

Karrieresperepektiven berufstätiger Mütter

1. Frankfurter Karrierestudie

Yvonne Ziegler, Regine Graml,
Caprice Weissenrieder



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag



Karrierperspektiven berufstätiger Mütter





Karrierperspektiven berufstätiger Mütter

1. Frankfurter Karrierestudie

**Yvonne Ziegler, Regine Graml,
Caprice Weissenrieder**

unter Mitarbeit von Astrid Kramer
und Ursula Zeppenfeld



Frankfurt am Main



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-983-7

eISBN 978-3-7369-4983-6



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Fachkraft der Zukunft – Frauenpotentiale nutzen	1
1.2	Mixed Leadership: weibliche Führungskräfte als Renditebringer	2
1.3	Die beruflichen Chancen von Frauen in Deutschland stagnieren.....	2
2	Working Mums: Stand der Forschung	4
2.1	Ausbildung: Frauen auf der Überholspur	4
2.2	Berufstätigkeit von Frauen in Deutschland: aktuelle Daten	4
2.3	Erwerbsumfang von Müttern: solange Kinder klein sind, pausieren die Mütter	6
2.4	Frauen in Führungspositionen	8
2.4.1	In Chefetagen sind Frauen unterrepräsentiert.....	8
2.4.2	Karrieremütter: „Ich will Kinder – und erfolgreich weiterarbeiten“	11
2.4.3	Glass Ceiling: bis hierher und nicht weiter.....	12
2.4.4	Unternehmenskultur und die Karriereentwicklung von Frauen.....	14
2.4.5	Gender Pay Gap: gleiche Arbeit, weniger Geld.....	15
2.5	So motiviert sind Mütter im Beruf.....	18
2.5.1	Berufstätige Mütter: auf Platz eins in Sachen Ehrgeiz und Motivation	18
2.5.2	Auszeit: wer Chefin werden will, hält die Babypause kurz.....	18
2.5.3	Erwerbsumfang nach dem Wiedereinstieg: Teilzeitarbeit ist nicht gleich Teilzeitarbeit	20
2.5.4	The Double Burden: mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	21
2.6	Die Chancen verbessern: Maßnahmenvorschläge der betroffenen Frauen	22
2.7	Fazit: Status quo von Müttern im Beruf	23
3	Zielsetzung der Studie „Karrierperspektiven berufstätiger Mütter“	24
4	Methodik	26
4.1	Erhebungs- und Auswertungsverfahren	26
4.2	Merkmale der befragten Stichprobe	26
4.2.1	Geographische Herkunft.....	26



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

4.2.2	Ausbildung	27
4.2.3	Alter	27
4.2.4	Kinder	27
4.2.5	Berufstätigkeit	28
4.2.6	Aktuelle Position	29
4.2.7	Unternehmensgröße	29
4.3	Repräsentativität der Stichprobe	30
4.4	Qualitative Interviews mit ausgewählten berufstätigen Müttern	30
5	Ergebnisse	32
5.1	Stellenwert des Berufs	32
5.2	Reaktion der/des Vorgesetzten auf die Schwangerschaft	36
5.2.1	Erste Reaktion der/des Vorgesetzten	36
5.2.2	Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen	38
5.2.3	Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte	39
5.2.4	Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen	41
5.2.5	Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf den Arbeitsplatz	42
5.2.6	Zusammenfassung	46
5.3	Auszeit	47
5.3.1	Dauer der Auszeit	47
5.3.2	Vereinbaren der Auszeit	48
5.3.3	Einflussgrößen auf die Dauer der Elternzeit	49
5.3.4	Zufriedenheit mit der Dauer der Elternzeit	51
5.3.5	Zusammenfassung	52
5.4	Rückkehr ins Unternehmen	56
5.4.1	Interesse der/des Vorgesetzten an einer Rückkehr der Mütter ins Unternehmen	56
5.4.2	Rückkehr in die Firma	57
5.4.3	Rückkehr auf die alte Position	58



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.4.4	Zusammenfassung	61
5.5	Reaktionen der/des Vorgesetzten mit Blick auf die Zeit nach der Schwangerschaft	61
5.5.1	Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte nach der kinderbedingten Auszeit	61
5.5.2	Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen nach der kinderbedingten Auszeit	62
5.5.3	Zusammenfassung	63
5.6	Arbeitszeit nach der Rückkehr	63
5.6.1	Arbeitszeit pro Woche nach Rückkehr aus der Elternzeit	63
5.6.2	Zusammenfassung	65
5.7	Anforderungen der Mütter	65
5.7.1	Ansprüche der Frauen an die Arbeitsstelle nach der Geburt eines Kindes	65
5.7.2	Erfüllen der Ansprüche durch die/den aktuelle/n Vorgesetzte/n	67
5.7.3	Zusammenfassung	69
5.8	Vereinbarkeit	69
5.8.1	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	69
5.8.2	Zusammenfassung	71
5.9	Berufliche Förderung	75
5.9.1	Berufliche Förderung nach Lebenslage	75
5.9.2	Berufliche Förderung nach Alter	76
5.9.3	Berufliche Förderung nach Position	76
5.9.4	Berufliche Förderung nach Beschäftigungsform	77
5.9.5	Zusammenfassung	78
5.10	Karrierehindernisse	78
5.10.1	Die größten Karrierehindernisse	78
5.10.2	Karrierehindernisse nach Führungsverantwortung	80
5.10.3	Zusammenfassung	81



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.11	Diskriminierende Verhaltensweisen.....	85
5.11.1	Diskriminierende Verhaltensweisen während der beruflichen Entwicklung.....	85
5.11.2	Zusammenfassung	88
5.11.3	Vorschläge der Mütter zu einer besseren Gestaltung der Arbeitswelt.....	92
6	Handlungsempfehlungen für berufstätige Mütter (und solche die es werden wollen).....	101
6.1	Strategische Karriereplanung mit Kinderwunsch.....	101
6.2	Anregungen für das Selbstmarketing/ Warnung vor dem Multi-Image.....	102
6.3	Auszeit.....	103
6.4	Selbstverständnis	105
6.5	Geänderte Anforderungen nach Wiedereinstieg	105
6.6	Präsenz am Arbeitsplatz.....	106
6.7	Teilzeit	106
6.8	Partner und sonstiges Umfeld	107
6.9	Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	108
6.10	Diskriminierende Verhaltensweisen.....	108
6.11	Die größten Karrierehindernisse.....	109
6.12	Netzwerke.....	109
6.13	Work-Life-Balance	110
7	Handlungsempfehlungen für Unternehmen	111
7.1	Karriereplanung für Führungskräfte.....	111
7.2	Anregungen zum Employer Branding.....	113
7.3	Gestaltung der Zeit vor der Elternzeit.....	113
7.4	Gestaltung der Auszeit	114
7.5	Wiedereinstieg	114
7.6	Unternehmenskultur	115
8	Handlungsempfehlungen für die Politik.....	116
8.1	Aufheben der finanziellen Anreize zur Begünstigung der Nichtberufstätigkeit eines der Ehegatten.....	116



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

8.2	Gesetzliche Quote für Frauen in Führungspositionen in allen öffentlichen Unternehmen	117
8.3	Ausbau einer adäquaten Betreuungsinfrastruktur	117
8.4	Mit Leben füllen des gesetzlichen Teilzeitanspruchs für Mütter und Väter.....	117
8.5	Lebenslanges Lernen propagieren	118
9	Fazit	119
	Quellenverzeichnis.....	129



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Abkürzungsverzeichnis

BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
EBIT	Earnings Before Interest and Tax (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
EU	Europäische Union
HIS	Hochschule-Informationen-System
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ROE	Return on Equity (Eigenkapitalrendite)
SOEP	Sozio-oekonomisches Panel
VBM	Verband berufstätiger Mütter



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Präferiertes Lebensmodell von Frauen	6
Abbildung 2: Erwerbstätigenquote von Müttern und Vätern nach Alter des jüngsten Kindes Deutschland, 2005.....	7
Abbildung 3: Tatsächliche Wochenarbeitsstunden von Berufsrückkehrerinnen	21
Abbildung 4: Altersstruktur der Teilnehmerinnen	27
Abbildung 5: Altersstruktur der Kinder.....	28
Abbildung 6: Status der aktuell nicht Berufstätigen.....	28
Abbildung 7: Wöchentliche Arbeitszeit	29
Abbildung 8: Aktuelle Position.....	29
Abbildung 9: Anzahl Mitarbeiter im damaligen Unternehmen	30
Abbildung 10: Stellenwert von Beruf und Familie.....	32
Abbildung 11: Reaktion der/des Vorgesetzten auf die Schwangerschaft.....	36
Abbildung 12: Ausgewählte Kommentare zu den Reaktionen der/des Vorgesetzten	37
Abbildung 13: Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen	38
Abbildung 14: Ausgewählte Kommentare zu der Einschätzung der Einstellung der Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen.....	39
Abbildung 15: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte	40
Abbildung 16: Ausgewählte Kommentare zu der Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte	40
Abbildung 17: Umsetzung von anstehenden Karriereschritten in Abhängigkeit der Auszeitlänge	41
Abbildung 18: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen.....	41
Abbildung 19: Ausgewählte Kommentare zu der Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf den Arbeitsplatz	42
Abbildung 20: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf den Arbeitsplatz	42
Abbildung 21: Dauer der Auszeit.....	47
Abbildung 22: Dauer der Auszeit nach Führungsverantwortung.....	48



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Abbildung 23: Vereinbaren der Dauer der Auszeit.....	49
Abbildung 24: Einflussgrößen der Länge der Elternzeit.....	49
Abbildung 25: Ausgewählte Kommentare zu Einflussgrößen der Länge der Elternzeit.....	50
Abbildung 26: Analyse der Einflussfaktoren der Länge der Elternzeit nach Führungsverantwortung.....	51
Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Dauer der Auszeit.....	52
Abbildung 28: Beschreibung des Interesses an einer Rückkehr.....	57
Abbildung 29: Ausgewählte Kommentare zum Interesse an einer Rückkehr ins Unternehmen nach der Elternzeit.....	57
Abbildung 30: Rückkehr in die Firma.....	58
Abbildung 31: Ausgewählte Kommentare zur Rückkehr in die Firma.....	58
Abbildung 32: Rückkehr auf die alte Position.....	59
Abbildung 33: Gründe für Unzufriedenheit mit neuer Position.....	60
Abbildung 34: Ausgewählte Kommentare zur Zufriedenheit mit der neuen Position.....	60
Abbildung 35: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Karriereschritte nach der Rückkehr ins Unternehmen.....	62
Abbildung 36: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Gehaltserhöhungen nach der Rückkehr ins Unternehmen.....	62
Abbildung 37: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Karriereschritte nach der Rückkehr ins Unternehmen.....	63
Abbildung 38: Wochenarbeitszeit nach Rückkehr aus der Elternzeit.....	64
Abbildung 39: Arbeitszeit pro Woche nach Rückkehr aus der Elternzeit nach Führungsverantwortung.....	64
Abbildung 40: Ansprüche an die berufliche Position nach der Geburt des letzten Kindes.....	66
Abbildung 41: Ausgewählte Kommentare zu den Ansprüchen an die berufliche Position nach der Geburt des Kindes.....	66
Abbildung 42: Ausgewählte Kommentare zu den Ansprüchen, denen der Arbeitgeber nicht nachgekommen war.....	67
Abbildung 43: Erfüllte Ansprüche in aktueller Situation.....	68



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Abbildung 44: Erfüllte und gewünschte Ansprüche	68
Abbildung 45: Vereinbarkeit von Beruf und Familie	69
Abbildung 46: Ausgewählte Kommentare zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf	70
Abbildung 47: Berufliche Förderung und Lebenslage	75
Abbildung 48: Berufliche Förderung und Alter	76
Abbildung 49: Berufliche Förderung und Funktion	77
Abbildung 50: Berufliche Förderung und Beschäftigungsform	77
Abbildung 51: Größte Karrierehindernisse	78
Abbildung 52: Ausgewählte Kommentare zu Karrierehindernissen	80
Abbildung 53: Karrierehindernisse nach Führungsverantwortung	80
Abbildung 54: Erlebte Verhaltensweisen während der beruflichen Entwicklung	88
Abbildung 55: Hilfreiche Maßnahmen zur optimalen Gestaltung der Arbeitswelt berufstätiger Mütter	94
Abbildung 56: Ausgewählte Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitswelt für berufstätige Mütter	95
Abbildung 57: Vergleich gewünschter Maßnahmen der Mütter und bereits eingeführter Maßnahmen der Arbeitgeber	96
Abbildung 58: Weibliches ungenutztes Potenzial in den Unternehmen	111





1 Einleitung

1.1 Fachkraft der Zukunft – Frauenpotentiale nutzen

Die demografische Entwicklung in Deutschland wird zu einem Mangel an Fachkräften führen. Das ist absehbar und erste Anzeichen dafür sind bereits heute zu spüren. Daher ist das Thema „Mütter und Beruf“ nicht nur für die Frauen selbst, sondern für Wirtschaft und Gesellschaft von großer Relevanz – insbesondere für diejenigen Unternehmen, die einen besonders hohen Bedarf an qualifizierten Fachkräften haben. Denn eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen könnte dem bereits herrschenden bzw. drohenden Engpass auf dem deutschen Arbeitsmarkt entgegenwirken.

In Deutschland lag im Jahr 2010 die Erwerbstätigkeit von Müttern mit minderjährigen Kindern bei 65%. Bei Frauen ohne Kinder lag sie deutlich höher bei 78%. Drei Viertel aller Mütter waren teilzeiterwerbstätig, jede vierte Mutter arbeitete in einer geringfügigen Teilzeit mit weniger als 15 Stunden pro Woche und nur ein Viertel arbeitete in Vollzeit. Das war auch im internationalen Vergleich sehr wenig. Frauen ohne Kinder arbeiteten hingegen zu zwei Dritteln in Vollzeit (BMFSJ 2012). Viele Frauen gehen dem Arbeitsmarkt in der Zeit, in der sie als Mütter ihre Kinder betreuen, zeitweise und auch dauerhaft verloren.

Gelänge es, den Beschäftigungsumfang der „Teilzeit-Frauen“ auf Vollzeit zu erhöhen, würde dies den Arbeitsmarkt spürbar entlasten: Die Bundesagentur für Arbeit geht davon aus, dass dadurch 400.000 bis 900.000 zusätzliche Fachkräfte und insgesamt 300.000 bis 1,2 Millionen qualifizierte weibliche Vollzeitarbeitskräfte gewonnen werden könnten. Eine beeindruckende Zahl, die nahelegt, dass es nicht nur für die Frauen, sondern auch für Wirtschaft und Staat interessant ist, die für die Berufstätigkeit von Frauen herrschenden Rahmenbedingungen zu überdenken – und zu verändern (Bundesagentur für Arbeit, 2011).

