

Karrierek(n)ick Kinder

Wie Unternehmen mit Müttern in Führungspositionen gewinnen

Zentrale Thesen der Studie

März 2006

Autorinnen:

Helga Lukoschat

Kathrin Walther

Herausgeber:

Bertelsmann-Stiftung



Inhalt

Einleitung.....	3
Zentrale Thesen und Tendenzen.....	8
Einstellungen und Verhaltensweisen: Pragmatische Macherinnen	8
Familie als Ressource: Auswirkungen der Familie auf die Berufstätigkeit.....	9
Der Partner: Er hält ihr den Rücken frei	10
Karriereverläufe: Zeitpunkt der Mutterschaft, Wiedereinstieg und Arbeitszeiten	11
Gute Ansätze in den Unternehmen - Aber echte Vereinbarkeitskultur fehlt	11
Die Betreuung der Kinder: Individuelle Netzwerke und institutionelle Unterstützung sind notwendig	12
Zeit: Immer zu wenig	13
Die Kinder: Berufswunsch Chefin.....	13
Fazit	14
Schlussfolgerungen	15
Empfehlungen für Unternehmen	15
Handlungsbedarf in der Politik	18
Persönliche Erfolgsstrategien.....	21
Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.....	25
Die Autorinnen.....	25
Weitere Informationen zur Studie	25

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 demografische Entwicklung, sondern auch mit Blick auf die aktuellen ökonomischen Herausforderungen.

Gegenwärtig leistet sich das Land einen paradoxen Luxus: Frauen werden zunächst zu hochqualifizierten Fachkräften ausgebildet, anschließend 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 zu großen Teilen 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 Führungspositionen in Unternehmen 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 sie leben weniger häufig mit Kindern zusammen (Holst 2002). Rund 40 Prozent der gegenwärtigen Generation der Akademikerinnen zwischen 35 und 39 Jahren bleibt kinderlos (Rürup und Gruescu 2003).

Dennoch gibt es – auch in Deutschland – in zunehmender Anzahl Frauen, die mit ihrem Berufs- und Lebensweg auf eindrucksvolle Weise 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 über Mütter in Führungspositionen. Für diese befragte die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen people & process Consulting insgesamt 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 vorliegende 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 aussprechen 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 ungünstige Rahmenbedingungen wie mangelnde Kinderbetreuungsangebote und am Modell des männlichen Familienernährers orientierte soziale Sicherungssysteme führen viele Paare mit der Geburt eines Kindes zu einem traditionellen Geschlechterarrangement (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 - durch den Vater wahrgenommen (Cornelißen 2005, BMFSFJ 2004). Frauen verwenden etwa die 2,3fache 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 in

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 12 Jahren arbeitet der Mann Vollzeit, die Frau ist nicht erwerbstätig, obwohl sich diese Konstellation nur 6 Prozent wünschen. 32 Prozent der Paarhaushalte wünschen sich ein egalitäres Verhältnis mit Vollzeiterwerbstätigkeit für beide Partner, aber nur 16 Prozent leben in dieser Konstellation (Eichhorst und Thode 2002). 70 Prozent der nicht erwerbstätigen Mütter mit Kindern bis zu 12 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 entscheidende 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 ihre Identität zunehmend über den Beruf und über gesellschaftliche und politische Partizipation bezogen, 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 von Frauen und Männern am Erwerbsleben im Weg.

Die aktuelle demografische Entwicklung und der absehbare Fach- und Führungskräftemangel zwingen jedoch dazu, Familie und berufliche Karrieren 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 nicht zuletzt ein neues Rollenverständnis auch für Männer: Das Bild der männlichen Führungskraft ist um das Bild des Vaters zu erweitern – eines Vaters, der sich aktiv seinen Kindern und den damit verbundenen familiären Aufgaben widmet. Ein dergestalt 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 (EU 2003, Köhler-Braun 2000, Krell 2004). Internationale Forschungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass durch die Besetzung 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. Um so 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 – zum Teil auf der ersten Hierarchieebene – in herausragenden Positionen in großen und mittleren Unternehmen tätig oder leiten als Selbständige das eigene Unternehmen, darunter Betriebe mit bis zu 5000 Beschäftigten.

Welche Erfolgsstrategien haben diese Frauen entwickelt? Welche Handlungsbedarfe sehen sie? Gibt es Unterschiede zwischen den Generationen? Gibt es den richtigen Zeitpunkt für ein Kind? Haben Selbständige es leichter als Angestellte? Um möglichst umfassende Antworten auf diese Fragen zu erhalten, kombiniert die Untersuchung qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Im ersten Teil wurde unter Leitung der EAF eine explorative Fallstudie durchgeführt, in deren Rahmen mit insgesamt 42 ausgewählten Frauen in wirtschaftlichen Führungsfunktionen Intensivinterviews erfolgten. Da sich nachhaltige Chancengleichheit für Frauen und Männer nicht erreichen lässt, so lange die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ein ausschließliches Frauenthema ist, führten wir zusätzlich einige Interviews mit Männern in Führungspositionen, die ihre Vaterrolle aktiv ausüben, indem sie beispielsweise Elternzeit für sich in Anspruch nehmen.

