



change | reader

Frauen bewegen

Karriere

change | reader

Frauen bewegen

Karriere

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbiografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Reihe *change* | reader

Band Frauen bewegen – Karriere

E-Book zum Magazin *change* Ausgabe 3/2011

© 2011 *E-Book-Ausgabe*

Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: *Christiane Raffel*

Umschlaggestaltung: *Bertelsmann Stiftung*

Umschlagabbildung: *Imagesource*

ISBN 978-3-86793-403-9 (PDF)

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

www.bertelsmann-stiftung.de/ebooks

www.change-magazin.de

Inhalt

Vorwort

Karriere(kn)ick Kinder (Leseprobe)

Vorwort

Einleitung

Zentrale Aussagen

Schlussfolgerungen

Kinder und Karrieren: Die neuen Paare (Leseprobe)

Vorwort

Einleitung

Die Paare: Berufs- und Lebenssituation

Porträt 1

Porträt 2

Porträt 3

Porträt 4

Porträt 5

Fazit: Politik und Wirtschaft sind gefordert

Es braucht ein Dorf, um ein Kind großzuziehen (Leseprobe)

Was bringt die Zukunft für Frauen?

Erfolgreiche Führungskräfte zwischen Familie und Finanzmarkt

Beiträge aus der Business Women School

Die gute Herrschaft. Führungsfrauen und ihr Bild der Organisation

Der Preis des Aufstiegs. Wie man ihn senkt – oder guten Gewissens bezahlt

Vorwort

Erfüllte Partnerschaft, anspruchsvoller Beruf, fröhliche Kinder – diese Kombination streben viele junge Frauen heute als Ideal an. Doch wie lassen sich Berufs- und Familienleben miteinander verbinden? Wo stoßen Frauen auf Widerstände? Und was muss geschehen, damit es mehr Paaren gelingt, Kinder und Karriere in Einklang zu bringen?

Der E-Book-Reader „Frauen bewegen – Karriere“ ergänzt die Schwerpunktausgabe „Frauen bewegen“ unseres Magazins *change* im September 2011. In den Beiträgen dieses Readers geht es um „Die neuen Paare“ und das Thema „Karriere(n)ick Kinder“. Bei den Beiträgen handelt es sich um Auszüge aus Büchern des Verlags Bertelsmann Stiftung. Weitere Informationen zu unseren Verlagsprodukten finden Sie unter www.bertelsmann-stiftung.de/verlag.

Wir freuen uns über Ihr Interesse und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Karin Schlautmann

Leiterin Kommunikation

der Bertelsmann Stiftung

Karrierek(n)ick Kinder (Leseprobe)

Auszug aus:

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)

Karrierek(n)ick Kinder

Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen

Gütersloh 2006

ISBN 978-3-89204-890-9

© Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Vorwort



Hartnäckig, risikobereit, durchsetzungsfähig und ehrgeizig – das sind die vermeintlichen Eigenschaften der klassischen Führungskraft in Deutschland. Die meisten Menschen verbinden damit vor allem eines: Männlichkeit. Und die Zahlen bestätigen dieses Bild von der männlichen Führungskraft: Knapp 80 Prozent aller Führungsebenen in Deutschland sind von Männern besetzt, in der freien Wirtschaft sogar knapp 90 Prozent. Je größer ein Unternehmen, desto höher ist der Anteil an männlichen Führungskräften: In den 100 größten Unternehmen fanden sich 2004 neben 685 Männern nur vier Frauen in Vorstandspositionen.

Warum wird die Arbeitswelt hierzulande noch immer von Männern dominiert? Wir haben heute eine hervorragend ausgebildete Frauengeneration, die Hälfte aller Absolventen an deutschen Hochschulen ist weiblich. Zwar haben es Frauen in die Führungsetagen der deutschen Wirtschaft geschafft – ihre Anzahl ist allerdings erschreckend gering, und in den meisten Fällen sind diese erfolgreichen Frauen kinderlos. Frauen müssen sich noch immer entscheiden: Kinder oder Karriere.