In diesem Szenario kommt es den Interessen der Unternehmen durchaus entgegen, dass viele Frauen ihre Arbeitszeit grundsätzlich gerne erhöhen würden. In einem aktuellen Bericht des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung heißt es: „Gemessen an ihren Arbeitszeitwünschen würden fast die Hälfte der regulär teilzeitbeschäftigten Frauen und zwei Drittel der Mini-Jobberinnen die vereinbarte Arbeitszeit gerne deutlich ausweiten. Hier besteht noch beachtliches Arbeitszeitpotenzial, das bei entsprechend vorhandenen Rahmenbedingungen erschlossen werden kann. Neben Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung würden dabei eine bessere Betreuung für Kinder im Krippen- und Schulkindalter, familienfreundliche Arbeitsmodelle sowie eine ausgewogene Arbeitsteilung in den Familien helfen“ (Wagner, 2011).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

1.2 Mixed Leadership: weibliche Führungskräfte als Renditebringer

Der Bedarf ist vorhanden, der Wille auch. Umso besser, wenn zusätzlich noch die Kompetenzen passen. Und auch das scheint gegeben zu sein: Denn Studien bestätigen, dass Frauen genau die Kompetenzen mitbringen, die in einer Gesellschaft des ständigen Wandels wie der unsrigen immer wichtiger werden. Daher profitieren Unternehmen im Allgemeinen sehr davon, wenn sie Frauen an der Unternehmensführung beteiligen. In dem OECD-Bericht „Gender and Sustainable Development“ heißt es dazu: „women managers bring a wider range of perspectives to bear in corporate decision-making, contribute team-building and communication skills, and help organisations adapt to changing circumstances“ (OECD, 2008).

Auch der Blick auf Unternehmenskennzahlen zeigt, dass Frauen in Führungspositionen einen relevanten Beitrag zum Erfolg leisten: Eine Studienreihe mit den 500 umsatzstärksten Unternehmen weltweit ergab, dass Firmen mit einem höheren Anteil an Frauen in Vorstandspositionen bei verschiedenen Kennziffern besser abschneiden als die Vergleichsunternehmen: Sie erzielten eine um bis zu 42 Prozent höhere Umsatzrendite sowie eine um bis zu 53 Prozent höhere Eigenkapitalrentabilität (Catalyst, 2007).

Auch die Untersuchung „Women Matter“ von McKinsey zeigt, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams erfolgreicher sind: So liegt der Gewinn von Unternehmen mit höherem Frauenanteil im Top-Management um bis zu 48 Prozent über dem Branchendurchschnitt (McKinsey, 2007).

1.3 Die beruflichen Chancen von Frauen in Deutschland stagnieren

Obwohl es viele gute Gründe gibt, Frauen zu beschäftigen und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten zu gewähren, hat sich ihre berufliche Situation in den letzten Jahren kaum verändert. Das belegen zahlreiche repräsentative Statistiken, wie der EU Labour Force Survey (Europäische Kommission, 2009), das Sozio-ökonomische Panel (SOEP) (Holst/ Busch, 2010) oder das IAB-Betriebspanel (Kohaut/ Möller, 2010) zur Berufssituation von Frauen. Sie alle kommen zu ein und demselben Ergebnis: dass es für Frauen in Deutschland heutzutage nach wie vor schwierig ist, in der patriarchalisch geprägten Berufswelt Karriere zu machen.

Dazu ein paar Zahlen: Noch immer verdienen Frauen hierzulande in vergleichbaren Positionen weniger als ihre männlichen Kollegen. In Managementfunktionen in der Privatwirtschaft sind sie mit einem Anteil von 27 Prozent unterrepräsentiert. Bei den wenigen Frauen in Führungspositionen finden sich besonders wenige Mütter. Und umgekehrt: Mehr als drei Viertel



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

der Frauen in Führungspositionen (77 Prozent) leben in einem Haushalt ohne Kinder (Holst/Busch, 2010).

Es sieht so aus, als seien die Lebensziele Mutterschaft und berufliche Karriere in Deutschland auch heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, schwer vereinbar. Zudem scheinen Schwangerschaft, Elternzeit und Wiedereinstieg kritische Momente in Bezug auf die Karriere zu sein. Dies ist eine Situation, die im Gegensatz zu den Wünschen der Frauen steht. Denn immer mehr junge Frauen wollen beides: eine berufliche Laufbahn und Kinder zugleich. So äußerten beispielsweise im Rahmen der 16. Shell-Jugendstudie rund 73 Prozent der jungen Frauen einen Kinderwunsch (Albert et al., 2010). Dieses Ergebnis wird auch durch die Studie „Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen“ unterstützt. Dort sehen sich 82 Prozent der Teilnehmerinnen selbst im Beruf trotz Kind (Allmendinger, 2009).

Zu dieser Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es bislang nur wenige repräsentative Daten. Dies wollten wir ändern und haben daher das Thema Karrierechancen von Müttern im Beruf ausführlich untersucht. In diesem Buch findet sich – nach der Einführung ins Thema – eine ausführliche Darstellung der Studie und ihrer Ergebnisse.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

2 Working Mums: Stand der Forschung

2.1 Ausbildung: Frauen auf der Überholspur

Frauen wollen nicht einfach nur arbeiten. Sie bringen dafür gute Qualifikationen mit. So erreicht ein immer größerer Anteil der jungen Frauen in Deutschland einen hohen Bildungsabschluss und immer mehr Mädchen besuchen ein Gymnasium: Im Jahr 2010 war es fast die Hälfte aller Mädchen (48 Prozent). Acht Jahre zuvor, im Jahr 2002, waren es mit 43 Prozent noch fünf Prozentpunkte weniger gewesen. Ein beachtlicher Anstieg also in weniger als einem Jahrzehnt. Im selben Zeitraum stieg der Anteil der Jungen, die ein Gymnasium besuchen, lediglich um einen Prozentpunkt von 39 auf 40 Prozent (Albert et al., 2010). Bei den Mädchen war also nicht nur der Ausgangswert höher (43 im Vergleich zu 39 Prozent), sondern auch der Zuwachs größer. Bei alledem ist der Anteil der Gymnasiastinnen lediglich ein Indikator dafür, dass Mädchen zu den sogenannten „Bildungsgewinnerinnen“ gehören.

Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Erhebung des Statistischen Bundesamtes: 46 Prozent der 20- bis 25-jährigen Frauen besitzen eine Fachhochschul- oder Hochschulreife. Dagegen können nur 37 Prozent der Männer in derselben Altersgruppe diesen Abschluss vorweisen (Statistisches Bundesamt, 2010).

Aufgrund der „knallharten Umverteilung“ der Kernressource Bildung sieht Zukunftsforscher Matthias Horx auch das 21. Jahrhundert als Jahrhundert der Frauen. Die höhere Bildung würde sich von den Männern zu den Frauen verschieben. Während junge Frauen die Gymnasien und Universitäten dominierten, würden die jungen Männer eher in berufsbezogene Ausbildungsgänge ausweichen. In immer mehr Berufen würden die Frauen zudem aufgrund ihrer Motivation und Qualifikation den männlichen Bewerbern gegenüber vorgezogen (Horx, 2004).

2.2 Berufstätigkeit von Frauen in Deutschland: aktuelle Daten

Im Jahr 2010 waren in Deutschland 17,8 Millionen Frauen erwerbstätig. Die Beschäftigtenquote¹ aller 15- bis 64-jährigen Frauen lag im Jahr 2010 bei 66 Prozent, die der Männer bei 76 Prozent. Die Erwerbstätigenquote der deutschen Frauen belegte mit 66 Prozent im Jahr 2010 den 6. Platz im europäischen Vergleich und ist damit vergleichsweise hoch.

¹ Unter der Beschäftigten- oder Erwerbstätigenquote versteht man den prozentualen Anteil der Erwerbstätigen am Anteil der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter d.h. von 15 bis 64 Jahren (BMFSFJ 2005).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Obwohl die Erwerbstätigenquote in den letzten Jahren gestiegen ist, schlägt sich dies aber nicht automatisch im Arbeitsvolumen der Frauen (d.h. die Gesamtheit aller von Frauen geleisteten Erwerbsarbeitsstunden) nieder. So lag die weibliche Vollzeitäquivalent-Erwerbstätigenquote zum Beispiel im Jahr 2003 nur bei 46% Vollzeitäquivalent-Prozent.²

2010 arbeiteten 45 Prozent der erwerbstätigen Frauen Teilzeit (Männer: 9 Prozent). Die durchschnittliche Stundenzahl der Frauen in Teilzeitbeschäftigung war mit 18,7 Stunden eher gering (Wozowczyk/ Massarelli, 2011).

Auch wenn knapp die Hälfte der Frauen in Teilzeit arbeitet, üben viele von ihnen eine qualifizierte Beschäftigung aus: Während 2010 46 Prozent der Frauen in Deutschland als hoch qualifizierte Angestellte arbeiteten, waren es bei den Männern nur 42 Prozent. Eine weitere große Gruppe der Männer (38 Prozent) war als Facharbeiter tätig (weibliche Facharbeiter 6 Prozent). Allerdings waren 38 Prozent der Frauen als gering qualifizierte Angestellte beschäftigt, während dies nur bei 13 Prozent der Männer der Fall war (Wozowczyk/ Massarelli, 2011).

Bei einer Befragung von Sinus Sociovision von 2008 wollten 84 Prozent der befragten Frauen einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Dabei war für die größte Gruppe der Frauen (39 Prozent) das gleichgestellte Familienmodell das bevorzugte Lebensmodell. In diesem Modell kümmern sich Mann und Frau in gleichem Maße um die Familie und sind ebenfalls zu gleichen Teilen berufstätig. Die zweitgrößte Gruppe mit 34 Prozent präferierte noch ein traditionelles Zuverdienermodell, bei dem der Mann arbeitete und das Geld verdiente, während die Frau sich um den Haushalt kümmerte und nur etwas dazu verdiente (siehe auch Abbildung 1).

² Bei der Berechnung von Vollzeitäquivalenten wird angenommen, dass ein Vollzeitäquivalent 40 Stunden leisten können. Zwei in Teilzeit arbeitende Frauen mit einer Wochenarbeitszeit von 20 Stunden wären dann nur je 0,5 Vollzeitäquivalente, d.h. zusammen ein Vollzeitäquivalent (BMFSFJ 2005).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

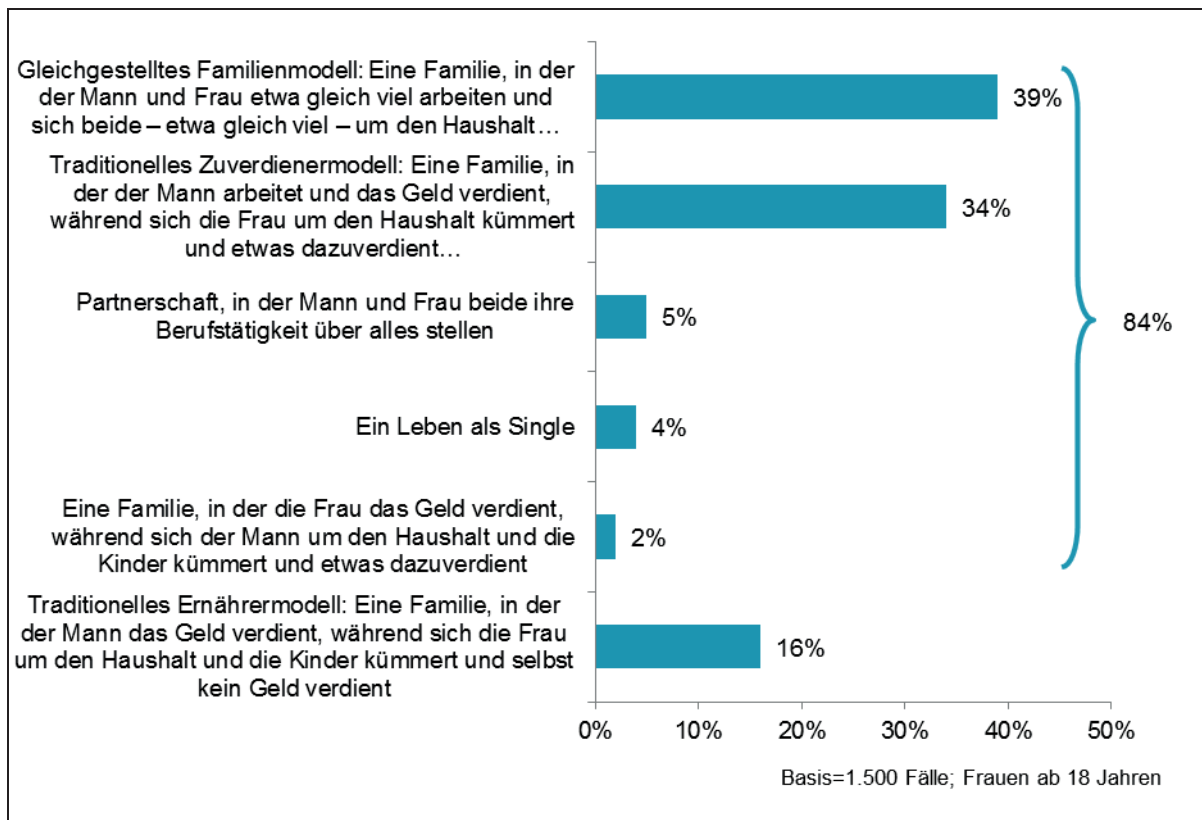


Abbildung 1: Präferiertes Lebensmodell von Frauen

Quelle: Wippermann / Wippermann, 2010

Laut einer Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) haben 61 Prozent der Frauen im Alter zwischen 18 und 65 Jahren mindestens einmal im Leben aufgrund familienbedingter Umstände ihre Erwerbstätigkeit unterbrochen. Im Schnitt beträgt die Dauer der Erwerbsunterbrechung bei Frauen 56 Monate, also rund viereinhalb Jahre (Wippermann/ Wippermann, 2010).

2.3 Erwerbsumfang von Müttern: solange Kinder klein sind, pausieren die Mütter

Im Jahr 2011 lebten 7.232.000 Paare mit minderjährigen Kindern in Deutschland. Damit entspricht der Anteil der Mütter an allen Frauen 28 Prozent. Das durchschnittliche Alter der Mütter bei der Geburt ihrer ehelich lebend geborenen Kinder lag im Jahr 2010 bei 31,5 Jahre. Das Durchschnittsalter der im Haushalt lebenden Kinder unter 18 Jahren betrug im Jahr 2010 9,4 Jahre (Statistisches Bundesamt, 2011a). Im Schnitt lag im Jahr 2010 die Kinderzahl je Frau bei 1,39. Das ist der höchste Wert der vergangenen 20 Jahre. Ein höherer Wert, nämlich 1,45, wurde zuletzt im Jahr 1990 erreicht (Statistisches Bundesamt, 2011b).

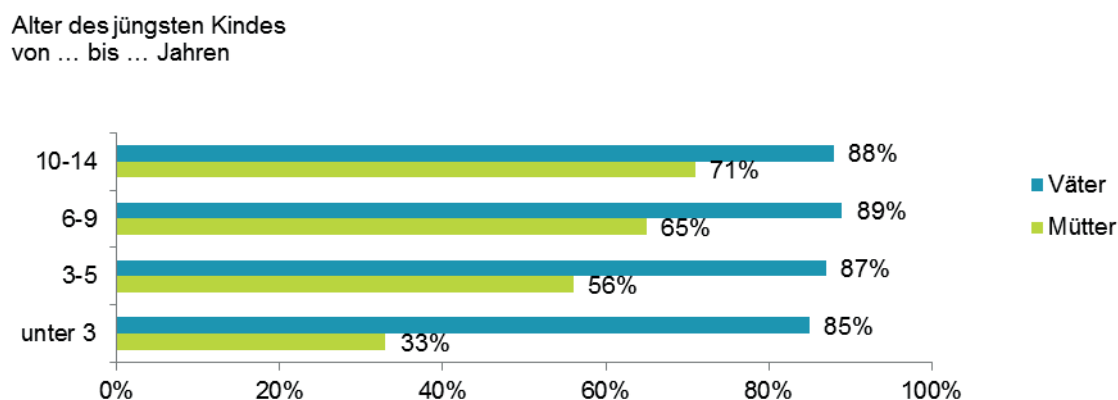
Laut Forschungen des Max-Planck-Instituts liegt die endgültige Kinderzahl pro Frau der derzeit gebärfähigen Frauen jedoch bei 1,6 Kindern pro Frau, sodass erwartet wird, dass die

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Geburtenrate wieder steigen wird, während auch das Alter der gebärenden Frauen steigt (Goldstein, 2013).