Der zweite Teil der Studie basiert auf einer Online-Befragung, die von people & process Consulting durchgeführt wurde. 444 Frauen mit Kindern in beruflich gehobenen Positionen nahmen daran teil. In Fortführung des ersten Teils wurden die Frauen nach ihren Lebenswegen und Erfahrungen befragt. Darüber hinaus wurden mittels eignungsdiagnostischer Indikatoren Persönlichkeitsfaktoren und Motivstrukturen der Führungsfrauen untersucht.

Wie ist die Studie aufgebaut? Um einen schnellen Überblick zu geben, werden im Anschluss an die Einleitung die zentralen Thesen und Tendenzen kurz zusammengefasst. 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 diese Studie durch ihre Unterstützung 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. Wir danken Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel 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 und Uta Kletzing von der EAF – für die gute, anregende und kooperative Zusammenarbeit. Vor allem aber danken wir 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 (EAF)

Zentrale Thesen und Tendenzen

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 entwickelten sie? Und was muss geschehen, damit künftig mehr Frauen und Männer Kinder und Karriere miteinander vereinbaren können?

Der folgende Abschnitt will knappe Antworten auf diese Fragen geben und fasst damit die Ergebnisse der Studie zusammen.

Einstellungen und Verhaltensweisen: Pragmatische Macherinnen

Die Erfahrungen unserer Interviewpartnerinnen zeigen vor allem eines: In erster Linie sind Klarheit über die eigenen Ziele und Werte und 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. Zugleich muss sich die hohe Motivation mit einer pragmatischen Grundhaltung und mit Kompromissbereitschaft verbinden. Die befragten Frauen zeichnen sich dadurch aus, dass sie entschieden und offensiv für ihre Interessen eintreten und proaktiv sowohl die Unterstützung des Unternehmens als auch ihres Partners und persönlichen Umfeldes einfordern. Sie warten zum Beispiel 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 den persönlichen Interessen haben sie immer auch die Interessen des Unternehmens im Blick.

Die von uns befragten Mütter in Führungspositionen 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.

Familie als Ressource: Auswirkungen der Familie auf die Berufstätigkeit

Eines der interessantesten Ergebnisse der Studie ist, wie stark bei den befragten Frauen familienbezogene Kompetenzen 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 verbessert hätten. Umgekehrt kommen den Müttern in Führungspositionen die Kompetenzen und Fähigkeiten, die sie im Beruf erworben haben bzw. dort benötigen – zum Beispiel Kommunikations- und Motivationsfähigkeit - auch im Management der Familie zu gute.

Die Familie verschafft Abstand zum Beruf: Sie ist wichtiger Ausgleich, der die Gefahr einseitiger Überlastung verhindert. Nach ihrer Ansicht unserer Interviewpartnerinnen schärfen Kinder den Blick für die wichtigen Dinge – im Leben wie im Beruf. Übereinstimmend berichten die Frauen, dass sich ihre Führungsfähigkeit, zum

Beispiel 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 überlange Meetings zu vermeiden. Viele der Befragten berichten, dass sie stärker als früher Aufgaben delegieren und auf selbständiges Arbeiten im Team achten – letztlich werden damit auch Potenziale unter den Mitarbeiter/innen besser und früher erkannt. Entgegen landläufiger Annahmen können also gerade Mütter in Führungspositionen zentrale Akteurinnen sein, um die Arbeitsproduktivität in Unternehmen zu steigern.

Der Partner: 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 mehr Flexibilität in den eigenen 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 Väter vergleichsweise schwerer ist, sich Freiräume für familiäre Aufgaben zu schaffen. Beide Partner 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.

Karriereläufe: Zeitpunkt der Mutterschaft, Wiedereinstieg und Arbeitszeiten

Die Ergebnisse der Studie zeigen zunächst, dass es durchaus unterschiedliche Muster geben kann – sowohl für den Zeitpunkt der Familiengründung als auch für das gewählte Arbeitszeitmodell. Die befragten Frauen haben sowohl bereits während der Ausbildung als auch zu frühen wie zu späteren Zeitpunkten in ihrer beruflichen Entwicklung die Kinder bekommen. 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 bereits beruflich etabliert waren, desto kürzer war die Zeit, für die sie ihre Berufstätigkeit nach der Geburt unterbrochen haben.

Auch in Bezug auf die Arbeitszeit gibt es unterschiedliche Erfahrungen: Die Mehrzahl der befragten Frauen arbeitet - größtenteils aus eigenem Wunsch - in Vollzeit. Dennoch gibt es auch positive Erfahrungen mit Teilzeitarbeit, wobei es sich hierbei nicht um die klassische Halbtagsstelle, sondern um flexible und oft vollzeitnahe Arbeitszeitmodelle 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 jeweiligen Stelle und den Möglichkeiten des Unternehmens sowie nicht zuletzt von den individuellen Präferenzen der Frauen abhängig.