Trotz dieser Schwierigkeiten haben einige das scheinbar Unmögliche geschafft. Zum Beispiel Regine Stachelhaus, Geschäftsführerin von Hewlett-Packard in Deutschland und Managerin des Jahres 2005: Für die Mutter eines Sohnes stand es nie zur Debatte, sich zwischen Beruf und Familie zu entscheiden. Aber sie hatte Rückendeckung – durch ihre Firma und ihren Mann, der zunächst die Kinderbetreuung übernahm.

Vielen Frauen, die es mit Kind an die Spitze geschafft haben, geht es wie Regine Stachelhaus: Sie haben Unterstützer, die sie auf dem Weg nach oben begleiten. Welche Hebel brauchen wir in Deutschland, damit es Frauen in die Führungsetagen und Vorstände von Unternehmen schaffen und sie dennoch ihre Kinderwünsche verwirklichen können? Wo liegen die besonderen Herausforderungen? Was sind mögliche Erfolgsstrategien?

Diese und weitere Fragestellungen waren Ausgangspunkt der vorliegenden Studie, die die Bertelsmann Stiftung und das Bundesfamilienministerium bei der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. in Auftrag gegeben haben. Rund 500 Mütter in Führungspositionen der deutschen Wirtschaft wurden zur Problematik der Vereinbarkeit von Kindern und Karriere befragt – die bis dato bundesweit größte Untersuchung dieser Art.

Die Ergebnisse der Studie belegen eindrucksvoll, dass sich Politik und Wirtschaft stärker des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf annehmen müssen. Das Klischee der »Rabenmutter«, das in Deutschland im 21. Jahrhundert noch immer existiert, macht es den Frauen besonders schwer. Notwendig ist ein kultureller Wandel, um Vorurteile und Stereotype abzubauen und um eine Unternehmenskultur zu schaffen, die Leistung bewertet anstatt Anwesenheit.

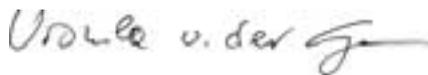
Besonders die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort sind entscheidende Weichen für eine Karriere mit Kind. Aber die Frauen sind auch selbst gefragt: Eine kurze Elternzeit, das Knüpfen von Netzwerken und vor allem Pragmatismus, Kompromissbereitschaft und hohe Motivation sind wichtige Faktoren, um es mit Kind nach oben zu schaffen – und dort auch zu bleiben.

Die Studie wurde im Rahmen des Kooperationsprojektes »Balance von Familie und Arbeitswelt« der Bertelsmann Stiftung mit dem Bundesfamilienministerium durchgeführt. Wir wollen damit aufzeigen, was hierzulande für eine gelungene Vereinbarkeit getan werden muss, und praktische Handlungsempfehlungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft geben. Kinder dürfen nicht länger ein Karrierehindernis für junge Frauen sein. Gemeinsam mit anderen Partnern setzen wir uns dafür ein, bessere Rahmenbedingungen zu schaffen, damit

Deutschland in Zukunft zu einem freundlicheren Land für beruflich erfolgreiche Frauen, ihre Kinder und die Väter an ihrer Seite wird.



*Liz Mohn
Stellvertretende Vorsitzende
des Vorstandes der
Bertelsmann Stiftung*



*Dr. Ursula von der Leyen
Bundesministerin für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend*

1 Einleitung

Das vor uns liegende Jahrhundert ist das Jahrhundert der Frauen – so prognostiziert es zumindest Deutschlands bekanntester Zukunftsforscher Matthias Horx. Frauen werden eine, wenn nicht die entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit des Landes spielen. Und dies nicht nur mit Blick auf die demographische Entwicklung, sondern auch auf die aktuellen ökonomischen Herausforderungen.

Gegenwärtig leistet sich dieses Land einen paradoxen Luxus: Frauen werden zu hoch qualifizierten Fachkräften ausgebildet, dann aber nur halbherzig in den Arbeitsmarkt eingebunden. Obwohl Deutschland deutlich mehr akademisch qualifiziertes Humankapital benötigt, um seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, bleibt das Potenzial der entsprechend ausgebildeten Frauen größtenteils ungenutzt (BMBF 2005).

