

Karrierek(n)ick Kinder

Wie Unternehmen mit Müttern in Führungspositionen gewinnen

Kurzfassung der Studie

März 2006

Autorinnen:

Helga Lukoschat

Kathrin Walther

Herausgeber:

Bertelsmann-Stiftung

KARRIEREK(N)ICK KINDER: Mütter in Führungspositionen als Gewinn für Unternehmen

Kinder und Karriere können sich sehr gut ergänzen - Unternehmen und Mütter könnten voneinander profitieren! Denn Mütter in Führungspositionen sind hoch engagierte und motivierte Führungskräfte. Dies zeigen die Ergebnisse der bisher umfangreichsten Untersuchung über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern in Deutschland.

„Mein Beruf und meine Familie ergänzen sich für mich wunderbar. Mir stellte sich nie die Frage, im Beruf zurückzustecken oder weniger Engagement zu bringen, um mehr private Zeit zu haben. Ich hatte einfach den Wunsch, sowohl mein Kind so viel wie möglich zu sehen als auch beruflich erfolgreich zu sein. Es gab mir sogar einen Kick, dass ich nicht sagen konnte, wenn es mir zu viel wird, dann bleibe ich zu Hause.“

Meine Familie ist für mich eine unglaubliche Bereicherung. In der Firma lebt man ja oft in einer eigenen Welt mit spezifischen Zielen und Anforderungen, und ich genieße es sehr, eine private Welt dagegen setzen zu können.“

Regine Stachelhaus, Geschäftsführerin HP Deutschland, Managerin des Jahres 2005

Die Ansprüche könnten unterschiedlicher kaum sein: In der Firma gilt es, ein wichtiges Geschäftsessen wahrzunehmen - die Kleinen zu Hause wünschen sich eine Gute-Nacht-Geschichte. Zwischen Sitzung und Spielplatz vollbringen hierzulande viele Frauen einen kräftezehrenden Spagat. Vorurteile gegenüber berufstätigen Müttern sowie der Mangel an bedarfsgerechter und qualitativ hochwertiger Kinderbetreuung verschärfen die Problematik.

So wundert es nicht, dass die in der vergangenen Woche von der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft vorgelegte „2. Bilanz Chancengleichheit“ zu einem durchaus zwiespältigen Schluss kommt: Zwar steige der Anteil von Frauen in Führungspositionen in Deutschland allmählich, Mütter in Führungsverantwortung seien jedoch nach wie vor selten. Im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen seien Frauen in Führungspositionen häufiger kinderlos. Während Frauen unter 30 mit 43 Prozent noch fast genauso stark in Leitungspositionen vertreten wären wie gleichaltrige Männer, sinke ihr Anteil mit der Familiengründung auf knapp über 20 Prozent und verbleibe dann auf diesem niedrigem Niveau.

Gegenwärtig leistet sich das Land einen paradoxen Luxus: Frauen werden zunächst zu hochqualifizierten Fachkräften ausgebildet, anschließend aber nur halbherzig in den Arbeitsmarkt eingebunden. So gibt es nur wenige Frauen, die mit ihrem Berufs- und Lebensweg zeigen, dass sich eine berufliche Karriere erfolgreich mit Kindern vereinbaren lässt. Wie gelingt es diesen Frauen, die umfangreichen Anforderungen erfolgreich zu bewältigen? Wo liegen die Erfolgsfaktoren von Müttern in Führungspositionen, welche Strategien haben sie entwickelt? Was muss geschehen, damit künftig mehr Frauen und Männer Kinder und Karriere miteinander vereinbaren können?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt der aktuellen 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. Die Befragten sind in herausragenden Positionen in großen und mittleren Unternehmen tätig oder leiten ein eigenes Unternehmen, darunter Betriebe mit bis zu 5000 Beschäftigten. Die bundesweite Studie kombiniert qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Im ersten Teil wurde eine explorative Fallstudie durchgeführt, in deren Rahmen Intensivinterviews mit Müttern in Führungspositionen erfolgten. Ergänzend wurden einige Interviews mit Männern in Führungspositionen geführt, die ihre Vaterrolle aktiv ausüben. Anschließend erfolgte im zweiten Teil der Untersuchung eine Online-Befragung von Müttern in Führungspositionen.

Es handelt sich damit um die bislang umfangreichste Untersuchung über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern in Deutschland. Sie gibt einen längst überfälligen, empirisch fundierten Einblick in die Situation von Müttern in Führungspositionen in diesem Land. Die Untersuchung 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 Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, 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 – wenn die Verantwortung für die Familie die berufliche Motivation der Frauen zusätzlich in die Höhe treibt.

Die Erfahrungen der interviewten Mütter in Führungspositionen zeigen vor allem eins: 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.