Im Jahr 2010 waren von den 15- bis 64-jährigen Müttern mit minderjährigen Kindern 68 Prozent erwerbstätig. Im Gegensatz dazu lag die Erwerbstätigenquote der 15- bis 64-jährigen Väter mit minderjährigen Kindern im Jahr 2010 bei 91 Prozent. Das entspricht einer Differenz von 23 Prozentpunkten (Bundesagentur für Arbeit, 2012).

Die Familiengründung beeinflusst die Erwerbsbeteiligung von Frauen in Deutschland maßgeblich, denn mit der Geburt des Kindes gibt ein großer Teil der Mütter den Beruf vorübergehend auf. So war im Jahr 2005 nur ein Drittel (33 Prozent) der Mütter mit Kindern unter drei Jahren berufstätig. Mit Erreichen des Kindergartenalters von drei bis fünf Jahren erhöhte sich die Erwerbstätigkeit der Mütter auf 56 Prozent. Alles in allem steigt die Erwerbsbeteiligung bei Müttern mit dem Alter des jüngsten Kindes (Weinmann, 2006) (siehe auch Abbildung 2).



**Abbildung 2: Erwerbstätigenquote von Müttern und Vätern nach Alter des jüngsten Kindes
Deutschland, 2005**

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2006

Auch wenn die Mütter mit dem zunehmenden Alter der Kinder wieder erwerbstätig werden, bleibt der Grad der Erwerbstätigkeit reduziert. So gingen von den im Jahr 2010 erwerbstätigen Müttern mit minderjährigen Kindern zwei Drittel einer Beschäftigung in Teilzeit und nur ein Drittel einer Beschäftigung in Vollzeit nach (Keller/ Haustein, 2012).

Bei der Erwerbstätigenquote von Müttern liegt Deutschland im Vergleich zu 24 andern EU-Mitgliedsländern im Mittelfeld. Die Erwerbstätigenquote von Müttern ist hier definiert für



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frauen im Alter zwischen 25 und 49 Jahren mit mindestens einem im Haushalt lebenden Kind unter 25 Jahren. Für Deutschland betrug sie im Jahr 2009 72 Prozent. Eine höhere Erwerbstätigenquote von Müttern weisen erwartungsgemäß Finnland (77 Prozent) und Frankreich (75 Prozent) auf, niedrigere Quoten wurden in Großbritannien (69 Prozent) oder Italien (55 Prozent) verzeichnet (Statistisches Bundesamt, 2011a).

2.4 Frauen in Führungspositionen

2.4.1 In Chefetagen sind Frauen unterrepräsentiert

Über Frauen in Führungspositionen gibt es zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen (Bischoff, 2010; Wippermann, 2010; Weckes, 2011; Holst/ Schimeta, 2011). Sie alle kommen zum gleichen Ergebnis: Frauen sind in Chefetagen unterrepräsentiert.

Dabei scheint es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Geschlecht der Top-Manager zu geben: Je größer das Unternehmen, desto geringer ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen (BMFSFJ, 2008b; Holst/ Busch, 2010; Kohaut/ Möller, 2010; Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH & Co. KG, 2011).

In der Auswertung „Frauen im Management“ des Wirtschaftsinformationsdienstes Hoppenstedt ist zu erkennen, dass zwar der Frauenanteil im Management insgesamt steigt, nämlich von 8 Prozent im Jahr 1995 auf 20 Prozent im Jahr 2010. Doch auch diese Studie verdeutlicht, dass der Frauenanteil in den obersten Führungsetagen mit der Größe des Unternehmens sinkt. Laut Hoppenstedt betrug der Anteil von Frauen im Top-Management von Großkonzernen (> 1 Mrd. € Umsatz) 2010 lediglich 4 Prozent, bei kleinen Unternehmen stieg der Wert auf 13 Prozent, bei Verbänden und Behörden auf 16 Prozent (Hoppenstedt, 2010).

Auch eine vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) veröffentlichte Studie aus dem Jahr 2008 zeigt ebenfalls deutlich, dass sich Frauen in den oberen Führungsetagen in der Minderheit befinden. Laut der Studie sind 42 Prozent der Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben weiblich, aber nur knapp ein Viertel davon ist in der ersten Führungsebene zu finden. Zwar beträgt der Frauenanteil in der zweiten Führungsebene 35 Prozent, allerdings weisen nur 22 Prozent der Betriebe überhaupt eine zweite Führungsebene auf. Seit der ersten Erhebung im Jahr 2004 haben sich die Zahlen im Übrigen kaum verändert (Kohaut/ Möller, 2010).

In Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen ist – laut einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung – der Frauenanteil besonders gering. Die Vorstände der 160 börsennotier-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

ten Unternehmen (Dax 30, M-Dax, S-Dax, TecDax) sind nur zu 3,1 Prozent mit Frauen besetzt. Das entspricht 21 Frauen auf insgesamt 668 Vorstandsposten. Im wichtigsten deutschen Aktienindex, dem Dax 30, ist die Quote noch geringer: Hier waren zum 31. Januar 2011 lediglich 2,2 Prozent der Vorstandsposten mit Frauen besetzt (Holst, Busch/ Kröger, 2012).

Ein wenig besser sieht es in den Aufsichtsräten aus: Bedingt durch die von der Arbeitnehmerseite gestellten Aufsichtsratsmitglieder, liegt hier der Anteil der Frauen in den Aufsichtsräten der Top-200-Unternehmen³ bei 10,6 Prozent (Holst / Schimeta, 2011).

Vergleichsweise bessere Aufstiegschancen haben Frauen im öffentlichen Dienst. Laut einer Untersuchung des Führungskräftemonitors 2012 war dort mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Führungspositionen mit Frauen besetzt (Holst/ Busch/ Kröger, 2012).

Schimeta (2012) untersuchte die Geschlechterverteilung im öffentlichen Sektor und fand Tendenzen dafür, dass zwar Frauen in Führungsebenen⁴ der öffentlichen Verwaltung zu knapp einem Drittel vertreten sind, dass jedoch der Anteil mit höherer Hierarchieebene sinkt. In öffentlichen Unternehmen sind Frauen wiederum schlechter repräsentiert als in den Verwaltungen. 18 Prozent der Aufsichtsrats- und 8 Prozent der Vorstandsmitglieder sind in den Beteiligungsunternehmen des Bundes weiblich (Schimeta, 2012).

In dem Bericht „Mehr Frauen in Führungspositionen – ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum“ der Europäischen Kommission (2010) wurde für ganz Europa die Geschlechterverteilung in Führungspositionen in verschiedenen Branchen untersucht. So wurde für den Finanzbereich festgestellt, dass in den Zentralbanken der EU-Mitgliedsstaaten 82 Prozent Männer und lediglich 18 Prozent Frauen mit Entscheidungsbefugnis arbeiteten (Europäische Kommission, 2010). Ähnlich sieht es in den größten Aktiengesellschaften Europas aus. Dort sind die Verwaltungsratspositionen zu 89 Prozent mit Männern und zu 11 Prozent mit Frauen besetzt. Die Abgeordnetenplätze im Europäischen Parlament sind zu 35 Prozent an Frauen und zu 65 Prozent an Männer vergeben (Europäische Kommission, 2009).

³ Die größten 200 Unternehmen in Deutschland ohne Finanzsektor.

⁴ „Eine Variante der Abgrenzung von Führungspositionen in der Bundesverwaltung orientiert sich an den Besoldungsgruppen. So werden die Führungspositionen ab der Unterabteilungsleitung aufwärts mit den Besoldungsgruppen B6 bis B11 bzw. vergleichbaren außertariflichen Beschäftigten und Richtern gleichgesetzt“ (Schimeta, 2012).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

In den USA führten Barsh/ Yee (2012) eine Studie der McKinsey / Company in Kooperation mit 60 großen US-amerikanischen Unternehmen unter dem Titel „Unlocking the full potential of women at work“ durch und mussten feststellen, dass auf dem Weg nach oben nach jeder Ebene Frauen verloren gehen. Bei 12 der 60 teilnehmenden Unternehmen war dies allerdings weniger der Fall. Sie leiteten Frauen durch die Pipeline in überdurchschnittlicher Weise. Dies kann als Indikator dafür betrachtet werden, dass entweder die Unternehmen, deren Pipeline viele Frauen enthält und weiterleitet, sich verstärkt für die Förderung von Frauen einsetzen und/oder dass der höhere Frauenanteil in allen Führungsebenen den Unternehmen auch zu einem Wettbewerbsvorteil verhilft. Ein weiteres Ergebnis der Umfrage war aber auch, dass, wenn die Möglichkeit bestünde, 18 Prozent der befragten Frauen und doppelt so viele Männer wie Frauen auf die höchste Leistungsebene aufsteigen wollen würde (Barsh/ Yee, 2012).

Obwohl Männer und Frauen ein vergleichbares vorberufliches Humanvermögen⁵ aufweisen, sind Frauen in Managementfunktionen der Privatwirtschaft unterrepräsentiert. Ob Mann, oder Frau, beide haben durchschnittlich 15 Jahre Bildung genossen. Im Jahr 2008 konnten 67 Prozent der Frauen und 62 Prozent der Männer in Führungspositionen einen Hochschulabschluss vorweisen. Hinsichtlich der Indikatoren „Berufserfahrung“, „Betriebszugehörigkeit“ und „Weiterbildung“ allerdings liegen die Frauen hinter den Männern zurück. Frauen in Führungspositionen sind im Schnitt vier Jahre jünger als Männer in vergleichbarer Position. Sie haben drei Jahre weniger Berufserfahrung (Frauen Ø 16 Jahre/ Männer Ø 19 Jahre) und ihre Betriebszugehörigkeit ist um zwei Jahre kürzer (Frauen Ø 9 Jahre/ Männer Ø 11 Jahre). Bezogen auf die letzten drei Jahre zum Zeitpunkt der Befragung hatten 47 Prozent der Frauen und 51 Prozent der Männer an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen (Holst/ Busch, 2010).

Viele Frauen scheinen ihre Karriere allerdings auch nicht sehr zielorientiert anzugehen. Im Rahmen einer Befragung von 300 Karrierefrauen im Jahr 2006 fand Habermann-Horstmeier heraus, dass 2/3 der befragten Frauen ihre Karriere nicht bewusst geplant hatten. Erst in der Gruppe der jüngeren Frauen hatte immerhin bereits die Hälfte ihre Karriere bewusst geplant (Habermann-Horstmeier, 2006).

⁵ Holst / Busch erläutern 2006, dass sich nach der Humankapitaltheorie die (hoch-)schulische Bildung und berufliche Qualifikation positiv auf die berufliche Karriere und den Verdienst auswirken. Folgende Indikatoren sind dabei ausschlaggebend für das Humankapital von Führungskräften: Bildungsjahre, Bildungsabschluss, Berufserfahrung, Betriebszugehörigkeit, Weiterbildung (Holst/ Busch, 2006).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Diversität aller Art in höheren Entscheidungsgremien ist nicht nur von gesellschaftlicher Bedeutung sondern auch von wirtschaftlicher. Barta, Kleiner / Neumann (2012) von McKinsey / Company untersuchten Key Performance Indikatoren wie Eigenkapitalrendite (ROE) und Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 180 öffentlich gehandelten Unternehmen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den Vereinigten Staaten und stellen äußerst konsistente Tendenzen fest. So zeigten die Daten etwa, dass der ROE der Unternehmen, die im höchsten Quartil in Sachen Führungskräfte-Diversität anzusiedeln sind, im Schnitt 53 Prozent höher war als der ROE von Unternehmen im untersten Quartil. Darüber hinaus erwirtschafteten die Unternehmen mit den größten Diversitätsausprägungen um durchschnittlich 14 Prozent höhere EBIT-Margen (Barta/ Kleiner/ Neumann, 2012).

Mangels der freiwilligen Bereitschaft von privaten Unternehmen, den Frauenanteil in ihren Führungsriegen zu erhöhen, wird eine gesetzliche Frauenquote diskutiert, die auf EU-Ebene verankert werden soll, um Wettbewerbsverzerrungen im europäischen Binnenmarkt zu vermeiden. Einige Unternehmen hatten sich allerdings bereits freiwillige Ziele bezüglich „Gender Diversity“ gesetzt, aber Viviane Reding, EU-Justizkommissarin, beklagt in ihrer Rede vor der Fraktion der Europäischen Volkspartei trotzdem die geringen Fortschritte, die in der Frauenförderung verzeichnet werden können. Sie appelliert an die wirtschaftlichen Vorteile, die aus mehr Diversität erwachsen können, so wie es die Studien von McKinsey, Catalyst und anderen bereits gezeigt haben. Eine gesetzliche Frauenquote sei zwar nicht wünschenswert, werde aber notwendig sein, wenn sich die Privatwirtschaft nicht selbst um Fortschritte im Bereich „Gender Diversity“ bemühe (Reding, 2012). Im Rahmen der Neuwahlen der Bundesregierung im Jahr 2013, hat sich die neue Koalition zwischen CDU, CSU und SPD darauf geeinigt, eine verbindliche Frauenquote in Deutschland einzuführen. Laut Koalitionsvertrag sollen die Aufsichtsräte von voll mitbestimmungspflichtigen und börsennotierten Unternehmen, die ab dem Jahr 2016 neu besetzt werden, eine Frauenquote von mindestens 30 Prozent haben. Darüber hinaus werden diese Unternehmen gesetzlich verpflichtet, ab 2015 verbindliche Zielgrößen für die Erhöhung des Frauenanteils im Aufsichtsrat, Vorstand und in den obersten Managementebenen festzulegen und zu veröffentlichen (CDU Deutschland/ CSU-Landesleitung/ SPD, 2013).

2.4.2 Karrieremütter: „Ich will Kinder – und erfolgreich weiterarbeiten“

Mütter, denen eine berufliche Karriere gelingt, bleiben die Ausnahme. Während ein intaktes Familienleben für Männer eher karrierefördernd wirkt, können Frauen offensichtlich dann besser aufsteigen, wenn sie sich voll und ganz auf den Beruf konzentrieren. Laut eines Kurzberichtes des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung leben Frauen in Führungs-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

positionen deutlich häufiger in einem Haushalt ohne Kinder als ihre männlichen Kollegen. Den Grund dafür liefert diese Studie gleich mit: Sowohl eine Erwerbsunterbrechung als auch die Ausführung von Teilzeitbeschäftigung kann sich negativ auf den Aufstieg in höheren Positionen auswirken (Kleinert, 2006).