Während immer mehr Untersuchungen den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Förderung von Chancengleichheit hervorheben (Prognos 2003; Krell 2004), gelingt es in Deutschland nach wie vor nur sehr wenigen Frauen, in gehobene und höchste Unternehmenspositionen aufzusteigen. Ihr Anteil lag im Jahr 2002 bundesweit unter zehn Prozent (Hoppenstedt 2003). Und: Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen sind Frauen in Führungspositionen seltener verheiratet und leben weniger häufig mit Kindern zusammen (Holst 2005). Rund 40 Prozent der gegenwärtigen Generation der Akademikerinnen zwischen 35 und 39 Jahren bleiben kinderlos (Rürup und Gruescu 2003).

Dennoch gibt es – auch in Deutschland – in zunehmender Zahl Frauen, die mit ihren Berufs- und Lebenswegen eindrucksvoll zeigen,

dass sich eine berufliche Karriere erfolgreich mit Kindern vereinbaren lässt. Wie also haben es diese Frauen geschafft, hohe berufliche Verantwortung mit den Anforderungen der Familie in Einklang zu bringen? Welche persönlichen Strategien haben sie gewählt, und was motiviert sie? Welche praktischen Lösungen haben sie gefunden, um einen aufreibenden Alltag zwischen Sitzung und Spielplatz zu organisieren? Welche Handlungsbedarfe sehen sie in den Unternehmen, welche Empfehlungen haben sie für die Politik?

Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Studie. Gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen *people & process Consulting* befragte die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) knapp 500 Mütter in Führungspositionen. Es handelt sich damit um die bislang umfangreichste Untersuchung über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern in Deutschland. Die Befragung wurde im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ) im Rahmen des Leitprojektes »Balance Familie und Arbeitswelt« durchgeführt und fand zwischen Frühjahr und Herbst 2005 statt.

Die Studie gibt einen längst überfälligen, empirisch fundierten Einblick in die Situation von Müttern in Führungspositionen in diesem Land. Sie füllt damit eine Lücke in der umfangreichen Forschung zu Frauen in Führungspositionen, die die spezielle Situation von Müttern in der Regel nicht bzw. nur am Rande beleuchtet.

Zugleich will sie konstruktive Lösungen aufzeigen und praktische Empfehlungen geben für Unternehmen und Politik. Welche Strukturen und Bedingungen können und müssen von der Politik und von den Unternehmen verändert werden, um die Realisierung von Elternschaft und beruflichem Aufstieg für beide Geschlechter, für Männer und für Frauen zu ermöglichen bzw. zu unterstützen?

Denn es sind die ungünstigen Rahmenbedingungen, wie mangelnde Kinderbetreuungsangebote und am Modell des männlichen Familienernährers orientierte soziale Sicherungssysteme, die viele Paare mit der Geburt eines Kindes zu einem traditionellen Geschlechterarrangement führen (Knapp 2001). So wird die Elternzeit nahezu ausschließlich von Frauen in Anspruch genommen. In nur knapp

fünf Prozent aller Fälle, in denen Elternzeit beansprucht wird, wird diese, zumindest zum Teil, von dem Vater wahrgenommen (Cornelißen 2005; BMFSFJ 2004). Frauen verwenden etwa die 2,3-fache Zeit für Haushalt und Kinder wie Männer; diese hingegen verbringen doppelt so viel Zeit mit Erwerbsarbeit wie Frauen (Deutscher Bundestag 2002a).

Ein Blick auf die Statistiken zeigt, dass die Gründung einer Familie die Erwerbsbeteiligung von Frauen beeinträchtigt – nicht aber die der Männer. Im Gegenteil ist die Erwerbstätigenquote der Väter höher als die der Männer ohne Kinder. Während die Erwerbstätigenquote von Frauen ohne Kinder in Deutschland im Jahr 2000 nur acht Prozent niedriger war als die der Männer ohne Kinder, lag sie bei Frauen mit einem Kind unter 15 Jahren schon um 22 Prozent niedriger als bei der männlichen Vergleichsgruppe. Bei Frauen und Männern mit zwei oder mehr Kindern unter 15 Jahren beträgt der Unterschied sogar 36 Prozent. Im europäischen Vergleich der Erwerbsbeteiligung von Frauen mit Kindern belegt Deutschland einen hinteren Platz (Cornelißen 2005; OECD 2002).