Übereinstimmend geben die befragten 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. Aus diesem Grund plädieren sie übereinstimmend für eine Unternehmens- und Führungskultur, in der Ergebnisse und Leistungen und nicht Anwesenheit zählen.

Gute Ansätze in den Unternehmen - Aber echte Vereinbarkeitskultur fehlt

Wie sieht die Situation in den Unternehmen aus? Nahezu alle Befragten haben im Unternehmen persönliche Förderung erfahren, sei es durch den eigenen Vorgesetzten oder durch andere wichtige Personen. Die befragten Mütter in Führungspositionen 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 allermeisten Fällen sind die Unternehmen auf ihren 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 höheren Einfluss auf ihre beruflichen Rahmenbedingungen haben.

Dennoch gibt es aus Sicht der befragten 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, sowohl seitens des Managements als auch im Kollegenkreis. Sie mussten immer wieder deutlich signalisieren, dass sich ihre beruflichen Ambitionen trotz der Mutterschaft nicht verringert haben. Vorschläge für vereinbarkeitsfreundliche Regelungen mussten in den meisten Fällen 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.

Die Betreuung der Kinder: Individuelle Netzwerke und institutionelle Unterstützung sind notwendig

Die Teilnehmerinnen der Studie haben sich ein persönliches Netzwerk geschaffen, zu dem vor allem die Eltern, aber auch 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 ihnen, diese Kosten aufzubringen. Besondere Herausforderungen stellen unvorhergesehene Terminverschiebungen und Notsituationen dar, für deren Absicherung das persönliche Netzwerk von großer Bedeutung ist. Ohne hohe persönliche Organisationskompetenz könnten die Frauen die „reibungslöse“ Betreuung ihrer Kinder kaum sicherstellen.

Soweit möglich werden öffentliche Kinderbetreuungseinrichtungen genutzt, die aber den Betreuungsbedarf 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 wird 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.

Zeit: Immer zu wenig

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 noch 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 von uns befragten Mütter: Weil sie ihr Lebensmodell grundsätzlich bejahen und für gut befinden, sind sie auch fähig, sich selbst zurück zu nehmen und zu akzeptieren, dass es eine Phase in ihrem Leben gibt, in der sie sehr wenig Zeit für sich selbst haben.

Die Kinder: Berufswunsch Chefin

Zuverlässige und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung ist für unsere Interviewpartnerinnen die Voraussetzung, um ihre Lebenssituation erfolgreich zu meistern. Die Gewissheit, dass es dem Kind gut geht, ist für sie die Grundlage, um im Beruf den Kopf frei zu haben. Ihre Strategie ist es gewesen, sich eine familiäre Situation zu schaffen, von der sie sich *gestärkt* und nicht *gestört* fühlen.

Viele Befragte haben sogar den Eindruck, dass sich die familiäre Konstellation positiv auf die Selbständigkeit und die Kontaktfähigkeit ihrer Kinder auswirkt. Die Kinder sind oft stolz auf ihre Mutter und sehen in ihr ein Vorbild. Durch dieses positive Feedback

fühlen sich die Frauen wiederum in ihrem Lebensmodell bestätigt. Die von uns befragten Mütter in Führungspositionen widerlegen eindrucksvoll das Vorurteil, unter der Berufstätigkeit der Mutter leide entweder die Karriere *oder* das Kind.

Schwierigkeiten haben die Kinder bisweilen mit dem engen Zeitbudget ihrer Mütter. Wie gehen unsere Interviewpartnerinnen damit um? Sie erläutern den Kindern die Gründe oder bemühen sich, ihnen ihre berufliche Tätigkeit möglichst greifbar und anschaulich zu machen, indem sie die Kinder beispielsweise ab und an mit an ihren Arbeitsplatz nehmen. Die Befragten berichten, dass sie die limitierte Zeit mit ihren Kindern sehr intensiv verbringen und sich dann ganz auf deren die Bedürfnisse konzentrieren.

Selbstverständlich berichten sie auch über schwierige Konstellationen, nicht alles läuft oder lief glatt in der Beziehung zu den Kindern. Unsere Interviewpartnerinnen akzeptieren solche Situationen jedoch als Teil des Lebens. Auch nichtberufstätige Mütter können Schwierigkeiten mit der Kindererziehung haben. Belastend wirkt sich darüber hinaus bisweilen das Umfeld auf die Kinder aus, wenn zum Beispiel im Freundeskreis oder im Kindergarten das Lebensmodell der Mutter bzw. der Eltern auf Vorbehalte stößt. Mehrfach wird auch über die mangelnde Akzeptanz anderer, nicht berufstätiger Mütter, erwähnt.

Alles in allem sind unsere Interviewpartnerinnen davon überzeugt, dass ihr Lebensmodell sich positiv auf die Entwicklung der Kinder auswirkt.

Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Mütter in Führungspositionen nicht weniger motiviert und engagiert sind als andere Führungskräfte. Sie verfügen im Gegenteil über ein hohes Potenzial und über Ressourcen, die sie zusätzlich stärken, ihre Kompetenzen erweitern und ihnen neue Blickwinkel eröffnen. Sie stellen ein wichtiges Potenzial für die Unternehmen dar.

Entscheidend ist jedoch, dass Unternehmen ein familienfreundliches Klima und eine flexible Arbeitsorganisation fördern – so schaffen sie die notwendigen Voraussetzungen dafür, dass diese Frauen ihr Potenzial voll entfalten können. Eine echte und gelebte „Vereinbarkeitskultur“ in den Unternehmen ermöglicht es langfristig auch Männern in Führungspositionen, eine aktivere Rolle als bisher in der

Familie einzunehmen und durch ganzheitliche Führung ihren Mitarbeiter/innen und damit nicht zuletzt den Unternehmen nachhaltige und zukunftsweisende Perspektiven zu eröffnen.

Schlussfolgerungen

Die befragten Mütter in Führungspositionen haben es mit großem Erfolg geschafft, Kinder und Karriere miteinander zu vereinbaren. Trotzdem war der Preis, der für die Entscheidung für Kind(er) und Karriere gezahlt werden musste, zum Teil sehr hoch. Nur aufgrund ihrer sehr starken persönlichen Motivation und der Unterstützung durch die Partner haben diese Frauen den einmal eingeschlagenen Weg nicht aufgegeben. Damit diese Frauen mehr Nachfolgerinnen finden und ihr hohes Potenzial künftig energieschonender und wirkungsvoller einbringen können, gilt es nach wie vor zahlreiche Hürden und Hemmnisse aus dem Weg zu räumen. In diesem Prozess sind alle gefragt: Männer und Frauen, Mütter und Väter, Unternehmen und Politik.

Empfehlungen für Unternehmen

Wie können Unternehmen das Potenzial beruflich ambitionierter Frauen stärker fördern und nutzen? Welche Strukturen und Bedingungen können von Unternehmen gefördert werden, um die Vereinbarung von Elternschaft und beruflichem Aufstieg zu ermöglichen bzw. zu unterstützen?

Maßnahmen und Initiativen ergreifen, die eine vereinbarkeitsfreundliche Unternehmenskultur fördern

Alle Befragten berichten von Widerständen im Unternehmen, sei es durch das Management, die Personalabteilung oder im Kollegenkreis. Es kostete sie teilweise erhebliche Anstrengungen, ihre privaten und beruflichen Interessen umzusetzen. Sie wünschen sich mehr Selbstverständlichkeit im Umgang mit dem Thema. Vereinbarkeit sollte deshalb in Unternehmensleitlinien, Führungsgrundsätze, Personalmanagement-Instrumenten etc. integriert sein und durch vorbildhaftes und befürwortendes Verhalten aller Führungsebenen glaubhaft unterstützt werden.

Vereinbarkeit für Väter thematisieren und fördern

Nachhaltige Chancengleichheit kann nur erreicht werden, wenn es sowohl für Frauen als auch für Männer zur Selbstverständlichkeit wird, dass neben beruflichen auch private Anforderungen eine Rolle spielen. Männer, die sich aktiv um ihre Kinder kümmern möchten und entsprechende Freiräume im Unternehmen einfordern, sind oft mit sehr starken Widerständen konfrontiert. Aber immer mehr Männer wollen Familienpflichten übernehmen. Gerade für Frauen in verantwortungsvollen beruflichen Positionen ist die Unterstützung des Partners sehr wichtig. Außerdem sind sich die befragten Frauen sicher, dass es ihnen selbst im Unternehmen die Vereinbarkeit erleichtern würde, wenn diese nicht ausschließliches Frauenthema wäre. 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.

Entproblematisierung von Vereinbarkeit

Das Thema Vereinbarkeit muss in den Köpfen zu einer Selbstverständlichkeit werden, die vom Management und den Beschäftigten positiv gesehen wird. Die befragten Frauen wünschen sich ein angemessenes Verhalten gegenüber Beschäftigten, die eine Familie gründen – das Thema sollte weder ignoriert noch überbetont werden. Offenheit für individuelle Regelungen sollte signalisiert werden. Es empfiehlt sich, das Vereinbarkeitsthema in das Mitarbeitergespräch zu integrieren.

Es geht darum, stärker die Chancen in den Vordergrund zu stellen, die für das Unternehmen damit verbunden sind. Vorübergehende Ausfallzeiten, z.B. durch Elternzeit, können genutzt werden, um anderen Mitarbeiter/innen temporär Verantwortung zu übertragen und ihre Potenziale zu erschließen. Und Beschäftigte mit Familienpflichten eignen sich Kompetenzen an, die vice versa auch im beruflichen Kontext sehr hilfreich sein können. Vor diesem Hintergrund sollten Familienkarrieren nicht nur akzeptiert, sondern geschätzt werden.