Die Vereinbarkeitsfrage von Beruf und Familie betrifft zwar grundsätzlich nicht nur weibliche Führungspersonen, allerdings scheinen trotzdem mehr Frauen davon betroffen zu sein. Die Personen, die sich im Spannungsfeld zwischen Familie und Beruf befinden, begründen die Unvereinbarkeit mit dem Volumen der zu bewältigenden Arbeit sowie mangelnder Flexibilität im Hinblick auf die Arbeitszeit oder den Arbeitsort. Die Organisation der Kinderbetreuung ist für die befragten Führungskräfte der am fünft häufigsten genannte Grund für die erschwerte Vereinbarkeit (Gerlach/ Schneider, 2010).

Fazit: Frauen pausieren bzw. arbeiten Teilzeit, damit sie ihre Kinder versorgen können. Das aber bremst ihre Karrierechancen. So gelangen – wenn überhaupt – Frauen in Führungspositionen, in deren Berufsleben es keine Auszeiten und Teilzeit-Phasen gegeben hat, sprich: überwiegend Frauen ohne Kinder.

2.4.3 Glass Ceiling: bis hierher und nicht weiter

Frauen tragen in gemischten Führungsteams dazu bei, die Rendite zu erhöhen. Und sie bringen die Kompetenzen mit, die geeignet sind, die Anforderungen unserer Zeit bestmöglich zu meistern. Dennoch scheitern sie an der sogenannten „Gläsernen Decke“, eine Art unsichtbarer Schwelle, die Frauen auf dem Weg nach oben bremst. (Catalyst, 2008; Henn, 2009; Fietze et al., 2009; Ruppert/ Voigt, 2009; Rudolph, 2009). Das geschieht spätestens beim Schritt vom mittleren in das Top-Management (Kroneck, 2007).

Hier drängt sich die Frage nach dem „Warum“ förmlich auf. Erklärungsansätze aus der Geschlechter- und Organisationsforschung suchen die Antwort in strukturellen und gesellschaftlich-ideologischen Barrieren.

Die **strukturellen Barrieren** sind in der Organisation der Unternehmen verankert. So können Frauen zwar Positionen im mittleren Management erreichen, nicht aber im Top-Management. Der Grund: Eine Fehlbesetzung in der Führungsspitze ist besonders „sichtbar“ und fällt daher in besonderem Maße auf die Verantwortlichen zurück. Um das eigene Risiko zu minimieren, neigen diese daher dazu, die Personalauswahl nach dem Prinzip der Selbstähnlichkeit, also der Homogenität unter anderem auch in Bezug auf das eigene Geschlecht,



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

durchzuführen (Ohlendieck, 2003). Will heißen: Männlicher Aufsichtsrat bevorzugt männlichen Vorstand, weil er in einem weiblichen Vorstand ein höheres Risiko sieht.

Ein zweiter Erklärungsansatz macht **gesellschaftlich-ideologische Barrieren** für die „Gläserne Decke“ verantwortlich: Danach ist die optimale Führungskraft der zu jeder Zeit verfügbare Manager, der zudem über typisch männliche Eigenschaften, wie Dominanz, Stärke, Durchsetzungskraft und Autorität verfügt. Hinzu kommen die stereotype Wahrnehmung der Geschlechter sowie die traditionelle Rollenerwartung und -zuteilung in unserer Gesellschaft. Danach ist die Frau nach wie vor die Hauptverantwortliche für die Erziehung und Pflege der Kinder. Berufstätige Mütter, die Karriere machen möchten, werden häufig als „Rabenmütter“ angesehen (Alemann, 2007).

Ochsenfeld (2012) untersucht in seiner Studie die Frage, ob Frauen am Aufstieg in die Managementebene an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten scheitern. Der Autor schließt aus den Daten des Absolventenpanels 1997 des Hochschul-Information-Systems (HIS), dass die gläserne Decke im Grunde genommen auf die Mutterschaft zurückzuführen ist. Im Durchschnitt halbiert sich danach die Wahrscheinlichkeit für eine Mutter, zehn Jahre nach dem Examen eine erste Führungsposition einzunehmen (Ochsenfeld, 2012).

Interessante Einblicke gewährt auch eine repräsentative, sozialwissenschaftliche Erhebung des Sinus-Instituts aus dem Jahr 2010. Das Institut hat männliche Manager zum Thema Barrieren für den Aufstieg von Frauen befragt und drei Mentalitätsmuster herauskristallisiert:

1. konservativ eingestellte Männer,
2. Männer mit dem Grundgedanken der Gleichberechtigung,
3. Männer, für die Geschlecht eigentlich keine Rolle spielt.

Die konservativ eingestellten Männer, die Frauen in der Führungsriege von Grund auf ablehnen, begründen diese Einstellung unter anderem mit dem Argument, dass Frauen die Netzwerke der Männer stören und durch Nachahmung der männlichen Führungseigenschaften als resolute Einzelgängerinnen versuchen, die Männer zu überbieten.

Männer mit grundsätzlich aufgeschlossener Haltung gegenüber weiblichen Führungskräften sind der Meinung, dass Frauen und Männer im paritätischen Verhältnis vertreten sein sollten – diese Haltung gilt allerdings nur für das untere und mittlere Management. Im Top-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Management legen sie andere Maßstäbe an. In diesem Aufgabenbereich, in dem es nur um den wirtschaftlichen Erfolg und die Effizienzsteigerung gehe, sei ein besonderes Maß an Härte erforderlich. Das entsprechende Persönlichkeitsprofil traut man den Frauen zwar prinzipiell zu, findet es aber im Abgleich mit dem gängigen Rollenbild eher bedenklich und unpassend.

Für Männer mit individualistischer Grundhaltung, also die dritte Gruppe, spielt es keine Rolle, ob eine Frau oder ein Mann eine Führungsposition innehat. Ausschlaggebend sind die berufliche und persönliche Kompetenz sowie die Beständigkeit der beruflichen Laufbahn. Jedoch – wie sollte es anders sein? – sieht auch diese Gruppe Probleme beim Aufstieg von Frauen ins Top-Management. Diese Gruppe ist der Ansicht, dass Frauen, die sich für Kinder entscheiden, keine berufliche Stetigkeit vorweisen können. Auch wenn diese Frauen grundsätzlich gut qualifiziert sind, wird der Mangel an beruflicher Kontinuität als Qualifikationsverlust wahrgenommen (Wippermann, 2010).

2.4.4 Unternehmenskultur und die Karriereentwicklung von Frauen

Unternehmenskultur (auch Organisationkultur genannt) ist eine Sammlung von Werten, Überzeugungen und Prinzipien, die das Fundament des Managementsystems bildet und Managementpraktiken prägt. Sie bleibt deshalb in Form einer Kultur bestehen, weil sie sich in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesen hat (Denison, 1990). Die Unternehmenskultur stellt eine weitere Einflussgröße für die Karriereentwicklung von Frauen in privatwirtschaftlichen Unternehmen dar. Denn eine Unternehmenskultur ebenso wie eine Landeskultur kann Frauen – willkürlich oder unwillkürlich – diskriminieren. In der kürzlich erschienenen Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ der Fraunhofer-Gesellschaft mit neun großen Partnerunternehmen erforschen Kaiser et al. (2012) den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der Karriereentwicklung von Frauen. Ihre Ergebnisse zeigen, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarung von Familie und Beruf oder Mentoren-Programme nicht ausreichend sind, um Karrierebrüchen von Frauen entgegenzuwirken und verlangen einen Kulturwandel innerhalb der Organisationen. Für die kulturell begründete Benachteiligung von Frauen finden die Autorinnen mehrere Gründe. Dass „Gender Diversity“ dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zugutekommen kann, wird in Führungskreisen noch nicht erkannt. Heterogenität von Herangehensweisen und Perspektiven werden als Störfaktor empfunden und nicht als wertschöpfend anerkannt (Kaiser et al., 2012).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Holst/ Schimeta (2012) schlagen fünf Strategien vor, die den Frauenanteil an der Spitze von Unternehmen erhöhen können: (1) Die Erhöhung des Frauenanteils an Führungspositionen soll als zentrales Unternehmensziel verankert werden. (2) Dieses Ziel muss verbindlich sein, in einem gewissen Zeitplan erreicht werden und bei Nichteinhaltung zu Sanktionen führen. (3) Die Transparenz bei der Besetzung von Führungspositionen muss sichergestellt sein und (4) es muss bei der Personalentwicklung darauf geachtet werden, dass Frauen von der Karriereförderung ebenso profitieren wie ihre männlichen Kollegen und dass für beide Geschlechter neue, flexible Karrierewege eröffnet werden. (5) Es ist zudem sehr wichtig, die Unternehmenskultur für Frauen und deren Lebenswirklichkeit zu öffnen (Holst/ Schimeta, 2012).

Bezüglich der Unternehmenskultur fasst Holst (2012) zusammen, dass gerade die männliche Monokultur, die historisch in den Unternehmen verankert ist, bis heute die Führungspraktiken prägt und Frauen eher mit Vorurteilen gegenübersteht (Holst, 2012).

2.4.5 Gender Pay Gap: gleiche Arbeit, weniger Geld

Die Gründungsväter der Bundesrepublik meinten es gut mit den Frauen und haben die Gleichberechtigung von Mann und Frau im Grundgesetz verankert. Doch erst zum 1. Juli 1958 trat die Gesetzesreform des Bürgerlichen Gesetzbuches (§ 3 Abs. 2, BGB) zur Gleichberechtigung von Mann und Frau in Kraft. Dadurch wurde auch der Frau die Legitimation zur Erwerbstätigkeit zugesprochen (Berghahn, 2003).

Bis in die 50er Jahre war die Arbeitsleistung des weiblichen Geschlechts als „minderwertig“ angesehen. Entsprechend wurde die geringere Bezahlung von Frauen mit der geringeren physischen und psychischen Belastbarkeit der Frauen gegenüber der männlichen „Normalleistung“ begründet (BMFSFJ, 2008a).

Obwohl diese Sichtweise von der sozialen Norm abgelöst wurde, nach der die Arbeitsleistung von Frauen und Männern als gleichwertig anzuerkennen ist, besteht nach wie vor eine Benachteiligung der Frauen in puncto Entgelt, der sogenannte „Gender Pay Gap“. Der Wert der Arbeit in typischen Frauenberufen wird geringer eingestuft – und schlechter bezahlt (Krell, 2008). Dies belegen zahlreiche Studien (Busch/ Holst, 2012; Wüst/ Burkart, 2010; Europäische Kommission, 2009; Hirsch et al., 2009; BMFSFJ, 2010).

So liegt der Durchschnittsverdienst von Frauen in Deutschland rund 23 Prozent unter dem der Männer. Nach Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) verdienten im Jahr 2009



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frauen in Führungspositionen der Privatwirtschaft mit durchschnittlich 3.700 € pro Monat rund ein Viertel weniger als ihre männlichen Kollegen mit 4.900 € monatlich. Und nicht nur die monatlichen Bezüge der Frauen sind geringer. Sie bekommen außerdem weniger Sonderleistungen in Form von Beteiligungen, Prämien etc. (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., 2011).

Die schlechtere Entlohnung von Frauen bestätigt eine Online-Befragung der Internetseite www.lohnspiegel.de, an der rund 12.000 Akademikerinnen und Akademiker teilgenommen haben. Laut dieser Umfrage schneiden Frauen mit Hochschulabschluss aus verschiedenen Gründen schlechter ab als ihre männlichen Kollegen: Sie haben seltener Führungspositionen inne, verdienen mit gleicher Führungsverantwortung weniger Geld und dies auf allen Hierarchieebenen (Bispinck/ Dribbusch, 2011).

Busch/ Holst (2012) untersuchten einen möglichen Geschlechtereffekt in der Entlohnung von Managerinnen und Managern⁶, fanden jedoch heraus, dass grundsätzlich kein signifikanter Geschlechtereffekt existiert, abgesehen von großen Firmen, die bereits lange bestehen und die die Gleichbehandlung der Geschlechter in ihrer Kultur unterbewusst noch nicht verankert haben. Einen Entlohnungsunterschied ergab die Studie allerdings bei Nicht-Führungskräften (Busch/ Holst, 2012).

Eine Studie zum Thema Entgeltungleichheit des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kommt ebenfalls zu dem Ergebnis, dass trotz gleicher Fähigkeiten und Kompetenzen vielfach enorme Lohnlücken zwischen Frauen und Männer bestehen. Zudem stellt die Studie fest, dass der Verdienstabstand mit zunehmendem Alter steigt. In der Phase des Berufseinstiegs zwischen dem 25. bis 29. Lebensjahr ist der Abstand mit durchschnittlich 9 Prozent noch relativ gering. In der Altersgruppe der 29- bis 39-Jährigen verdienen Männer im Schnitt rund 21 Prozent und damit ein gutes Fünftel mehr als Frauen.

Die Gründe dafür:

1. Frauen sind in den sogenannten „Männerberufen und -branchen“ sowie in den oberen Führungsetagen unterrepräsentiert,

⁶„Persons in management positions are defined as being at least 18 years old and having described themselves as white-collar full-time employees in the private sector with (1) extensive managerial duties (e.g. managing director, manager, head of a large firm or concern) or with (2) managerial function or highly qualified duties (e.g. scientist, attorney, head of department)“ (Busch/ Holst, 2012).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

2. Frauen unterbrechen oder reduzieren aufgrund familienbedingter Umstände ihre Arbeit häufiger,
3. Frauen (besonders diejenigen mit Familie) verhandeln ihre Gehälter nicht mit derselben „Härte“ wie Männer (Wippermann et al., 2009).

Dazu kommt, dass Frauen häufig in Branchen arbeiten bzw. Tätigkeiten ausüben, in denen prinzipiell weniger verdient wird. Etwa in der Gesundheitsbranche, in der Kinder- oder Altenbetreuung (Wippermann et al., 2009). Und: Frauen arbeiten häufiger in kleinen Betrieben, die ein geringeres Arbeitsentgelt bezahlen als große Unternehmen (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2009).

Im Gehaltsranking noch weiter zurückgeworfen werden Frauen schlicht deshalb, weil sie in Gehaltsverhandlungen nicht offensiv genug sind. Frauen im Allgemeinen und vor allem Frauen mit Kindern haben bei Gehaltsverhandlungen oftmals Probleme sich durchzusetzen. Zum einen trauen sie sich nicht, ihre persönlichen Vorstellungen zu äußern oder sie fühlen sich mit Kind nicht in der Position, erfolgreich verhandeln zu können. Zusätzlich sind den Frauen berufliche Flexibilität und eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtiger als das Gehalt (Wippermann et al., 2009; Wippermann/ Wippermann, 2009).