Für die meisten Mütter und Väter ist das kein Wunschmodell. In 52 Prozent der Paarhaushalte mit Kind(ern) unter zwölf Jahren arbeitet der Mann Vollzeit; die Frau ist nicht erwerbstätig, obwohl sich diese Konstellation nur sechs Prozent wünschen. 32 Prozent der Paarhaushalte wünschen sich ein egalitäres Verhältnis mit Vollzeiterwerbstätigkeit für Mann und Frau, aber nur 16 Prozent leben in dieser Konstellation (Bertelsmann Stiftung 2003). 70 Prozent der nicht erwerbstätigen Mütter mit Kindern bis zu zwölf Jahren in den alten Bundesländern wünschen sich die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, in den neuen Bundesländern sind es sogar 90 Prozent (Büchel und Spieß 2002).

Mit der Entscheidung für die traditionelle Arbeitsteilung werden im Moment der Familiengründung klare Weichen für die künftigen Karriereaussichten von Frauen und Männern gestellt. Die ohnehin geringeren beruflichen Aufstiegschancen von Frauen werden durch die Unterbrechung oder Reduktion der Erwerbsarbeit zusätzlich minimiert (Holst 2002; Mayrhofer et al. 2005; Prognos 2003).

Das vorherrschende gesellschaftliche Leitbild beruflicher Karriere ist ein Modell, das sich an männlich geprägten Lebensentwürfen orientiert. Im Zuge der Aufklärung geriet im ausgehenden 18. Jahrhundert die Verschiedenheit der Geschlechter zum gesellschaftlichen Ideal der entstehenden bürgerlichen Gesellschaft. Während Männer sich zunehmend über den Beruf und über gesellschaftliche und politische Partizipation identifizierten, wurde Frauen der private Bereich zugeschrieben. Ihre Identität bezog sich auf die Mutterschaft und soziale, sorgende Dienste (Bourdieu 1997). Eingelagert in die starke Polarisierung von Männlichkeit und Weiblichkeit war gleichzeitig eine folgenreiche Hierarchisierung: die Aufwertung Männern vorbehaltenen und die Abwertung Frauen zugeschriebener Tätigkeiten. Sie wurde zum Wesensmerkmal der Moderne und steht noch heute einer gleichberechtigten Beteiligung am Erwerbsleben im Weg.

Die aktuelle demographische Entwicklung und der absehbare Fach- und Führungskrätemangel zwingen jedoch dazu, Familie und berufliche Karriere nicht länger als Entweder-Oder zu diskutieren (Deutscher Bundestag 2002b; Engelbrech 2003; Schaeffer-Hegel 2002). Wir brauchen Frauen in beiden Rollen: als qualifizierte Fach- und Führungskräfte *und* als engagierte Mütter. Und unsere Gesellschaft benötigt ein neues Rollenverständnis auch für Männer: Das Bild der männlichen Führungskraft ist um das des Vaters zu erweitern – eines Vaters, der sich aktiv seinen Kindern und den damit verbundenen familiären Aufgaben widmet.

Ein modernisiertes Karriereverständnis würde nicht nur die Chancengleichheit von Männern und Frauen erheblich fördern, sondern birgt gleichzeitig Vorteile für die Unternehmen. Studien zur Wirksamkeit von Diversity Management – einer Managementstrategie zur Förderung der individuellen Vielfalt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – sprechen von Wettbewerbsvorteilen hinsichtlich der Innovationsfähigkeit, der Gewinnung von Kundinnen und Kunden sowie der Konkurrenz um qualifiziertes Personal (Europäische Kommission 2003; Köhler-Braun 2000; Krell 2004). Internationale Forschungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass durch die Beset-

zung von Vorstands- und Aufsichtsratssitzen mit Frauen der Unternehmenserfolg wachsen kann (Catalyst 2004; Smith et al. 2005).

Auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie unterstreichen, dass es sich für Unternehmen lohnt, Mütter in Führungspositionen zu beschäftigen. Die Familie sitzt ihnen nicht – wie häufig angenommen – im Nacken, sondern sie stärkt ihnen in der Regel den Rücken. Familie erweist sich für diese Frauen als Ressource, und manchmal werden die Kinder sogar zum Karrierekick – nämlich dann, wenn die Verantwortung für die Familie die berufliche Motivation der Frauen in die Höhe treibt. Umso dramatischer ist es, dass es unter den gegenwärtigen Bedingungen nur wenige Frauen schaffen, starke berufliche Ambitionen umzusetzen und ihre Karriere mit Kind(ern) zu vereinbaren.

Die hier interviewten Frauen stellen insofern bemerkenswerte Ausnahmen dar: Es ist uns gelungen, Frauen mit sehr hoher Führungsverantwortung für die Teilnahme an der Studie zu gewinnen. Sie sind in herausragenden Positionen – zum Teil auf der ersten Hierarchieebene – in großen und mittleren Unternehmen tätig oder leiten als Selbstständige das eigene Unternehmen, darunter Betriebe mit bis zu 5000 Beschäftigten.

Welche Erfolgsstrategien haben diese Frauen entwickelt? Welche Handlungsbedarfe sehen sie? Entdecken sie Unterschiede zwischen den Generationen? Gibt es den richtigen Zeitpunkt für ein Kind? Haben Selbstständige es leichter als Angestellte?

Um möglichst umfassende Antworten zu erhalten, kombiniert die Untersuchung qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Im ersten Teil wurde unter Leitung der EAF eine explorative Fallstudie durchgeführt, für die Intensivinterviews mit 42 ausgewählten Frauen in wirtschaftlichen Führungsfunktionen erfolgten. Da sich nachhaltige Chancengleichheit für beide Geschlechter nicht erreichen lässt, solange die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ausschließlich Frauenthema ist, führten wir zusätzlich einige Interviews mit Männern in Führungspositionen, die ihre Vaterrolle aktiv ausüben, indem sie beispielsweise Elternzeit in Anspruch nehmen.

Der zweite Teil der Studie basiert auf einer Online-Befragung. Diese wurde von people & process Consulting durchgeführt. 444 Frauen

in beruflich gehobenen Positionen mit Kindern nahmen daran teil. In Fortführung des ersten Teils wurden sie nach ihren Lebenswegen und Erfahrungen befragt. Darüber hinaus wurden Persönlichkeitsfaktoren und Motivstrukturen der Führungsfrauen untersucht.

Wie ist die Studie aufgebaut? Um einen schnellen Überblick zu geben, fassen wir zunächst die zentralen Thesen und Tendenzen kurz zusammen. Es folgen Erläuterungen zum Untersuchungsdesign und die Beschreibung der befragten Frauen. Danach werden die Ergebnisse der Studie dargestellt. Sie sind nach thematischen Schwerpunkten gegliedert und beziehen sich in erster Linie auf die Ergebnisse der Fallstudie. Jeweils ergänzend werden Ergebnisse der Online-Befragung dargestellt. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels beschreibt Katja Krater, people & process Consulting, die Ergebnisse des eignungsdiagnostischen Teils der Online-Befragung. Die Studie schließt mit praktisch orientierten Handlungsempfehlungen für Politik und Unternehmen sowie für den weiblichen Führungsnachwuchs.

Unser Dank gilt allen, die durch ihre Unterstützung diese Studie ermöglicht haben: Für den Kontakt zu Müttern in Führungspositionen danken wir der Deutschen Gesellschaft für Personalführung, den Firmenpartnern der EAF und der Femtec GmbH sowie der Deutschen Union von Soroptimist International. Dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gilt unser Dank für die finanzielle Förderung. An Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel und Prof. Dr. Werner Sarges geht unser Dank für die wissenschaftliche Begleitung und ihre wertvollen Anregungen. Wir danken dem verantwortlichen Projektteam – Rocco Thiede, Anne Schamoni und Claudia Walther von der Bertelsmann Stiftung, Katja Krater von people & process Consulting sowie Uta Kletzing von der EAF – für die anregende und kooperative Zusammenarbeit. Vor allem aber gilt unser Dank den Interviewpartnerinnen und den Teilnehmerinnen der Online-Befragung, dass sie sich die Zeit genommen haben, unsere Fragen zu beantworten und in großzügiger Weise ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit uns zu teilen.