Die Frauen begegnen diesen Anforderungen mit einer pragmatischen Grundhaltung und mit proaktiven Handlungsstrategien. Sie treten entschieden und offensiv für ihre Interessen ein und fordern sowohl die Unterstützung des Unternehmens als auch ihres Partners und persönlichen Umfeldes ein. Ihr Auftreten ist dabei von Kompromissbereitschaft geprägt, ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen lässt sich als ein „Geben und Nehmen“ beschreiben.

Eines der interessantesten Ergebnisse ist, wie stark bei den befragten Frauen familienbezogene Kompetenzen und Führungskompetenzen ineinander greifen und sich gegenseitig positiv verstärken. Gelassenheit und Organisationsfähigkeit wurden durch die Familiengründung deutlich verbessert und kommen den Frauen jetzt auch im Beruf zu Gute. Gleichzeitig verschafft die Familie Abstand zum Beruf und verhindert die Gefahr einseitiger Überlastung.

Mehr als 80 Prozent der Teilnehmerinnen der Studie üben ihre Führungsposition in einer Vollzeittätigkeit aus, deren wöchentlicher Umfang zwischen 40 und 60 Stunden, stellenweise bei bis zu 70 Stunden liegt. Die Mehrheit der Frauen ist nach der Geburt des Kindes und ggf. einer Auszeit direkt in eine Vollzeittätigkeit zurückgekehrt. Erheblich wichtiger als eine Reduzierung der Arbeitszeit ist den Frauen die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit in Teilen flexibel

gestalten zu können sowie eine Unternehmenskultur, in der Leistung und nicht Anwesenheit zählt.

Für zwei Drittel der befragten Mütter in Führungspositionen ist die Familienfreundlichkeit des Unternehmens ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Vereinbarung von Kindern und Karriere. Angesichts ihres engen Zeitbudgets sehen 85 Prozent der Befragten in „gutem Zeitmanagement“ einen wichtigen Erfolgsfaktor. Beinahe ebenso einflussreich ist die „Unterstützung des Partners“, der 84 Prozent eine hohe Bedeutung beimessen. Für 72 Prozent der Befragten zählt die „öffentliche Kinderbetreuung“ zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Zuverlässige und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung ist für die Teilnehmerinnen der Studie 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. Vor diesem Hintergrund berichten die befragten Mütter in Führungspositionen von einer großen Zufriedenheit mit der Entwicklung ihrer Kinder. Sie sind der Überzeugung, dass sich ihr Lebensmodell positiv auf die Kinder auswirkt und diese nicht unter ihrer Berufstätigkeit leiden.

Ohne eine hohe persönliche Organisationskompetenz könnten die Frauen jedoch die „reibunglose“ Betreuung ihrer Kinder kaum sicher stellen. Soweit möglich nutzen sie öffentliche oder betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen, diese decken aber den Betreuungsbedarf hinsichtlich Umfang und Flexibilität in keinem Fall vollständig ab. Ein gutes persönliches Netzwerk und zusätzliche privat finanzierte Hilfe zur Kinderbetreuung und zur Haushaltsführung ist notwendig. Den Müttern ist es dabei sehr wichtig, ihre Kinder nicht nur betreut, sondern auch gefördert zu wissen. Gerade unter dem Aspekt der Qualitätsstandards halten sie den flächendeckenden Ausbau bedarfsgerechter Kinderbetreuung für absolut dringlich.

Frauen, die Kinder und Karriere miteinander vereinbaren wollen, stellen sich häufig die Frage nach dem idealen Zeitpunkt für die Geburt eines Kindes. Gibt es ihn? Nein, sagen die Ergebnisse der Studie. Es gibt kein einheitliches Muster, das für *den* richtigen Zeitpunkt sprechen würde; verschiedene Modelle sind möglich. Die Mehrheit der befragten Mütter in Führungspositionen war zum Zeitpunkt der Geburt des ersten Kindes jedoch älter als 30 Jahre. Bei zwei Drittel der Frauen erfolgte die erste Geburt zwischen dem 31. und 41. Lebensjahr. Der größte Teil der Frauen war demnach beruflich bereits erfahren, knapp die Hälfte von ihnen befand sich schon in einer Führungsposition.

Auffällig ist, dass die meisten Mütter in Führungspositionen ihre Berufstätigkeit für die Geburt des Kindes nur kurz unterbrochen haben. Häufig erfolgte der Wiedereinstieg direkt nach dem Mutterschutz, teilweise auch währenddessen, insbesondere im Falle der Unternehmerinnen. Sie sind in der Regel wenige Tage oder gar Stunden nach der Geburt ins Büro zurückgekehrt und haben das Kind zum Teil mitgenommen. Für die meisten Unternehmerinnen verschmilzt berufliches und privates Leben miteinander und die Kinder werden in diese Modell integriert.