Die staatlichen Rahmenbedingungen setzen kaum Anreize für Frauen im Arbeitsmarkt zu bleiben. Im Gegenteil: So begünstigt etwa das deutsche Steuersystem die Alleinverdienererhe. Dies bestätigt auch der Bericht „Reform des Ehegattensplittings: Nur eine reine Individualbesteuerung erhöht die Erwerbsanreize deutlich.“ (Bach et al., 2011). Und die frühere großzügige Elternurlaubsregelung förderte den längeren Verzicht auf Erwerbstätigkeit (Scheuer/ Dittmann, 2007). Die Einführung des Elterngeldes im Jahr 2007 wird dabei u.a. vom Verband berufstätiger Mütter (VBM) im Vergleich zu der vorherigen Elternzeitregelung bevorzugt. Hintergrund ist, dass durch die zeitlich begrenzte finanzielle Unterstützung von max. 14 Monaten ein Anreiz geschaffen wird früher in den Beruf zurückzukehren, dabei ist allseits bekannt, dass durch eine längere Auszeit die Berufsaussichten schwinden (Bautsch et al., 2010). Auch Ochsenfeld (2012) vertritt die These, dass eine ungünstige Familienpolitik und mangelnde Verfügbarkeit von Kinderbetreuungsmöglichkeiten den beruflichen Werdegang von Müttern hemmen können. Im Umkehrschluss ordnet der Autor politischen Maßnahmen große Bedeutung zu, die berufliche Entwicklung von Müttern zu fördern (Ochsenfeld, 2012).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

2.5 So motiviert sind Mütter im Beruf

2.5.1 Berufstätige Mütter: auf Platz eins in Sachen Ehrgeiz und Motivation

Die europaweite Studie des World Movement of Mothers Europe stellte fest, dass die Mehrheit der Mütter eine Kombination aus Beruf und Familie anstrebt (Stevens et al., 2010).

Eine repräsentative Befragung des Forscherteams Hewlett/ Sherbin von 1.000 deutschen Akademikerinnen und Akademikern im Jahr 2010 brachte erstaunliche Ergebnisse: 75 Prozent aller Teilnehmerinnen gaben an, dass sie ihre Arbeit deutlich mehr schätzen als die befragte männliche Vergleichsgruppe. Dabei stuften die Frauen, den Motivationsaspekt, im Rahmen ihrer Arbeit intellektuelle Herausforderungen zu meistern, höher ein als die Motivation durch monetäre Anreize. 30 Prozent aller Frauen bzw. 32 Prozent aller Mütter stuften sich als besonders ehrgeizig ein. Demnach ist die Gruppe der Mütter ehrgeiziger als der Durchschnitt der befragten Akademikerinnen. Bei den Männern allgemein stuften sich nur 22 Prozent als besonders ehrgeizig ein, bei den Vätern waren es 21 Prozent (Hewlett/ Sherbin, 2010).

Eine der wenigen Erhebungen, die sich mit dem Thema „Berufstätige Mütter in Führungspositionen“ befasst, stellt die Studie „Karriere(k)nick Kinder: Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen“ dar, in der knapp 500 Mütter in Führungspositionen befragt wurden. Die Studie bestätigt ebenfalls, dass es Müttern gelingen kann, Familie und Karriere zu vereinbaren und Familie und Kinder Frauen zusätzliche Motivation für den Beruf verschaffen können. Auf der anderen Seite können Unternehmen ebenfalls von den beruflich engagierten Müttern profitieren, wenn sich im Berufsleben familienbezogene Kompetenzen und Führungskompetenzen gegenseitig verstärken.

Eine interessante Erkenntnis der Studie ist auch, dass die Mütter in Führungspositionen Lebenspartner hatten, die sie und ihre Karrierepläne immer unterstützt haben. Sie haben sich dafür partnerschaftlich insbesondere bei den Familienpflichten engagiert (Lukoschat/ Walther, 2006).

2.5.2 Auszeit: wer Chefin werden will, hält die Babypause kurz

Laut der vom Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend beauftragten quantitativen Repräsentativuntersuchung „Perspektive Wiedereinstieg – Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg“ beträgt die durchschnittliche Dauer der durch Familienzuwachs bedingten Erwerbsunterbrechung 56 Monate und damit rund viereinhalb Jahre (Wippermann/ Wippermann, 2010).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die Babypause mindert die Aussicht auf den Chefsessel. Diese Folgerung lässt sich ziehen, wenn man den Frauenanteil in Führungspositionen nach Altersklassen betrachtet: Im Jahr 2008 lag dieser in der Kernerwerbsphase (35 bis 54 Jahre) bei lediglich 25 Prozent, während er bei jüngeren Frauen (18 bis 34 Jahre) 37 Prozent betrug. (Holst/ Busch, 2010). Demnach sind jüngere Frauen und damit Frauen, die eher keine Kinder haben, deutlich häufiger in Führungspositionen als Frauen der höheren Altersgruppe.

Zudem wurde festgestellt, dass die Dauer der durchschnittlichen Auszeit je Kind mit der Zahl der Kinder steigt: So nehmen Frauen mit nur einem Kind im Durchschnitt eine kürzere Auszeit (62 Prozent unter einem Jahr) als Mütter mit mehreren Kindern (Wippermann/ Wippermann, 2010).

Die meisten Frauen sind durchaus motiviert, nach der Babypause wieder einzusteigen. Bei vielen spielt dabei auch die Sorge um einen attraktiven Arbeitsplatz eine Rolle. So geben Mütter folgende Gründe für ihren Wiedereinstieg in das Berufsleben an:

1. Eigene berufliche Herausforderung suchen: 53 Prozent der Frauen mit Erwerbsunterbrechung bis zu 3 Jahren.
2. Selbstverwirklichung im Beruf: 46 Prozent der Frauen mit Erwerbsunterbrechung bis zu 3 Jahren.
3. Chance auf einen attraktiven Arbeitsplatz sichern: 45 Prozent der Frauen mit Erwerbsunterbrechung bis zu 3 Jahren.

Zwei Drittel der befragten Mütter gehen davon aus, dass sich eine längere Erwerbsunterbrechung negativ auf berufliche Aufstiegschancen sowie die langfristigen Aussichten im Unternehmen auswirken kann (Wippermann/ Wippermann, 2010).

Diese Tatsache ist weiblichen Führungskräften offensichtlich in besonderem Maße bewusst. Daher nehmen sie eine weitaus kürzere Auszeit in Anspruch als ihre Mitarbeiterinnen. So haben rund 60 Prozent der Frauen mit Führungsfunktion ihre Berufstätigkeit für insgesamt maximal zwölf Monate unterbrochen (Wippermann, 2010).

Zu einer ähnlichen Einschätzung kamen die 300 weiblichen Führungskräfte, die Habermann-Horstmeier (2006) befragte. Fast 90 Prozent waren der Meinung, dass eine Auszeit von über einem Jahr der Karriere schade. Die Mehrheit war auch der Meinung, dass eine vorübergehende Teilzeittätigkeit ein Karrierekiller sei (Habermann-Horstmeier, 2006).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Ebenfalls deutlich sind die Ergebnisse der Befragung von Hewlett/ Sherbin im Hinblick auf die Folgen einer familienbedingten Auszeit: 45 Prozent der befragten Frauen verdienten nach der Rückkehr weniger, 37 Prozent mussten Führungsverantwortung abgeben und bei 36 Prozent hatte sich das Niveau der Stelle verschlechtert. Über die Hälfte (53 Prozent) der Teilnehmerinnen fühlten sich stigmatisiert, wenn sie nach Möglichkeiten zur Erleichterung der Doppelbelastung etwa durch Arbeitsteilung oder Home-Office fragten (Hewlett/ Sherbin, 2010).

Der Elterngeld-Monitor, in dem Wrohlich et al. (2012) die Wirkung des neuen Gesetzes evaluieren, dessen erklärtes Ziel es war, den raschen beruflichen Wiedereinstieg von Müttern zu fördern, ergab, dass die Erwerbsbeteiligungsquote von Müttern im zweiten Lebensjahr des Kindes tatsächlich um 2 bis 3 Prozentpunkte gestiegen ist. Auch auf den Anteil der Väter, die Elternzeit nehmen, hat das Elterngeld seit seiner Einführung einen kontinuierlich positiven Einfluss gehabt. Der Anteil der Väter, die Elternzeit für mehr als zwei Monate für sich in Anspruch nehmen, liegt bundesweit bei durchschnittlich 25 Prozent (Wrohlich et al., 2012). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass gesetzliche Bestimmungen die Rolle der Geschlechter in der Familie und auf dem Arbeitsmarkt steuern können.

2.5.3 Erwerbsumfang nach dem Wiedereinstieg: Teilzeitarbeit ist nicht gleich Teilzeitarbeit

69 Prozent der berufstätigen Mütter⁷ waren 2010 in Teilzeit beschäftigt (Statistisches Bundesamt, 2011b). Das bedeutet allerdings nicht zwangsläufig, dass die Zahl der Arbeitsstunden niedrig ist. Im Gegenteil: Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von beruflichen Wiedereinsteigerinnen beträgt nach der Studie „Perspektive Wiedereinstieg“ von Wippermann/ Wippermann 34 Stunden (siehe Abbildung 3).

⁷ Der 15- bis unter 65-jährigen, erwerbstätigen Frauen mit Kindern unter 18 Jahren im Haushalt.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

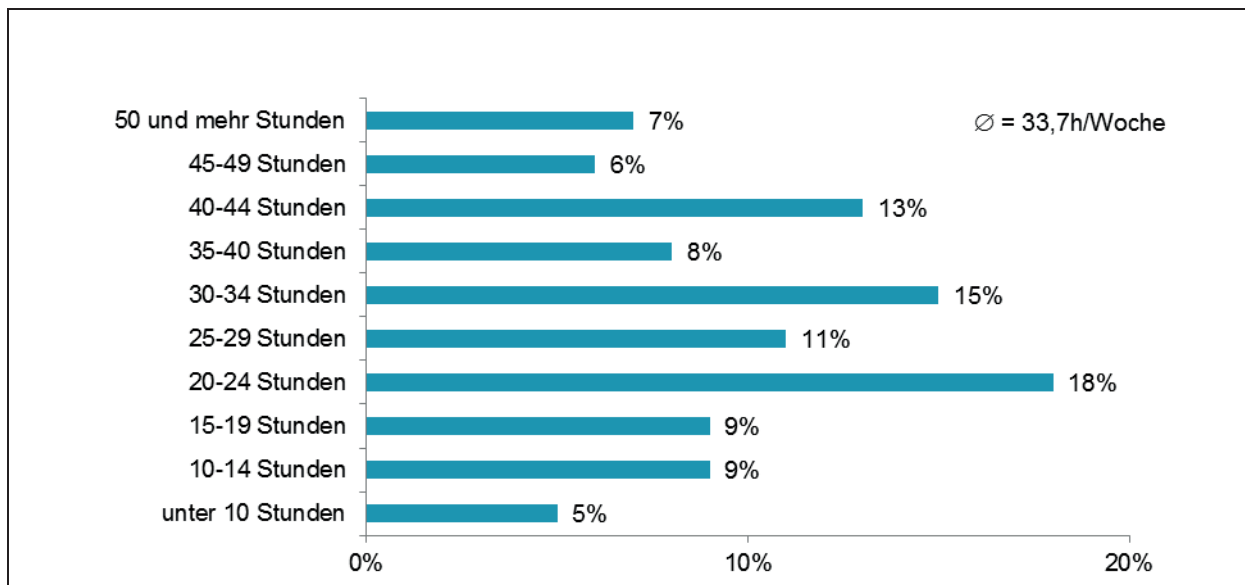


Abbildung 3: Tatsächliche Wochenarbeitsstunden von Berufsrückkehrerinnen

Quelle: Wippermann/ Wippermann, 2010

Ausgehend von einer durchschnittlichen 40-Stunden-Arbeitswoche entspricht dies knapp 85 Prozent einer Vollzeitstelle (Wippermann/ Wippermann, 2010). Wenn man bedenkt, dass laut Wozowczyk/ Massarelli die durchschnittliche Stundenzahl der Frauen in Teilzeitbeschäftigung 18,7 Stunden beträgt, scheinen die Wiedereinsteigerinnen bereit zu sein, in deutlich höherem Umfang zu arbeiten (Wozowczyk/ Massarelli, 2011).

Im Übrigen geben Frauen als Grund für eine Teilzeittätigkeit nicht nur die Betreuung ihrer Kinder an, sondern auch die Versorgung weiterer Angehöriger sowie andere Verpflichtungen (McKinsey & Company, 2011).

2.5.4 The Double Burden: mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Wie gut lassen sich Familie und Beruf vereinbaren? Diese Frage hat die Studie „Monitor Familienleben 2010“ des Instituts für Demoskopie Allensbach untersucht. 72 Prozent der befragten Mütter von Kindern unter 18 Jahren gaben an, dass Wunsch und Wirklichkeit bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auseinander klaffen. Familie und Beruf lassen sich weniger gut vereinbaren, als sie es sich wünschen (Allensbach, 2010).

Auch die Bertelsmann Stiftung hat das Thema „The Double Burden“ berufstätiger Mütter untersucht und festgestellt: Die Doppelbelastung durch Familie und Beruf ist eines der Haupthindernisse für die erfolgreiche Karriereentwicklung der Frau (51 Prozent). Ein Phänomen, das vor allen Dingen in Deutschland zu beobachten ist. Fast zwei Drittel der Befrag-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

ten äußerte die Meinung, dass sich Familie und Beruf in Deutschland verhältnismäßig schlecht vereinbaren lassen (Bertelsmann Stiftung, 2010).

2.6 Die Chancen verbessern: Maßnahmenvorschläge der betroffenen Frauen

Die Studie „Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken“ der Sinus Sociovision GmbH, die das Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Auftrag gab, fragte unter anderem danach, wie man die beruflichen Chancen von Frauen verbessern könne. 96 Prozent der befragten Frauen in Führungsposition nannten hier eine verbesserte Unterstützung der Mütter durch bessere Kinderbetreuungsmöglichkeiten. 95 Prozent halten einen Bewusstseinswandel in der Gesellschaft für erforderlich. Und 92 Prozent fordern eine neue Unternehmenskultur, weg von den etablierten „Old-Boy-Netzwerken“, hin zu einer neuen Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen (Wippermann, 2010).

Unflexible Arbeitszeiten, sowie mangelnde und unbezahlbare Möglichkeiten der Kinderbetreuung erschweren die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusätzlich (Klenner, 2007).

Habermann-Horstmeier fand in ihrer Befragung von 300 weiblichen Führungskräften aus dem Jahr 2006, dass die teilnehmenden Mütter bei der Kinderbetreuung meist verschiedene Betreuungsmöglichkeiten kombinierten. Neben der Betreuung durch die Großeltern oder den Partner war es zumeist eine privat organisierte Betreuung durch Tagesmütter, Kindermädchen und Haushälterinnen, auf die sie zurückgriffen. Weniger als ein Viertel der Mütter konnte ihr Kind in einer öffentlichen Kindertagesstätte oder einem Hort betreut wissen. Die Mütter gaben an, dass insbesondere betriebliche Betreuungsmöglichkeiten fehlten (Habermann-Horstmeier, 2006).

Die Mehrheit der Mütter mahnte weiterhin die Notwendigkeit von Flexibilität im Hinblick auf Arbeitszeit und Arbeitsort an. Gleichzeitig sahen dies viele als unvereinbar mit der Rolle einer Führungskraft. Viele Arbeitgeber erwarteten auch, dass Führungskräfte die flexiblen Arbeitszeiten nicht in Anspruch nähmen (Habermann-Horstmeier, 2006).