Helga Lukoschat, Kathrin Walther

2 Zentrale Aussagen

Wie schaffen es Mütter in Führungspositionen, die täglichen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen? Wo lagen bzw. liegen ihre Erfolgsfaktoren? Wodurch erfuhren sie Unterstützung und mit welchen Widerständen sahen sie sich konfrontiert? Welche Strategien haben sie entwickelt? Und was muss geschehen, damit künftig mehr Frauen und Männer Kinder und Karriere miteinander vereinbaren können?

Die folgenden Abschnitte geben knappe Antworten auf diese Fragen und fassen damit die Ergebnisse der Studie kurz zusammen.

2.1 Pragmatische Macherinnen

Die Erfahrungen unserer Interviewpartnerinnen zeigen vor allem eines: In erster Linie sind Klarheit über die eigenen Ziele und Werte sowie die Entschiedenheit, weder auf Kinder noch auf die Karriere verzichten zu wollen, unabdingbare Voraussetzung. Nur so bleibt die Motivation erhalten, über einen längeren Zeitraum die zum Teil extrem hohen Anforderungen, die an Mütter in Führungspositionen gestellt werden, zu bewältigen. Die hohe Motivation muss sich zugleich mit einer pragmatischen und kompromissbereiten Grundhaltung verbinden.

Die befragten Frauen zeichnen sich dadurch aus, dass sie entschieden und offensiv für ihre Interessen eintreten und aktiv sowohl die Unterstützung des Unternehmens als auch ihres Partners und

persönlichen Umfeldes einfordern. Sie warten nicht darauf, dass die Vorgesetzten ihnen Vorschläge und Lösungen zur Vereinbarkeit präsentieren, sondern entwickeln diese selbst. Ihr Auftreten ist dabei von Kompromissbereitschaft und Verhandlungsgeschick gekennzeichnet; neben ihren persönlichen Interessen haben sie immer auch die Belange des Unternehmens im Blick.

Die Frauen sehen durchaus die strukturell schwierigen Bedingungen in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt und kritisieren diese zum Teil vehement. Sie haben aber individuell praktikable Lösungen gefunden und sich von ungünstigen äußeren Bedingungen weder abschrecken noch aufhalten lassen. Sie sind »Macherinnen« im besten Sinne des Wortes.

2.2 Familie ist Ressource

Eines der interessantesten Ergebnisse der Studie ist, wie stark bei den befragten Frauen familienbezogene Fähigkeiten und Führungskompetenzen ineinander greifen und sich gegenseitig positiv verstärken. Unsere Interviewpartnerinnen geben zum großen Teil an, dass sie über Verhaltensweisen wie Gelassenheit, Organisationsfähigkeit und Pragmatismus zwar schon vor der Familiengründung verfügt hätten, sich diese durch die Mutterschaft aber noch deutlich verstärkt hätten. Umgekehrt kommen ihnen die Kompetenzen, die sie im Beruf erworben haben bzw. dort benötigen – wie Kommunikations- und Motivationsfähigkeit – auch im Management der Familie zugute.

Die Familie verschafft Abstand zum Beruf: Sie ist wichtiger Ausgleich, der die Gefahr einseitiger Überlastung verhindert. Nach Ansicht unserer Interviewpartnerinnen schärfen Kinder den Blick für die wichtigen Dinge – im Leben wie im Beruf. Übereinstimmend berichten die Frauen, dass sich ihre Führungsfähigkeit, etwa im Umgang mit Zeit und im Lösen von Konfliktsituationen, noch verbessert habe. Weil Zeit so kostbar ist, achten sie sorgfältiger auf »Zeitfresser« in der Arbeitsorganisation und sind zum Beispiel darauf bedacht, überflüssige oder zu lange Meetings zu vermeiden.

Viele berichten, dass sie stärker als früher Aufgaben delegieren und auf selbstständiges Arbeiten im Team achten – letztlich werden damit auch Potenziale unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besser und früher erkannt.