Personalmanagement professionalisieren

Vereinbarkeit muss selbstverständliches Thema des Personalmanagements sein, d.h. systematisch und umfassend berücksichtigt werden. Wie für alle anderen Personalmanagement-Themen auch, muss es zuständige Ansprechpersonen, Informationsmaterial, Beratungsmöglichkeiten, systematische Planung (z.B. Einbindung während der Elternzeit) und Unterstützungsmaßnahmen (z.B. bei Kinderbetreuung) geben. Personalmanagement, direkte Vorgesetzte und die jeweiligen Beschäftigten müssen eng zusammen arbeiten, um die individuelle Vereinbarkeitssituation zu planen, zu ermöglichen und zu unterstützen.

Arbeitsbedingungen flexibilisieren

Von entscheidender Bedeutung für die Vereinbarkeit von Kind und Karriere ist die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort. Das Unternehmen muss Regelungen vereinbaren, die es ermöglichen, bei Bedarf auch zu Hause zu arbeiten und die Arbeitszeiten (Beginn und Ende) den aktuellen Erfordernissen anzupassen. Gleitzeitregelungen und Vertrauensarbeitszeit zum Beispiel sind gut geeignet, um Beschäftigten Flexibilität zu ermöglichen. Je mehr zeitliche und örtliche Flexibilität das Unternehmen den Beschäftigten bietet, desto mehr Spielraum besteht für allseitig zufriedenstellende Vereinbarkeitsmodelle.

Vereinbarkeitsfreundliche Führungskultur und Leistungsbewertung entwickeln

Aus jeglicher Leistungs- und Potenzialbewertung (z.B. Beurteilungsverfahren) muss Anwesenheit (z.B. Bereitschaft zu Überstunden) als Kriterium entfernt werden. Statt dessen sollten die Arbeitsergebnisse zur Grundlage für Leistungs- und Potenzialbewertung machen. Das Management sollte sensibilisiert werden, um flexibel und wohlwollend auf durch Vereinbarkeit eintretende Veränderungen zu reagieren und den jeweiligen Beschäftigten die Aufrechterhaltung des Leistungsniveaus trotz Vereinbarkeit zuzutrauen. Die Unternehmenskultur sollte sich dahingehend wandeln, dass zunehmend Leistung statt Anwesenheit zählt, sowohl für das Management als auch für die Beschäftigten. Der Vorbildfunktion des Managements ist dabei besondere Beachtung zu schenken.

Unterstützende Maßnahmen anbieten

Die Absicherung der Kinderbetreuung ist häufig problematisch für die Eltern. Öffentliche Kinderbetreuung wird nicht flächendeckend und bedarfsgerecht angeboten, privat finanzierte Kinderbetreuung ist kostspielig und nicht qualitätsgesichert. Hier sollten die Unternehmen den Eltern mit unterstützenden Maßnahmen zur Seite stehen. Das kann durch eine betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung geschehen, aber auch durch Belegplätze in öffentlichen Kitas. KMU oder kleine Standorte großer Unternehmen könnten sich mit anderen Betrieben zusammen schließen, um Kinderbetreuung anzubieten. Beratung und Informationen für individuelle Möglichkeiten der Kinderbetreuung sollte bereit gestellt werden, sie kann beispielsweise durch einen externen Dienstleister erfolgen. Besonders wichtig ist ein Back-Up-Service, der Kinderbetreuung in (kurzfristigen) Notsituationen anbietet. Ein Eltern-Kind-Arbeitszimmer im Unternehmen bietet Eltern die Möglichkeit, in unvorhergesehenen Situationen wie Krankheit des Kindes oder der Kinderbetreuung das Kind zumindest stundenweise mit ins Büro zu nehmen. Dies fördert gleichzeitig die Präsenz des Themas im Unternehmen.

Handlungsbedarf in der Politik

Was kann, was muss die Politik tun, damit Frauen beruflichen Aufstieg und Kinder erfolgreich miteinander vereinbaren können?

Maßnahmen und Initiativen ergreifen und fördern, die auf den Abbau traditioneller Geschlechterrollen und eine zunehmend familienfreundliche Gesellschaft hinwirken

Alle Frauen berichteten, dass ihnen traditionelle geschlechtstypische Vorurteile und Stereotypen entgegengebracht wurden, die ihren beruflichen Aufstieg und ihr Modell der Vereinbarkeit angriffen und gefährdeten. Betroffen davon sind nicht nur die Frauen selbst, sondern auch ihre Partner. Auch sie sind gefordert, die Karriere der Frau immer wieder gegen Vorbehalte zu unterstützen und sehen sich auch aufgrund ihrer eigenen aktiven Vaterrolle mit negativen Vorurteilen konfrontiert.

Bedarfberechtete Ganztagsbetreuung in Kinderkrippen, Kindergärten und Ganztagschulen sichern

Von hoher Relevanz für die erfolgreiche Bewältigung des Alltags ist die Verbesserung der Kinderbetreuungssituation. Entsprechende Einrichtungen müssen flächendeckend ausgebaut werden und unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich flexibler Öffnungszeiten gerecht werden.