In derselben Studie äußerten sich die Frauen auch zu Netzwerken: 80 Prozent der Frauen erachteten dabei spezielle Karriere-Netzwerke für Frauen als sehr wichtig oder wichtig. Dabei stieg der Anteil bei den älteren Frauen und den Frauen mit bewusster Karriereplanung deutlich an. Allerdings gaben nur 30 Prozent der Frauen an, dass ihnen die Netzwerke bei ihrer Karriere wirklich nützlich gewesen sind (Habermann-Horstmeier, 2006).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

2.7 Fazit: Status quo von Müttern im Beruf

Seit über 50 Jahren ist die Gleichstellung von Frau und Mann im Grundgesetz rechtlich verankert. Gelebt wird sie zumindest in der Berufswelt jedoch nicht. Hier sind Frauen nach wie vor benachteiligt. Zwar hat sich in den letzten Jahrzehnten die Teilhabe von Frauen am Erwerbsleben kontinuierlich erhöht. Doch meist arbeiten Frauen mit verkürzter Wochenarbeitszeit. Es ist anzunehmen, dass sich viele Frauen eine verkürzte Arbeitszeit wünschen, um Kinder und Beruf vereinbaren zu können.

Dabei bleibt den Frauen nichts anderes übrig, als die damit verbundenen Nachteile für die Karriere in Kauf zu nehmen. Denn in Deutschland herrscht noch immer eine Anwesenheitskultur, in der es kaum möglich ist, mit Teilzeitregelung in gehobene Positionen zu gelangen. Der Anteil der Frauen in Führungspositionen ist in den vergangenen Jahren zwar gestiegen, allerdings gilt dies überwiegend für kleine und mittelgroße Unternehmen bzw. die unteren Führungsetagen. Nach wie vor ist der Anteil von Frauen im Top-Management sowie in der obersten Führungsriege von Großkonzernen äußerst gering. Denn noch immer existiert in deutschen Unternehmen die Problematik einer Rollenstereotypisierung, die zu einer „Gläsernen Decke“ und den damit verbundenen Barrieren für den Aufstieg der Frauen führt.

Es scheint so, als sei der für das 21. Jahrhundert prognostizierte Trend der Zukunftsforscher, dass Frauen die Zukunft sind, hierzulande noch nicht angekommen. Dabei wäre es durchaus wünschenswert, wenn Frauen in größerem Umfang am Erwerbsleben teilnähmen: Denn angesichts des demografischen Wandels, der einen fortwährenden Mangel an Fach- und Führungskräfte befürchten lässt, würden alle davon profitieren, wenn Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren könnten. Schließlich sind Frauen mittlerweile meist ebenso qualifiziert wie Männer; in Schule und Studium haben sie sogar die Nase vorn. Dennoch existiert nach wie vor ein „Gender Pay Gap“, die Lohnungleichheit (bei gleichwertiger Arbeit in gleicher Position) im Vergleich von Frauen und Männern.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

3 Zielsetzung der Studie „Karriereperspektiven berufstätiger Mütter“

Bei der Analyse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur stellt man fest, dass es beim Thema rund um die Frage nach den Karriereperspektiven berufstätiger Mütter noch viele Forschungslücken gibt.

Das Forschungsprojekt „Karriereperspektiven berufstätiger Mütter“ hat das Ziel, die aktuelle Lebenssituation und die Interessen beruflich engagierter Mütter in Deutschland aktuell zu erfassen. Darüber hinaus soll die vorliegende Studie zu einer Verbesserung der beruflichen Bedingungen von Müttern beitragen, indem sie das Bewusstsein für ihre besondere Situation in deutschen Unternehmen schärft und Verbesserungspotentiale aufzeigt. Die drei Autorinnen richten sich aber auch ganz bewusst mit ihrem Thema an die Öffentlichkeit, um so den Druck auf Unternehmen und Politik zu erhöhen, damit diese endlich im Sinne berufstätiger Mütter handeln und Empfehlungen der Studie umsetzen.

Im Rahmen der Studie sollten insbesondere die folgenden Forschungsfragen geklärt werden:

- Sind berufstätige Mütter in Deutschland in ihrer Karriereentwicklung nach wie vor beeinträchtigt und Diskriminierungen ausgesetzt?
- Welche Karrierechancen und Karrierehindernisse erleben die Mütter und auf welche Karrierebedingungen und Verhaltensweisen treffen sie?
- Wie gut lassen sich Karriere und Familie für berufstätige Mütter in Deutschland vereinbaren?
- Welche Anforderungen stellen Mütter an Beruf- und Arbeitsbedingungen? Inwieweit ändert sich die Arbeits- und Lebenssituation durch Schwangerschaft und Muttersein?

Die Autorinnen formulierten dazu vorab die folgenden Forschungshypothesen:

These 1: Für die Mehrheit der berufstätigen Mütter ist der Beruf wichtiger als die Familie.

These 2: Die Schwangerschaft der Mitarbeiterinnen wird in deutschen Unternehmen als ein notwendiges Übel angesehen, welches die Arbeitsorganisation verkompliziert.

These 3: Arbeitgeber ermutigen ihre schwangeren Mitarbeiterinnen nicht, frühzeitig ins Unternehmen zurückzukehren.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

These 4: Der Wiedereinstieg ist für Frauen schwierig, da die alten Positionen oft nicht mehr frei oder vorhanden sind.

These 5: Mütter stellen andere Anforderungen an eine berufliche Position als Frauen ohne Kinder.

These 6: Frauen erfahren diskriminierende Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.

Diese Thesen sollen im Rahmen der Studie untersucht und bewertet werden (siehe auch Kapitel 5 Ergebnisse auf Seite 32).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

4 Methodik

4.1 Erhebungs- und Auswertungsverfahren

Zielsetzung der Autorinnen war, mindestens 1.000 berufstätige Mütter in Deutschland mit ihrer Studie zu erfassen. Im Zeitraum vom 14.06. - 15.08.2010 wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Interessierte erwerbstätige Mütter wurden über einschlägige Frauenverbände z.B. den Verband berufstätiger Mütter (VBM) oder Foren im Online-Netzwerk XING zur Teilnahme eingeladen. Es handelt sich daher um eine selbstselektierte Stichprobe. Der Online-Fragebogen beinhaltete 79 Items, davon 25 qualitative Items.

Bislang gibt es keine Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes, die die Zielgruppe der berufstätigen Mutter in Deutschland repräsentativ beschreiben. So entschieden sich die Autorinnen gegen eine Quotenauswahl der zu befragenden Zielgruppe. Eine Zufallsauswahl kam aus Kostengründen nicht in Frage.

An der Befragung beteiligten sich 1.801 berufstätige Mütter. Die Resonanz auf die Befragung war überwältigend. Innerhalb kürzester Zeit war die Zielmarke von 1.000 Teilnehmerinnen überschritten. Viele Befragte nutzten zudem die Möglichkeit, im Rahmen der qualitativen Fragen ausführliche Auskunft über ihre Erfahrungen zu geben. Die Autorinnen stufen die Relevanz der Antworten daher als hoch ein. Dennoch sind sich die Autorinnen bewusst, dass die Ergebnisse nicht einfach auf die zu Grunde liegende Grundgesamtheit – alle erwerbstätigen Mütter in (West-)Deutschland – hochgerechnet werden können, da die Stichprobe im Rahmen der Online-Befragung selbstselektiv war. Aufgrund der Größe der Stichprobe kann eine Repräsentativität insbesondere für westdeutsche, überdurchschnittlich qualifizierte berufstätige Mütter vermutet werden.

4.2 Merkmale der befragten Stichprobe

4.2.1 Geographische Herkunft

Die große Mehrheit der Mütter kam mit 88 Prozent aus den alten Bundesländern und nur mit 12 Prozent aus den neuen Bundesländern. Trotz eines zweiten, gezielten Aufrufes in ostdeutschen Verbänden und Netzwerken war es nicht möglich, eine höhere Beteiligung ostdeutscher Frauen zu erreichen. Daraus leitet sich die Schlussfolgerung ab, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Ostdeutschland kein so brisantes Thema ist, wie im Westen Deutschlands.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

4.2.2 Ausbildung

Die befragten Mütter waren überdurchschnittlich gut qualifiziert. 71 Prozent der Befragten haben Abitur und 65 Prozent ein abgeschlossenes (Fach-) Hochschulstudium⁸.

4.2.3 Alter

Die Hälfte der Teilnehmerinnen (51 Prozent) war zwischen 36 und 45 Jahre alt. 25 Prozent waren 46-55 Jahre und 21 Prozent 26-35 Jahre alt. Wesentlich jüngere (16-25 Jahre) oder ältere Frauen (56 Jahre und älter) sind nur zu einem sehr geringen Anteil vertreten. Vermutlich, weil das Kinderthema *noch nicht* beziehungsweise *nicht mehr* aktuell ist (siehe auch Abbildung 4).

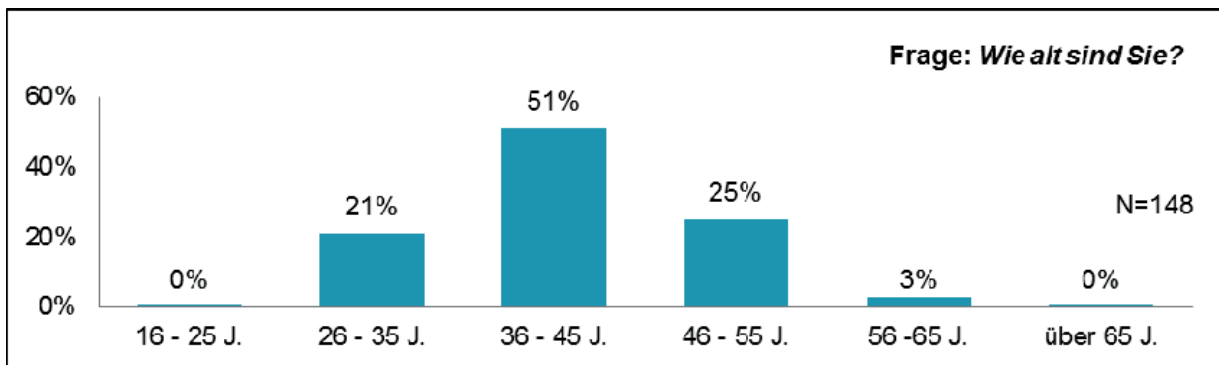


Abbildung 4: Altersstruktur der Teilnehmerinnen

4.2.4 Kinder

Im Durchschnitt haben die befragten Mütter 1,7 Kinder. Das ist deutlich höher als der bundesweite Durchschnitt, der im Jahr 2010 bei 1,4 Kindern je Frau lag. 45 Prozent haben ein Kind, 44 Prozent zwei Kinder. Nur knapp über ein Zehntel der Frauen haben drei oder mehr Kinder.

Die Verteilung mit Blick auf das Alter der Kinder war recht gleichmäßig. 19 Prozent der Kinder waren zwischen 0 - 2 Jahre und 20 Prozent zwischen 3 - 5 Jahre alt. 22 Prozent hatten im Befragungszeitraum das Alter zwischen 6 - 10 Jahren erreicht, 24 Prozent befanden sich in dem Cluster der 11 - 18 Jährigen. Den geringsten Anteil von 15 Prozent stellen die über 19 Jährigen dar (siehe auch Abbildung 5).

⁸ Zum Vergleich: 46 Prozent der 20- bis 25-jährigen Frauen besitzen aktuell in Deutschland eine Fachhochschul- oder Hochschulreife (Statistisches Bundesamt, 2010).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

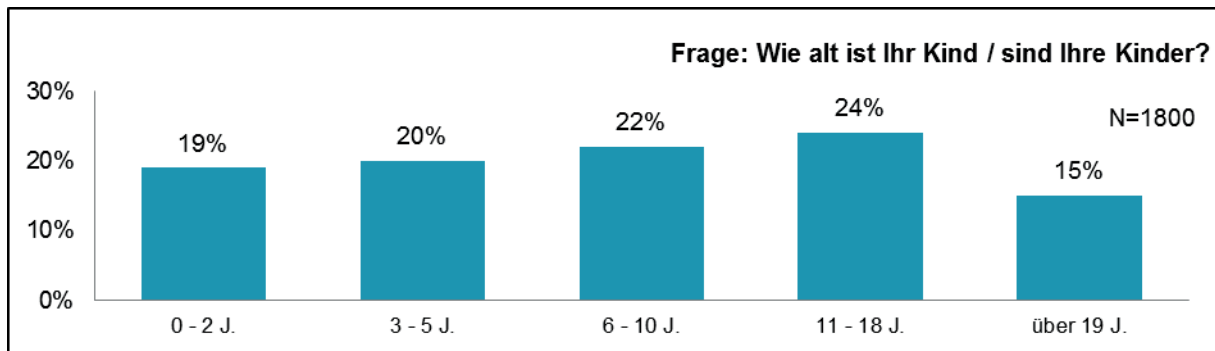


Abbildung 5: Altersstruktur der Kinder

4.2.5 Berufstätigkeit

Zum Zeitpunkt der Befragung waren 95 Prozent der von der Studie erfassten Frauen berufstätig. Lediglich 5 Prozent waren es nicht. Diese nicht erwerbstätige Gruppe teilt sich wie folgt auf: 42 Prozent waren Hausfrauen, 48 Prozent arbeitssuchend sowie 4 Prozent Studentinnen und 6 Prozent Pensionärinnen (siehe auch Abbildung 6).

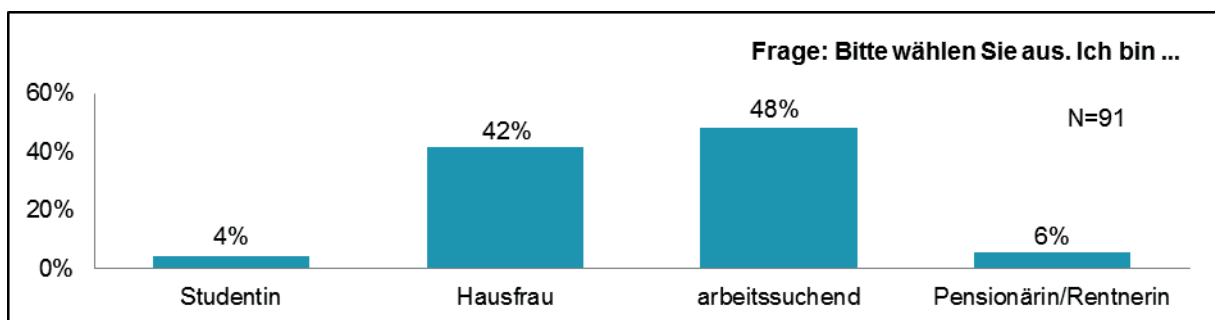


Abbildung 6: Status der aktuell nicht Berufstätigen

In der Gruppe der berufstätigen Frauen befanden sich 75 Prozent in einem Angestelltenverhältnis, 12 Prozent waren verbeamtet und 13 Prozent selbstständig.

Die durchschnittliche Arbeitszeit der Mütter lag zum Zeitpunkt der Befragung bei 31 Stunden pro Woche.⁹ Die meisten Frauen (28 Prozent) arbeiteten während der Online-Befragung 33-40 Stunden pro Woche, ein Viertel war 25-32 Stunden tätig, dicht gefolgt von 21 Prozent mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 17-24 Stunden. 19 Prozent der Mütter arbeiteten sogar mehr als 40 Stunden pro Woche. Lediglich 7 Prozent waren zum Zeitpunkt der Befragung weniger als 16 Stunden berufstätig (siehe auch Abbildung 7).

