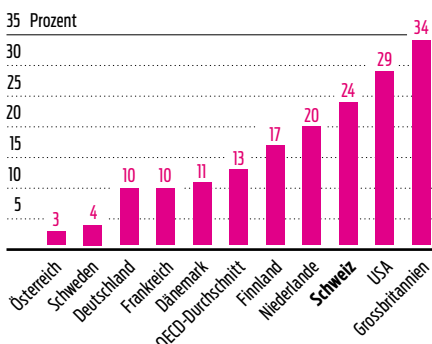


► Im internationalen Vergleich rangiert die Schweiz damit ganz weit hinten. In Deutschland machen die Betreuungskosten zehn, in Schweden sogar nur vier Prozent des Durchschnittseinkommens aus.

Im Büro kann sich Hoch voll auf ihr Team verlassen. Für ihre Berufs- und Familienplanung muss sie sich nicht rechtfertigen. Die meisten Partnerinnen hätten Kinder, und Bär & Karrer sei ein Arbeitgeber, der keinen Unterschied zwischen Frauen ohne Kinder und Müttern mache. Arbeitgeber sollten Männer und Frauen gleich behandeln, das komme den Frauen zugute, so Mariel Hoch.

## Unterstützung kostet

Was Doppelverdiener mit einem Arbeitspensum von 150 Prozent für die Betreuung eines Kindes bezahlen, in Prozent des Durchschnittseinkommens.



11 und 14 Jahren. Nach den von der UBS ermöglichten sechs Monaten Mutterschaftsurlaub kehrte Oertli jeweils wieder Vollzeit zurück in den Job. Die Kinderbetreuung war von Anfang an klar geregelt: Ihr Mann arbeitet selbständig und nahm sich Zeit, die Grosseltern liessen sich gerne bei der Betreuung der Kinder einspannen, und später kam die Krippe dazu.

Nachteile hatte die 49-Jährige durch ihre Mutterschaft beim Arbeitgeber nie. Im Gegenteil: Nach der Geburt des zweiten Kindes erhielt sie die Möglichkeit, ein halbes Jahr für die UBS in New York zu arbeiten - sie nahm an. «Ich bin immer auf of-

die gleichen Chancen geben und Frauen mit Kindern flexiblere Arbeitsmöglichkeiten bieten. Gemischte Teams seien zudem für jedes Unternehmen ein Erfolgsfaktor.

Im September letzten Jahres wurde auf Impuls von CEO Sergio Ermotti ein Career-Comeback-Programm in den USA und der Schweiz gestartet. Es ist Teil der UBS-Strategie: mehr Frauen einstellen, weniger verlieren und mehr fördern. Es soll ein Zugang zu einem Talentpool geschaffen werden, der vornehmlich aus Frauen besteht, die mindestens zwei Jahre aus dem Berufsleben ausgeschieden sind. In der Schweiz wurden so bisher 14 Frauen für Teilzeit- oder Vollzeitstellen in Kaderpositionen rekrutiert.

## KIND ALS NACHTEIL

Als Professorin für Strafrecht doziert Nadja Capus an der Universität Neuenburg und ist Mutter von fünf Jungen. Das erste Kind brachte ihr Mann während ihres Studiums in die Beziehung, das zweite bekam sie während ihrer Promotion, und das fünfte kam 2011 zur Welt. «Bei der Arbeit habe ich mich aufgrund von Reaktionen der Berufswelt gefragt, ob ich auf diesem Weg weiterkomme mit dem, was ich mache, obwohl ich Kinder habe; niemals, ob ich es persönlich leisten kann, weil ich Kinder habe.» Durch ihre verschiedenen universitären Posten war sie in ihrer Planung recht flexibel, dennoch war die Betreuung der Kinder strikt geplant. Erst die Kita und die Eltern, die letzten zehn Jahre eine Betreuerin - auch aus finanzieller Sicht eine gute Lösung. Daneben kümmerten sich ihr Mann und sie um die Kinder.

Dass sie als Frau und Mutter im Berufsleben benachteiligt wird, habe man ihr nie direkt gesagt. Deutlich wurde die Irritation allerdings schon, beispielsweise als sie bei einer Bewerbung gefragt wurde, was ihr Sohn zu einem Stellenwechsel sage - und ein anderes Kommissionsmitglied berichtete, dass es nicht nur ein Sohn sei, woraufhin alle lachten. «Das ist vielleicht sogar als Fortschritt aufzufassen», sagt die 45-Jährige. «Zehn Jahre vorher wurde eine Berufskollegin in der gleichen Situation gefragt, was ihr Mann dazu sage.»

Doch Capus glaubt an den Wandel: «In der Schweiz wird der ökonomische Druck die Lage gut ausgebildeter Mütter, die berufstätig sein möchten, verändern. Man wird merken, dass flexible Lösungen gefunden werden müssen - auch um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.» ■

# Die UBS schickte Oertli für ein halbes Jahr nach New York – mit Mann und zwei Kleinkindern.

Im internationalen Vergleich stossen berufstätige Mütter hierzulande auf wenig Verständnis. Laut dem Bundesamt für Statistik sind 2013 vier von zehn Männern der Meinung, dass ein Kind im Vorschulalter darunter leidet, wenn seine Mutter arbeitet. 1994 und 1995 waren noch sechs von zehn Männern dieser Meinung. Der Anteil Frauen, die dieser Aussage zustimmen, ist in diesem Zeitraum von rund 49 Prozent auf ein Drittel zurückgegangen.

Kind oder Karriere, diese Frage stellte sich für Karin Oertli nie. Die Managerin ist bei der UBS verantwortlich für das Asset-Management-Geschäft in der Schweiz und in EMEA. Sie hat zwei Jungen im Alter von

fenere Türen gestossen.» Doch das sei nicht selbstverständlich. «Wir leben auch heute in einer eher konservativen Gesellschaft - in der Schweiz vielleicht noch etwas mehr als in anderen Ländern», sagt sie. Wenn eine Frau schwanger sei, werde sie oft gefragt, ob sie nun das Arbeitspensum reduzieren würde. Bei einem Mann sei das hingegen selten ein Thema. Das traditionelle Rollenverständnis sei noch sehr präsent. Dabei kenne sie immer mehr Männer, die gerne reduzieren würden, um mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. «Dass Frauen Karriere machen und Kinder haben wollen, sollte selbstverständlich sein.» Arbeitgeber müssten allen