Zugang zu öffentlicher Kinderbetreuung erleichtern

Plätze in öffentlichen Kinderbetreuungseinrichtungen werden derzeit vorzugsweise an alleinerziehende Eltern und sozial schwache Familien vergeben. Zweifelsohne sind sie stärker auf öffentliche Angebote angewiesen als Eltern mit größerem finanziellen Spielraum. Durch diese Praxis werden jedoch Kinder mit unterschiedlicher sozialer Herkunft separiert und eine Integration wird nachhaltig erschwert.

Qualität und Vielfalt der öffentlichen Kinderbetreuung erhöhen

Die frühkindliche Erziehung und Bildung ist für die Zukunft der Kinder und unseres Landes von größter Bedeutung. Den Müttern in Führungspositionen ist deshalb die Qualität der Kinderbetreuungsangebote besonders wichtig. Sie halten es für notwendig, die Ausbildung zum /zur Erzieher/in qualitativ zu verbessern und die Zugangsvoraussetzungen hinsichtlich des geforderten Bildungsabschlusses zu erhöhen. In den Kinderbetreuungseinrichtungen müssen innovative Methoden der Förderung und Anregung vermehrt zum Einsatz kommen und die Wahlmöglichkeiten erhöht werden.

Bürokratische Hürden für den Bau von Kinderbetreuungseinrichtungen abbauen

Die befragten Frauen haben teilweise versucht, private oder betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen zu gründen und sind an den hohen bürokratischen Hürden gescheitert. Die geforderten Investitionen überstiegen vorhandene Möglichkeiten der Finanzierung bei weitem. Es muss überprüft werden, welche Standards unerlässlich und zweckmäßig sind und welche Vorschriften im Sinne des

weiteren Ausbaus von Kinderbetreuungseinrichtungen nicht zwingend notwendig sind.

Informationen über Angebote und Qualität privater Kinderbetreuung bereit stellen

Mütter in Führungspositionen sind auf – zumindest zusätzliche - private Kinderbetreuung durch Tagesmütter bzw. Kinderfrauen angewiesen. Sie bemängeln, dass es keine Möglichkeit gibt, sich umfassend über das Angebot und die Qualität privater Kinderbetreuung in ihrem Umkreis zu informieren. Eine entsprechende Qualitätsprüfung muss eingeführt und eine Anlaufstelle geschaffen werden, in der systematisierte Informationen über Möglichkeiten privater Kinderbetreuung zugänglich sind.

Familienfreundliche Reform des Steuerrechts

Mit der privaten Anstellung von Kinderbetreuung und Haushaltshilfe schaffen die Frauen Arbeitsplätze. Sie beklagen, dass sie diese Kosten steuerlich nicht in Ansatz zu bringen können. Die Bezahlung von Arbeitskräften für haushaltsnahe Dienstleistungen muss steuerlich voll abzugsfähig werden.

Ausrichtung staatlicher Unterstützungssysteme an Kindern, nicht an der Ehe

Die institutionelle Verankerung des traditionellen Familienmodells steht der Chancengleichheit der Geschlechter im Wege und spielt eine wichtige Rolle für das Ungleichgewicht der Erwerbschancen. Durch Ehegattensplitting und kostenlose Mitversicherung nicht erwerbstätiger Ehepartner in der Krankenversicherung wird an einem konservativen Familienbild festgehalten, das Männern die Rolle des Familienernährers und Frauen die Zuständigkeit für Kindererziehung, Pflege und Haushaltsführung zuweist. Die Förderung der Ehe durch staatliche Unterstützungssysteme sollte deshalb nicht fortgeführt werden. Statt dessen sollten Kinder gefördert werden.

Persönliche Erfolgsstrategien

Wer selbst Kinder und Karriere vereinbaren möchte, steht vor vielen Herausforderungen. Was empfehlen die befragten Mütter in Führungspositionen? Welche Hinweise und Tendenzen lassen sich aus ihren Erfahrungen ableiten?

Die Frage nach dem idealen Zeitpunkt

Es gibt ihn nicht. Die befragten Frauen haben in unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen ihre Kinder geboren und individuelle Strategien entwickelt, ihre beruflichen Ambitionen weiter zu verfolgen. Es zeigt sich allerdings eine Tendenz zu einer eher späten Geburt nach dem erfolgreichen Berufseinstieg. Wichtiger als die Frage nach dem Zeitpunkt ist jedoch eine hohe Motivation und psychische wie physische Belastbarkeit sowie eine pragmatische, kompromissbereite Grundhaltung.

Den Chef überzeugen

Der offensive, proaktive Umgang mit der eigenen Mutterschaft hat sich für die befragten Frauen bewährt. Dabei haben sie ihrem Vorgesetzten immer deutlich signalisiert, dass sie auch mit Kind beruflich Verantwortung übernehmen möchten. Gemeinsam mit dem Chef haben sie Lösungen und Vereinbarungen erarbeitet, die sowohl betrieblichen Interessen als auch ihren individuellen Bedürfnissen entsprachen. Ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen ist von einem Geben und Nehmen gekennzeichnet: sie signalisieren ihren Bedarf sehr klar, haben dabei aber die Anforderungen des Unternehmens immer mit im Blick.