⁹ Zum Vergleich: Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit von beruflichen Wiedereinsteigerinnen lag nach der Studie von Wippermann/ Wippermann im Jahr 2010 bei 34 Stunden.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

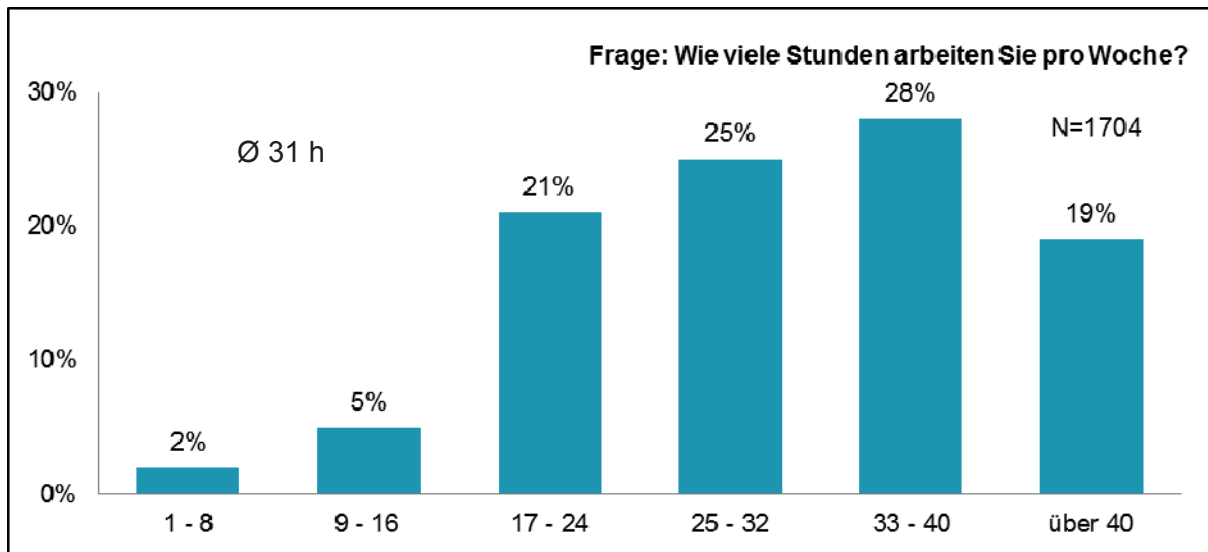


Abbildung 7: Wöchentliche Arbeitszeit

4.2.6 Aktuelle Position

33 Prozent der befragten Mütter waren als Sachbearbeiterin und 12 Prozent als Referentin in einem Unternehmen tätig. Über ein Viertel (28 Prozent) hatte eine Führungsposition inne, z.B. als Teamleiterin, Geschäftsführerin, Abteilungs- oder Bereichsleiterin (siehe auch Abbildung 8).

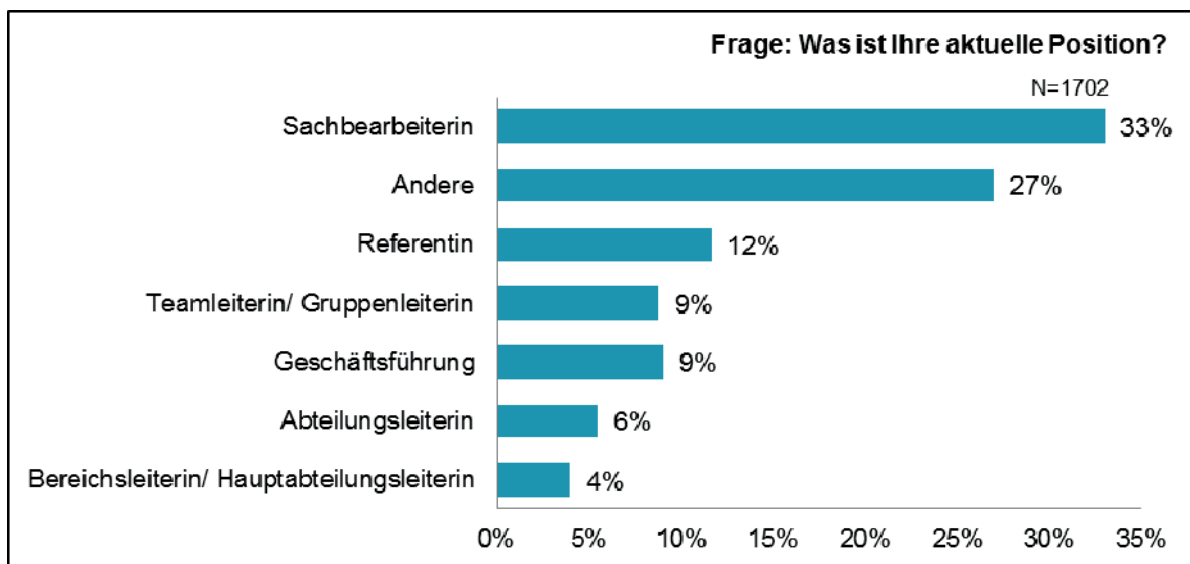


Abbildung 8: Aktuelle Position

4.2.7 Unternehmensgröße

Die Frage nach der Unternehmensgröße des Arbeitgebers während der letzten Schwangerschaft der Befragten wurde ebenfalls in den Fragenkatalog aufgenommen. Die Größe der Unternehmen wurde dabei in fünf Antwortmöglichkeiten kategorisiert. Der mit 28 Prozent

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

überwiegende Anteil der Teilnehmerinnen war in einem Unternehmen mit 251-2000 MitarbeiterInnen tätig. Darauf folgen 26 Prozent, deren Institutionen 51-250 Frauen beschäftigten. 19 Prozent arbeiteten in Betrieben mit 11-50 Angestellten und 17 Prozent der Studienteilnehmerinnen waren beruflich in Unternehmen mit 1-10 MitarbeiterInnen engagiert. Nur 10 % waren in einem Großunternehmen tätig (siehe auch Abbildung 9).

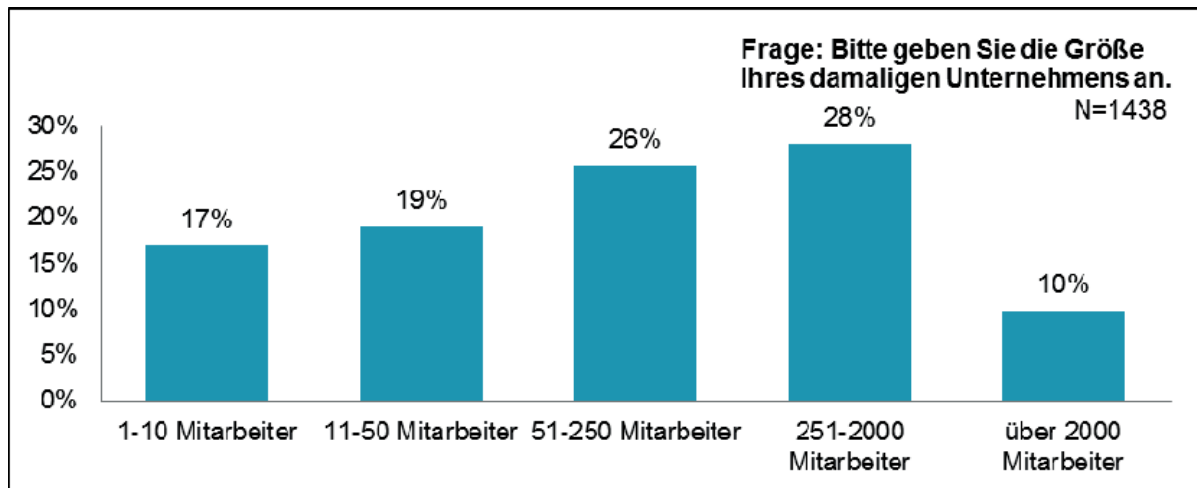


Abbildung 9: Anzahl Mitarbeiter im damaligen Unternehmen

4.3 Repräsentativität der Stichprobe

Die Frauen, die an der Befragung teilgenommen haben, weisen im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt der berufstätigen Frauen ein höheres Bildungsniveau auf und stammen überwiegend aus den alten Bundesländern. Aufgrund der hohen Fallzahl haben die Ergebnisse für das Segment der hochqualifizierten Mütter in Westdeutschland repräsentativen Charakter.

4.4 Qualitative Interviews mit ausgewählten berufstätigen Müttern

Über die Zielgruppe berufstätiger Mütter in Deutschland gibt es bisher sehr wenige Informationen. So erhebt das Statistische Bundesamt keine Daten für diese Zielgruppe. Eine entsprechende Anfrage brachte kein Ergebnis.

Um die Lebenssituation berufstätiger Mütter noch besser zu veranschaulichen, wurden sechs berufstätige Mütter in Führungspositionen im Rahmen eines qualitativen Interviews befragt. Die Mütter wurden so ausgewählt, dass sie in Form von Fallbeispielen ein möglichst breites Spektrum unterschiedlicher Lebensformen und Erfahrungen repräsentieren.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Hier eine Übersicht der interviewten Mütter:

- Petra Schubert, Manager Marketing Operations, Adobe Systems GmbH
- Anastasia Schmidt¹⁰, Führungskraft einer mittelständischen Firma
- Katharina Meyer¹¹, selbständige Unternehmensberaterin
- Sabine Reuss, Vice President, Head of Marketing & Communications/ GSA, Capgemini Berlin
- Stella Müller¹², ehemalige Bereichsleiterin einer großen IT-Firma
- Mariella Röhm-Kottmann, Partnerin bei KPMG
- Birgit Kredel-Siebenhaar, Head of Account Management, Office for Energy for Aisa & Pacific, Siemens Pte Ltd.

Die Interviews wurden in die Auswertung der empirischen Befragung in Form von Fallstudien an möglichst passenden Stellen eingefügt.

¹⁰ Name wurde auf Wunsch der Mutter geändert. Der Name ist den Forscherinnen bekannt.

¹¹ Name wurde auf Wunsch der Mutter geändert. Der Name ist den Forscherinnen bekannt.

¹² Name wurde auf Wunsch der Mutter geändert. Der Name ist den Forscherinnen bekannt.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5 Ergebnisse

5.1 Stellenwert des Berufs

In diesem Kapitel soll die These 1: „Für die Mehrheit der berufstätigen Mütter ist der Beruf wichtiger als die Familie“ überprüft werden.

Um eine Einschätzung der persönlichen Gewichtung von Beruf und Familie zu erhalten, wurden die Teilnehmerinnen nach dem „Stellenwert von Familie und Beruf in ihrem Leben“ befragt. Die größte Gruppe der Frauen mit 42 Prozent gab an, dass Familie und Beruf für sie gleich wichtig sind. Für 32 Prozent ist die Familie etwas wichtiger als der Beruf und für weitere 24 Prozent ist die Familie deutlich wichtiger als der Beruf. Nur 2 Prozent der Frauen bezeichnen ihren Beruf im Vergleich zur Familie als etwas wichtiger. Praktisch keine der befragten Mütter (rechnerisch 0 Prozent) sah den Beruf deutlich wichtiger. Für die knappe Mehrheit bleibt aber die Familie wichtiger oder deutlich wichtiger als der Beruf (siehe auch Abbildung 10).

Die These 1 konnte daher nicht bestätigt werden. Festzuhalten ist, dass es den meisten Frauen nicht um „entweder oder“, Beruf *oder* Kinder geht, sondern um ein „sowohl als auch“, Beruf *und* Kinder.

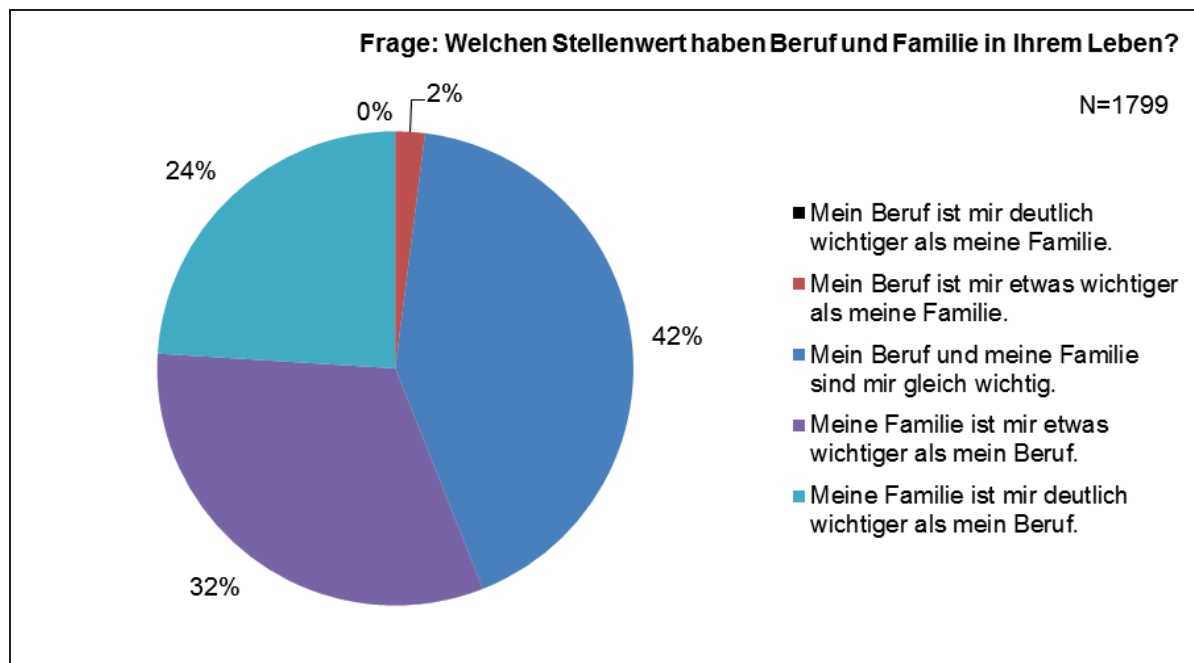


Abbildung 10: Stellenwert von Beruf und Familie

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Fallstudie 1: Petra Schubert, Manager Marketing Operations, Adobe Systems GmbH

Wer ich bin:

Mein Name ist Petra Schubert und ich bin Marketing Managerin Operations bei Adobe Systems GmbH in München. 1985 schloss ich meine Ausbildung zur Staatlich geprüften Europasekretärin ab. Mit 21 war ich bereits Geschäftsführersekretärin und im Laufe der folgenden Jahre hatte ich Vollzeitstellen im Bereich Marketing bei verschiedenen Unternehmen inne. Mit der Geburt meines ersten Sohnes 1993 reduzierte ich mein berufliches Engagement auf Teilzeit. Parallel zum Job qualifizierte ich mich im Jahr 2008/ 2009 über ein berufsbegleitendes Abendstudium zur Dipl. Fachkauffrau für Marketing. Ich wurde 1964 geboren und bin alleinerziehende Mutter von zwei Söhnen: Maximilian, 1993 geboren, und Leopold, der 2001 zur Welt kam.



Story:

Beruf und Kinder parallel unter einen Hut zu bringen, wird mir selten zu viel, denn ich mag meinen Beruf. Er ist ein ganz wichtiger Teil meines Lebens. Von außen gesehen erscheint es vielen sogar so, als wäre mir mein Beruf wichtiger als die Kinder. Phasenweise mag dieser Eindruck auch richtig sein, emotional stimmt das natürlich nicht. Zurzeit liegt mein Fokus sehr auf dem Beruf, weil ich seit der Trennung von meinem Mann mein Leben mit meinen zwei Kindern alleine organisiere und finanziere. Dadurch bin ich wohl auch zu einem „Männerversteher“ geworden, da ich nun erlebe, was Männer leisten müssen, um die finanziellen Wünsche und Bedürfnisse der Familie und der Kinder abzudecken.