Entgegen landläufiger Annahmen können also gerade Mütter in Führungspositionen zentrale Akteurinnen sein, um die Arbeitsproduktivität in Unternehmen zu steigern.

2.3 Er hält ihr den Rücken frei

Für nahezu alle Befragten ist die Unterstützung durch den Partner von elementarer Bedeutung. Es gehört zu den auffälligsten Befunden der Studie, dass in der Mehrzahl der Fälle die Partner die berufliche Karriere der Frauen nicht nur akzeptiert und moralisch unterstützt haben, sondern auch bereit sind, sich partnerschaftlich und aktiv an den Familienpflichten zu beteiligen. Teilweise haben die Partner sogar die aktivere Rolle in der Familie übernommen und beruflich (zeitweilig) zurückgesteckt oder sich flexiblere eigene Arbeitsbedingungen geschaffen, um der Partnerin den Rücken frei zu halten.

Die Mehrheit der Frauen hat sich bewusst für einen Partner entschieden, der bereit ist, von der traditionellen Rolle abzuweichen. Die Erfahrungen der Mütter in Führungspositionen und die ergänzenden Interviews mit Vätern, die eine aktive Rolle in der Familie übernehmen, weisen jedoch darauf hin, dass es für Männer vergleichsweise schwerer ist, sich Freiräume für familiäre Aufgaben zu schaffen. Partner und Partnerin müssen über eine hohe Motivation und Selbstsicherheit verfügen, um entgegen aller Widerstände und Vorbehalte der Umwelt dieses Lebensmodell jenseits traditioneller Geschlechterrollen umzusetzen.

Wenn Unternehmen das Potenzial von Frauen langfristig besser erschließen und nutzen wollen, ist deshalb auch ein neues Rollenverständnis für Männer erforderlich. Politische wie unternehmerische Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit müssen künftig sehr viel stärker auch auf Männer abzielen.

2.4 Unterschiedliche Karriereverläufe

Die Ergebnisse der Studie zeigen zunächst unterschiedliche Muster hinsichtlich des Zeitpunktes der Familiengründung wie auch des gewählten Arbeitszeitmodells. Einige der befragten Frauen haben bereits während der Ausbildung Kinder bekommen, andere zu Beginn, wieder andere zu späteren Zeitpunkten ihrer beruflichen Entwicklung. Tendenziell hat sich die Mehrheit jedoch für die Geburt des ersten Kindes in einem Alter von über 30 Jahren entschieden, zu einem Zeitpunkt also, an dem die berufliche Position bereits gefestigt war. Je stärker sie beruflich etabliert waren, desto kürzer war die Zeit, für die sie ihre Berufstätigkeit nach der Geburt unterbrochen haben.

Die Mehrzahl der befragten Frauen arbeitet, meist aus eigenem Wunsch, in Vollzeit. Doch es gibt auch positive Erfahrungen mit Teilzeitarbeit, wobei es sich nicht um die klassische Halbtagsstelle, sondern um flexible und oft vollzeitnahe Modelle handelt.

Insgesamt legen die Ergebnisse der Studie nahe, dass sich keine generelle Regel oder Empfehlung ableiten lässt. Ob eine Führungsposition auch in Teilzeit ausgeübt werden kann, ist von der Stelle und den Möglichkeiten des Unternehmens sowie nicht zuletzt von den individuellen Präferenzen der Frauen abhängig.

Übereinstimmend geben die Frauen jedoch an, dass Flexibilität in der Arbeitsorganisation und ein gewisses Maß an eigener Zeitsouveränität entscheidend sind, um hohe berufliche Anforderungen und Familienpflichten miteinander zu vereinbaren. Daher plädieren sie für eine Unternehmens- und Führungskultur, die Ergebnisse und Leistungen würdigt, nicht Anwesenheit.