Berufsausstieg: kurz und knapp

Die Teilnehmerinnen der Fallstudie entschieden über die Länge ihrer Auszeit in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen beruflichen Situation. Wenn sie bereits in einer Führungsposition waren, fiel die Auszeit relativ kurz aus und überschritt nur sehr selten die Dauer von 6 Monaten. Sie haben sich eine Betreuungssituation organisiert, von der sie sicher sein konnten, dass es dem Kind gut geht. In der Regel handelt es sich dabei um einen Mix aus privat finanzierter Kindertagespflege, öffentlichen Betreuungseinrichtungen und zusätzlicher Betreuung durch Familienangehörige und den Partner. Grundsätzlich sollte eine Berufsunterbrechung

nicht länger als ein Jahr währen, da die berufliche Entwicklung sonst zu stark unterbrochen wird.

Teilzeit versus Vollzeit

Ob eine Position in Teilzeit ausübbar ist, hängt letztlich von den jeweiligen Bedingungen ab und muss von Fall zu Fall geklärt werden. Ein Teil der befragten Frauen führte eine Führungsposition auf einer Teilzeitstelle aus. Die Frauen haben sich diese Regelungen in den meisten Fällen erkämpft und haben damit gute Erfahrungen gemacht. Meistens gingen sie nach wenigen Jahren in eine Vollzeitstelle über.

Der größte Teil der Frauen arbeitet auf einer Vollzeitstelle und plädiert auch für dieses Modell. Zum einen befürchten sie bei Teilzeit Nachteile für den künftigen beruflichen Aufstieg, zum anderen sehen sie keine Möglichkeit, ihren Arbeitsumfang tatsächlich zu reduzieren. So dass ihnen eine Teilzeitstelle letztendlich keine zeitlichen Vorteile, aber finanzielle Nachteile bringen würde. Ungleich bedeutender als die Reduzierung ihrer Arbeitszeit ist für diese Frauen die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Sie haben gleitende Arbeitszeiten und können bei Bedarf zu Hause arbeiten. Oft verschieben sie einen Teil der Arbeit in die Arbeitstunden und erledigen diese am privaten Schreibtisch.

Erfolgreiche Einstellungen und Vorgehensweisen

Im persönlichen Umfeld haben sich die Frauen ein Netzwerk geschaffen, das sie sowohl emotional als auch praktisch unterstützt. Privat finanzierte Kinderbetreuung, Familienangehörige und Freunde sind neben dem Partner von großer Bedeutung, um die Betreuung des Kindes auch in ungeplanten Notsituationen zu sichern. Unterstützung ist auch im beruflichen Kontext von Bedeutung. In den meisten Unternehmen sind Familienkarrieren ungewöhnlich und provozieren Widerstände. Deshalb ist es besonders wichtig, im Unternehmen von einer oder mehreren Person/en gefördert zu werden. Die Frauen berichten, dass sie immer wieder auf ihre Bedürfnisse hinsichtlich der Vereinbarkeit hingewiesen und gleichzeitig ihre beruflichen Ambitionen betont haben. Ihr Vorgehen war immer von

Kompromissbereitschaft und der Reflexion der Interessen beider Seiten gekennzeichnet.

Drum prüfe, wer sich ewig bindet...

Der Partner spielt für die befragten Frauen eine tragende Rolle bei der Vereinbarung von Kind und Karriere. Ein Großteil der Partner teilt sich mit den Frauen in die Familienpflichten oder übernimmt sogar einen größeren Anteil. Zumindest die emotionale Unterstützung des Partners erwies sich als elementar. Wenn der Partner das Lebensmodell der Frau nicht voll mitgetragen hat, entstand ein negatives Spannungsfeld, das die Frauen nicht lange akzeptiert haben. Wenn keine Änderung erfolgte, kam es zur Trennung.

Die Fragen der Kinder

„Mama, warum kann ich nicht Mittagskind sein?“ Es ist für die Kinder nicht immer leicht, zu verstehen und zu akzeptieren, dass ihre Familie anders lebt als die Familien vieler Freunde. Eine berufstätige Mutter eines Kleinkindes, noch dazu in einer Führungsposition, ist in Deutschland nach wie vor selten. Die befragten Mütter in Führungspositionen haben ihren Kindern ihre Entscheidung erklärt und ihr Interesse an ihrer Arbeit geweckt. Sie haben ihnen viel von ihrer beruflichen Tätigkeit erzählt und diese möglichst plastisch werden lassen, indem sie zum Beispiel den Kindern ihren Arbeitsplatz gezeigt haben. Die Frauen haben die Erfahrung gemacht, dass die Kinder auf lange Sicht sehr zufrieden sind mit dem Lebensmodell ihrer Mutter bzw. ihrer Eltern. Die Kinder sind stolz auf sie und finden in ihnen ein Vorbild.