Vergleichsweise schwieriger gestaltet sich die Situation für die Frauen, die in großen oder mittelständischen Unternehmen angestellt sind. Obwohl es in den meisten Unternehmen inzwischen gute Ansätze für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt, kritisiert die Mehrheit der befragten Mütter in Führungspositionen, dass eine authentische und gelebte Vereinbarkeitskultur im Unternehmen oft nur teilweise existiere. Das Thema Vereinbarkeit

nehme noch keinen selbstverständlichen Platz im Unternehmen ein und das Aushandeln vereinbarkeitsfreundlicher Regelungen bleibe sehr stark einem individuellen Prozess überlassen. Oftmals klaffen, besonders in großen Konzernen, die in Leitbildern formulierten Ansprüche und die Wirklichkeit noch weit auseinander.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es im beruflichen Umfeld in erster Linie an Akzeptanz mangelt. Entscheidend ist aus Sicht der befragten Mütter in Führungspositionen eine Änderung der Unternehmenskultur: 89 Prozent messen der „Akzeptanz von Familienkarrieren“ große Bedeutung bei und 80 Prozent meinen, dass „glaubhafte Vorbilder im Management“ die Vereinbarkeit wesentlich unterstützen würde.

Die persönliche Förderung durch den eigenen Vorgesetzten oder andere wichtige Personen im Unternehmen war daher entscheidend für die erfolgreiche berufliche Weiterentwicklung der Frauen. Denn alle Befragten waren mit Widerständen im beruflichen Umfeld konfrontiert und erlebten, dass ihnen mit der Geburt eines Kindes automatisch ein nachlassendes Interesse an beruflichem Erfolg unterstellt wurde. Sie mussten sehr deutlich signalisieren, dass sie ihre beruflichen Ambitionen auch mit Familie verfolgen und ihre Leistung weiter ins Unternehmen einbringen wollen.

Von elementarer Bedeutung für die Vereinbarung von Kindern und Karriere ist die Unterstützung des Partners. Es gehört zu den auffälligsten Befunden der Studie, dass die Partner in der Mehrzahl der Fälle die berufliche Karriere der Frauen nicht nur akzeptiert und moralisch unterstützt haben, sondern auch partnerschaftlich und aktiv Familienpflichten übernehmen. Zwei Drittel der Väter kümmert sich stärker oder zu gleichen Teilen um den Haushalt und die Betreuung der Kinder.

Die Mehrheit der befragten Frauen hat sich bewusst für einen Partner entschieden, der bereit ist, von der traditionellen Rolle abzuweichen. Jedoch ist es nicht allen Männern gelungen, den Wunsch nach flexibler oder reduzierter Arbeitszeit im eigenen beruflichen Umfeld umzusetzen. Die Erfahrungen der Mütter in Führungspositionen und die ergänzenden Interviews mit Vätern weisen darauf hin, dass es für Männer vergleichsweise schwerer ist, sich Freiräume für familiäre Aufgaben zu schaffen. Politische wie unternehmerische Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit müssen deshalb künftig sehr viel stärker auch auf Männer abzielen.

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 Unternehmen dar.

Die befragten Mütter in Führungspositionen kritisieren strukturell schwierige Bedingungen in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt. Sie haben aber individuell praktikable Lösungen gefunden und sich von ungünstigen äußeren Bedingungen weder abschrecken noch aufhalten lassen. Damit künftig mehr Frauen mit Kindern der berufliche Aufstieg gelingt, ist neben dem flächendeckenden Ausbau bedarfsgerechter Kinderbetreuungseinrichtungen die Entwicklung einer familienfreundlichen Unternehmenskultur von elementarer Bedeutung.

Entscheidend wird sein, dass Unternehmen eine vereinbarkeitsfreundliche Führungskultur entwickeln und eine flexible Arbeitsorganisation fördern. Eine selbstverständliche „Vereinbarkeitskultur“ in den Unternehmen ermöglicht es langfristig auch Männern in Führungspositionen, eine aktivere Rolle als bisher in der Familie einzunehmen.

Die Studie „KARRIEREK(N)ICK KINDER: Mütter in Führungspositionen als Gewinn für Unternehmen“ ist im Verlag der Bertelsmann-Stiftung erschienen.

Weitere Informationen zur Studie:

EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

Kathrin Walther

Tel.: 030-28879841

Email: walther@eaf-berlin.de

www.eaf-berlin.de

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 der Studie

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 engagierte sich in zahlreichen Projekten zur Förderung der Chancengleichheit. Für die DaimlerChrysler AG leitete sie ein Forschungsprojekt zur Gewinnung von Bewerberinnen für gewerblich-technische Berufsausbildungen.

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. In der EAF leitet sie darüber hinaus das Politikerinnen-Kolleg und die Angebote für Schülerinnen.