2.5 Wenig Vereinbarkeitskultur in Unternehmen trotz guter Ansätze

Wie sieht die Situation in den Unternehmen aus? Nahezu alle Befragten haben dort persönliche Förderung erfahren, sei es von eigenen Vorgesetzten oder anderen wichtigen Personen. Unsere Inter-

viewpartnerinnen kennzeichnet eine Haltung, die von einem »Geben und Nehmen« geprägt ist. Sie gehen offensiv mit ihrer Mutterschaft um und sind dennoch immer bemüht, Kompromisse zwischen persönlichen und betrieblichen Interessen zu finden. In den überwiegenden Fällen sind die Unternehmen auf den Wunsch nach einer Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort eingegangen. Flexible Arbeitsbedingungen sind für die meisten Frauen von größter Wichtigkeit, um Kinder und Karriere miteinander vereinbaren zu können. Leichter hatten es hier die selbstständigen Unternehmerinnen, die größeren Einfluss auf ihre beruflichen Rahmenbedingungen haben.

Dennoch gibt es aus Sicht der Frauen noch sehr viel zu tun in den Unternehmen: Eine authentische und gelebte Vereinbarkeitskultur existiert nur in Ansätzen, oftmals klaffen, besonders in großen Konzernen, die in Leitbildern formulierten Ansprüche und die Wirklichkeit noch weit auseinander. Alle Befragten waren mit Widerständen und Vorurteilen konfrontiert – seitens des Managements und auch im Kollegenkreis. Sie mussten immer wieder deutlich signalisieren, dass sich ihre beruflichen Ambitionen trotz Mutterschaft nicht verringert haben. Vorschläge für vereinbarkeitsfreundliche Regelungen mussten meistens von den Müttern selbst eingebracht und forciert werden. Es mangelt an einem professionellen Personalmanagement, das den Umgang mit Vereinbarkeit systematisiert und zur Selbstverständlichkeit werden lässt.

2.6 Individuelle Netzwerke und institutionelle Unterstützung

Die Teilnehmerinnen der Studie haben sich ein persönliches Netzwerk geschaffen, zu dem vor allem die Eltern, aber auch Freundinnen, Freunde und Nachbarn gehören. Dieses Netzwerk wird jedoch immer durch privat finanzierte Hilfe zur Kinderbetreuung und zur Haushaltsführung ergänzt. Viele haben eine Tagesmutter, ein Aupairmädchen oder eine Wirtschaftshilfe im privaten Haushalt angestellt. Ihr vergleichsweise hohes Einkommen als Führungskräfte ermöglicht es den Frauen, diese Kosten aufzubringen.

Besondere Herausforderungen ergeben sich durch unvorhergesehene Terminverschiebungen und Notsituationen, für deren Absicherung das persönliche Netzwerk von großer Bedeutung ist. Wenn sie nicht so gut organisiert wären, könnten die Frauen die »reibungslose« Betreuung ihrer Kinder kaum sicherstellen.

Soweit möglich werden öffentliche Einrichtungen der Kinderbetreuung genutzt, die aber den Bedarf in keinem Fall vollständig abdecken. Dabei ist es den Müttern vor allem wichtig, ihre Kinder nicht nur gut betreut, sondern auch gefördert zu wissen. Unter entsprechenden Bedingungen wird die Fremdbetreuung nicht als notwendiges Übel angesehen, sondern als positiv für die Entwicklung der Kinder wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund kritisieren die Frauen den Mangel an öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen. Gerade unter dem Aspekt der Qualitätsstandards halten sie den flächendeckenden Ausbau bedarfsgerechter Kinderbetreuung für absolut dringlich.

2.7 Immer zu wenig Zeit

Das enge Zeitbudget stellt die Frauen vor die größten Herausforderungen. Bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 bis zum Teil 60 und mehr Stunden bleiben in den meisten Fällen Erholungszeiten und persönliche Interessen auf der Strecke. Auch der Freundeskreis wird weniger gepflegt als gewünscht. Private Zeit wird, vor allem solange die Kinder klein sind, fast ausschließlich in der Familie und mit dem Partner verbracht. Emotionale Stabilität und körperliche Belastbarkeit sind die Voraussetzungen, um dieses Pensum zu bewältigen.

Als hilfreich erweist sich die Einstellung der Mütter: Weil sie ihr Lebensmodell grundsätzlich bejahen und für gut befinden, sind sie auch fähig, sich selbst zurückzunehmen und zu akzeptieren, dass es eine Phase in ihrem Leben gibt, in der sie sehr wenig Zeit für sich selbst haben.