Hilfreiche Eigenschaften

An erster Stelle steht Organisationsfähigkeit. Das haben alle Befragten immer wieder betont. In einem engen zeitlichen Rahmen müssen vielfältige Anforderungen teilweise sehr kurzfristig bewältigt werden. Ein gutes Zeitmanagement ist dabei sehr unterstützend. Und eine hohe psychische und physische Belastbarkeit. Perfektionismus hilft in dieser Situation auf jeden Fall nicht weiter, sondern nur eine pragmatische Handlungsweise.

Vorurteile entkräften

Die befragten Frauen berichteten, dass sie immer wieder auf Vorurteile trafen, im privaten wie im beruflichen Umfeld. Wichtig war für sie in diesen Situationen, dass sie von der Richtigkeit ihrer Entscheidung überzeugt waren. Das ermöglichte es ihnen in der Regel, Vorurteilen klar entgegenzutreten. Wenn sie diese nur unterschwellig wahrgenommen haben, entschieden sie sich in der Regel für eine proaktive Handlungsweise und haben mögliche Ressentiments von sich aus angesprochen. Dadurch konnten sie in den meisten Fällen Verständnis und Akzeptanz erwirken und verhindern, dass sich Emotionen auf der einen oder der anderen Seite negativ verstärken und ihre Energie auf lange Sicht binden. Ihre eigene Sicherheit, dass sich ihr Lebensmodell nicht nachteilig auf die Entwicklung ihrer Kinder auswirkt, konnte in den meisten Situationen verhindern, dass Vorwürfe Dritter zu Gewissensbissen führten.

Die vollständige Studie „KARRIEREK(N)ICK KINDER: Mütter in Führungspositionen - ein Gewinn für Unternehmen“ erschien im Mai 2006 im Verlag der Bertelsmann-Stiftung unter der ISBN 3-89204-890-8.

Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) ist das Kompetenzzentrum zur Förderung der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern in politischen und wirtschaftlichen Entscheidungspositionen. Sie führt Forschungen im Bereich Chancengleichheit durch und entwickelt innovative Projekte zur Förderung von Frauen mit Führungspotential und der Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Die EAF berät Unternehmen und Organisationen zu den Themen Diversity und Work-Life-Balance. Gemeinsam mit der Technischen Universität Berlin und in Kooperation mit sechs führenden internationalen Unternehmen betreibt die EAF die Femtec, ein Hochschulkarrierezentrum für Studentinnen der Natur- und Ingenieurwissenschaften.

Die Autorinnen

Dr. Helga Lukoschat

ist Geschäftsführerin der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF). Geboren 1957, studierte sie Germanistik, Politikwissenschaft und Geschichte in Erlangen und Berlin. Sie war langjährig als Journalistin und Publizistin tätig, u.a. als Redakteurin der *tageszeitung* und als Referentin für Bündnis 90/Die Grünen in Berlin. Seit 1992 hat sie an mehreren Forschungsprojekten der Technischen Universität Berlin im Bereich Frauenforschung mitgearbeitet und mit einer Studie über Frauen in Führungspositionen promoviert.

Dr. Helga Lukoschat ist zusammen mit Prof. Dr. Barbara Schaeffer-Hegel Mitbegründerin der EAF. Von 1997 bis 1999 war sie verantwortlich für das internationale mehrfach ausgezeichnete Mentoring-Programm „Preparing Women to Lead“. Seit 2001 ist Helga Lukoschat Geschäftsführerin der EAF und der Femtec. Hochschulkarrierezentrum für Frauen Berlin GmbH.

Kathrin Walther

ist Projektleiterin an der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin (EAF). Geboren 1970 in Leipzig, engagierte sich Kathrin Walther seit 1987 in der DDR-weiten Menschenrechts- und Demokratiebewegung und gehörte von 1989 bis 1991 zum Bundesvorstand der Initiative Frieden und Menschenrechte. Bis 1992 war sie als Mitarbeiterin der Fraktion Bündnis 90/Die Grünen im Sächsischen Landtag tätig. Sie studierte Sozialwissenschaften in Jena, Berlin und New York und führte zahlreiche Projekte zur Förderung der Chancengleichheit durch.

Seit 1999 ist Kathrin Walther in der EAF tätig. Sie berät Unternehmen und Verbände zur Förderung von Frauen mit Führungspotenzial und zur Work-Life-Balance von Führungskräften.

Weitere Informationen zur Studie

Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF)

Kathrin Walther

Schumannstr. 5 / 10435 Berlin / 030-28879840 / www.eaf-berlin.de / walther@eaf-berlin.de

Bertelsmann-Stiftung

Rocco Thiede, Anne Buckler

Carl-Bertelsmann-Straße 256/ 33311 Gütersloh/ 05241-81-81571/ www.bertelsmann-stiftung.de/

Anne.Buckler@Bertelsmann.de