Das berufliche Umfeld stark in den Lebensmittelpunkt zu rücken, bin ich über mein Elternhaus von klein auf gewohnt. Es war auch ganz normal für mich, dass ich meinen Mann im beruflichen Kontext kennengelernt habe und wir die folgenden 17 Jahre eine sehr berufsfo-kussierte Ehe führten. Als ich mit 29 Jahren mein erstes Kind bekam, habe ich es dann auch nicht lange ohne meinen Beruf ausgehalten. Ich war wohl ziemlich unausgeglich, hatte aber dann – nach ca. 4 Monaten Elternzeit – das Glück, dass ich bei meiner damaligen Fir-ma sehr flexibel arbeiten konnte. Seitdem habe ich viele Arbeitsmodelle kennen gelernt: von Vollzeit als Single, über Elternzeit ohne berufliche Tätigkeit hin zur Teilzeit mit Familie, als Fünf-Tage-Woche mit nur fünf Stunden pro Tag, als Zwei-Vollzeit-Tage-Woche, als Drei-Vollzeit-Tage-Woche, als Home Office-Modell oder mit Büro-Anwesenheit bis zur Vollzeit mit Familie.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Acht Jahre nach Maximilian kam Leopold, mein zweiter Sohn, auf die Welt. Zu der Zeit arbeitete ich mit meinem Mann in der gemeinsam aufgebauten Firma, die sich im Bereich der Film- und Video-Postproduktionssysteme engagierte. Ich pausierte nur acht Wochen, denn die eigene Firma bot viel Freiraum, um auf Basis einer 30-Stunden-Woche mit einem Säugling weiterarbeiten zu können.

Als Leopold zwei Jahre alt war, mussten wir allerdings mit unserer Firma Insolvenz anmelden. Das war ein einschneidendes Erlebnis in meinem Leben. Wir hatten einen Berg von Schulden und waren beide von heute auf morgen arbeits- und einkommenslos, von der psychischen Belastung ganz zu schweigen. Mein Mann fand dann auf freiberuflicher Basis eine Stelle und ich habe bei einer Unternehmensberatung als zweite Telefonistin zu arbeiten begonnen. Das war zwar weit unter meinem Niveau, aber mir war das Unternehmen sehr sympathisch und außerdem war ich froh, kurzfristig und mit Kleinkind überhaupt etwas bekommen zu haben. Und wie sich schon bald herausstellte, war es eine tolle Firma, denn sie förderte mich gemäß meiner Fähigkeiten. So hatte ich mich innerhalb weniger Monate zur ersten Empfangsdame weiterentwickelt, habe Sekretärinnen eingestellt und eingearbeitet und war nach einem halben Jahr im Finance-Bereich wieder im Marketing angekommen. Dort merkte ich, dass ich meine Ausgangsbasis verbessern musste. Mir war klar geworden, dass über Teilzeit mit Kleinkind – ohne familiäre Unterstützung („Oma“) – keine Art von Karriere möglich war. Außerdem hat es mich während meiner Teilzeittätigkeiten immer wahn-sinnig geärgert, dass ich 30 Stunden in der Woche arbeitete, Überstunden ohne Pause machte und vielleicht die Hälfte von dem verdiente, was meine vollzeitarbeitenden Kolleginnen erhielten, die entspannt Mittag essen gingen, Erzählrunden am Schreibtisch oder Zigarettenpausen einschoben. Ich hingegen hetzte spätestens um 16.00 Uhr nach Hause, um dort die Kinder zu betreuen, den Haushalt zu regeln etc. Aus dieser Teilzeitschublade wollte ich über mein Abendstudium herauskommen, denn ich fühlte mich bei der Gehaltseingrup-pierung als Teilzeitkraft immer sehr benachteiligt. Dieser Plan, mich mit dem Studium für einen Vollzeitjob mit guter Bezahlung zu qualifizieren, ging auf und nun habe ich die ange-strebte Selbstständigkeit und finanzielle Unabhängigkeit.

Mein Abendstudium im Marketing habe ich neben meinem 30-Stunden-Job und den Kindern durchgezogen. Das war eine harte Zeit, wo jede Minute des Tages verplant war. Finanziert wurde mir diese Weiterbildung komplett von meinem damaligen Arbeitgeber. Das fand ich sehr bemerkenswert, weil ich de facto eine Teilzeitkraft war und zwei Kinder zu Hause hatte, eins davon erst 5 Jahre alt.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Der Preis dafür, dass alles gut läuft, ich einen guten Job habe und die Kinder sich prima entwickeln, ist sicher der, dass ich persönliche Netzwerke kaum noch pflege. Wenn ich 10 oder 12 Stunden arbeite, bin ich zu kaputt zum privaten Telefonieren oder Ausgehen. Aber ich habe keine Wahl! Beides muss gehen: Beruf und Kinder. Dabei hilft mir meine Erkenntnis, dass ich in keinem Bereich mehr 100% erreichen werde. Ich komme mir teilweise vor, wie wenn ich viele verschiedene Teller gleichzeitig jonglieren muss und das geht eben nur, wenn man sich darauf konzentriert, immer den anzuschubsen, der besonders schlingert. Das müssen alle akzeptieren, die Kinder, die Familie, die Freunde und besonders man selbst! Man muss Schwerpunkte setzen, die aber ständig variieren.

Der Knackpunkt bei der ganzen Sache ist eigentlich der eigene Kopf, das eigene oft schlechte Gewissen. Natürlich habe auch ich den Wunsch, mehr Zeit mit den Kindern zu verbringen oder mehr Sport zu machen, was aber derzeit einfach nicht geht.

Mein Tag ist schon extrem durchorganisiert. Um nochmals auf den Teller-Jongleur zurückzukommen, bei dem irgendwann doch einer von den vielen Tellern zerbricht; bei mir war es letztendlich der Ehe-Teller. Gleichzeitig halte ich mich dennoch für privilegiert, weil ich zwei gesunde, nette Jungs habe, unabhängig bin und in einer tollen Firma arbeite, mit einem Job, der mir Spaß macht!

Mein Tipp an berufstätige Mütter: Entwickelt ein starkes Selbstbewusstsein! Lernt, auch „Nein“ zu sagen (Arbeitgebern, Kindern und dem sozialen Umfeld gegenüber) und eure Wünsche zu verbalisieren.

Ich habe über die Jahre gelernt, ohne schlechtes Gewissen bei Kuchenback- oder Bastelaktionen in der Schule „Nein“ zu sagen oder im Job auch mal ein Meeting zugunsten der Kinder zu verschieben oder abzusagen. Trotzdem formuliere ich klar meine Wünsche nach mehr Verantwortung im Beruf und erkläre dabei offen, dass ich wegen der Kinder nicht immer bis um 20/21 Uhr arbeiten oder auf drei-viertägigen Dienstreisen unterwegs sein kann. Behaltet auf jeden Fall euren Beruf und eure Selbstständigkeit soweit wie möglich, besonders vor dem Hintergrund, dass so viele Ehen in die Brüche gehen. Versucht, es selber zu können und zu schaffen – auch wenn es zeitweise betriebswirtschaftlich wie ein Null-Runden-Spiel erscheint, weil das ganze Geld, das Frau verdient, in die Kinderbetreuung gesteckt wird. Betrachtet es als Investition in die eigene Zukunft. Lebt und arbeitet mit der Selbstverständlichkeit, dass Frauen das Recht haben auf Familie, auf Kinder und ihren Job und fordert entsprechend Verständnis und Unterstützung ein.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Meiner Einschätzung nach müssen noch die Rahmenbedingungen für berufstätige Eltern optimiert werden. Eine große Erleichterung wäre beispielsweise eine Kinderbetreuung bis 18 Uhr – sofern man überhaupt eine hat. Ein weiterer Meilenstein wäre auch der leider noch viel zu seltene Betriebshort, in dem auch Babys und Kleinkinder untergebracht werden können. Ich bin fest davon überzeugt, dass es in der Regel keine motiviertere Arbeitnehmer gibt, als Mütter, die arbeiten wollen und bereit sind, Verantwortung im Beruf zu übernehmen. Ihnen sollte man durch Flexibilität, Vertrauen und dem Verzicht auf die für Mütter indiskutable und demotivierende Stechuhr entgegenkommen.

5.2 Reaktion der/des Vorgesetzten auf die Schwangerschaft

5.2.1 Erste Reaktion der/des Vorgesetzten

Um die These 2 „Die Schwangerschaft der Mitarbeiterinnen wird in deutschen Unternehmen als ein notwendiges Übel angesehen, das die Arbeitsorganisation verkompliziert“ zu überprüfen, wurden die Probandinnen gefragt, wie sie die Reaktion des/der damaligen Vorgesetzten bei der letzten Schwangerschaft empfanden. Bei 44 Prozent der befragten Mütter reagierte die Führungskraft neutral, bei 42 Prozent positiv, aber bei immerhin jeder 7. Frau (14 Prozent) negativ oder extrem negativ (siehe auch Abbildung 11).

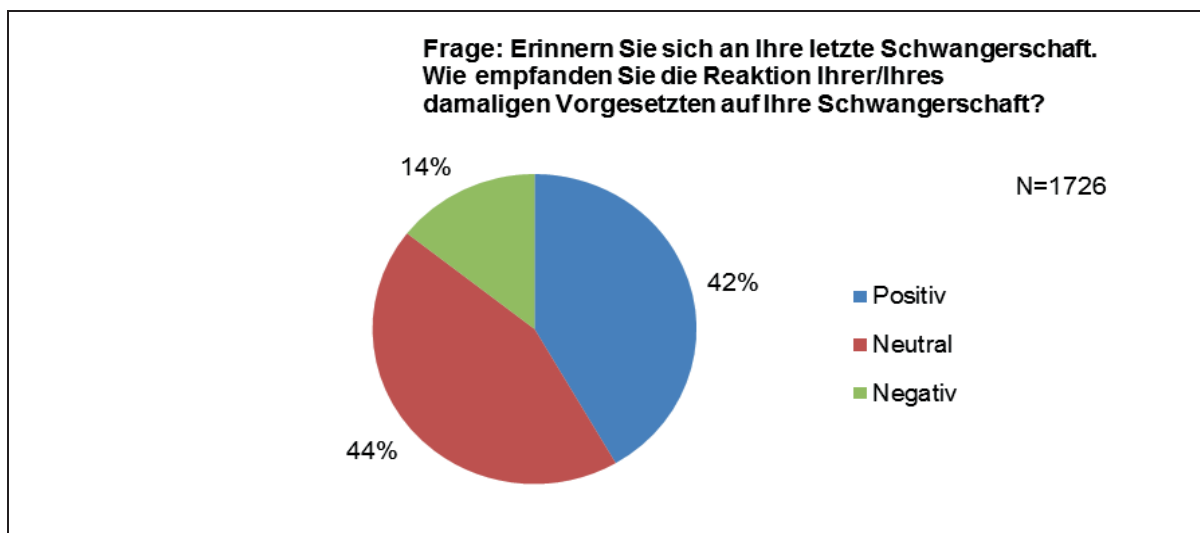


Abbildung 11: Reaktion der/des Vorgesetzten auf die Schwangerschaft

Die befragten Mütter wurden auch gebeten, die Reaktion der Führungskraft zu erläutern. Nachfolgend in Abbildung 12 einige Kommentare, welche die positiven und negativen Reaktionen illustrieren:

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frage: Beschreiben Sie die Reaktion Ihrer/ Ihres damaligen Vorgesetzten.

„Meine Vorgesetzte hat ihre Freude ausgedrückt, gratuliert und keine Probleme bezüglich einer Babypause gesehen – insbesondere war sie erfreut, dass ich eine Vertretung für meine Elternzeit vorschlagen konnte.“

„Tatsache zuerst ignoriert. Wenig Bereitschaft, die Zeit bis zum Mutterschutz konstruktiv zu planen, keine Rücksicht auf mich als Schwangere.“

„Er hatte Probleme mit der Einstellung einer Vertretung: Es gab kaum interessierte Bewerber (Bauingenieure), die für meine geplante Elternzeit 1 Jahr Vollzeit, danach in Teilzeit (1/2 Stelle) weiterarbeiten wollten. Mit einer möglichen Umstrukturierung/ Arbeitsverteilung konnte er sich vorerst nicht anfreunden. So musste die anfallende Arbeit nach Antritt des Mutterschutzes auf die Kollegen verteilt werden, bzw. blieb teilweise bis zu meiner Rückkehr liegen. Neid und Missgunst ist plötzlich zu spüren (bin bereits seit 1 1/2 Jahren wieder im Dienst, arbeite 24 Std.), werde ständig zuletzt informiert, manchmal auch gar nicht, so dass sich viele „Fettnäpfchen“ auftun, Kommentar des Amtsleiters: „Würde nicht passieren, wenn Du wieder Vollzeit arbeiten würdest.“

„Er hat mich extrem unter Druck gesetzt und schreckte auch nicht vor beleidigenden Aussagen zurück. Kurzfassung: Einerseits hat er mir erklärt, ich sei sein „bestes Pferd im Haus“ und müsse unbedingt wiederkommen, gleichzeitig ließ er immer wieder Sprüche ab wie: „Mal sehen, was die Hormone mit ihnen machen“, „Wann werfen sie eigentlich?“, „Das ist keine Kritik, das sind die Hormone“. Ich war so eingeschüchtert, dass ich trotz offiziellem Mutterschutz bis 2 Wochen vor der Geburt und zwei Wochen danach auch wieder gearbeitet habe. Die ersten geschäftlichen Anrufe bekam ich einen Tag nach der Geburt. Immer wieder ließ mich der Vorgesetzte wissen, ich müsste beweisen, dass ich durch das Kind nicht total zur „Mutti“ geworden und „noch zurechnungsfähig“ bin. Bin trotzdem nicht in Elternzeit, sondern wieder in den Verlag. Da wurde es noch schlimmer und ich hab mich beschwert. Drei Tage später hatte ich die Kündigung auf dem Tisch. Ich klage zwar, aber die Aussichten sind schlecht. Kein Wunder, wo mir sogar die Frauen im Haus in den Rücken gefallen sind: Die Personalchefin hatte auf meine Beschwerde über sein Verhalten auch nix besseres zu sagen außer: „Ja, nach der Geburt eines Kindes ist man halt empfindlich.“ Nun, ich bin es definitiv nicht, denn in meiner Familie haben die Frauen immer nach der Geburt schnell weitergearbeitet, daher habe ich sicher kein Problem damit. Mein Arbeitgeber leider schon.“

Abbildung 12: Ausgewählte Kommentare zu den Reaktionen der/des Vorgesetzten

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.2.2 Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen

Eine weitere Frage befasste sich mit der (prinzipiellen) Einstellung der/des damaligen Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen. Knapp die Hälfte der Frauen (48 Prozent) gaben an, dass ihre/ ihr Vorgesetzten Mutter- und Schwangerschaft als „normal“ beurteilten und die damit in Zusammenhang stehende familienbedingte Auszeit der Mitarbeiterin für beide Parteien bestmöglich überbrücken würden. Knapp ein Fünftel schätzte die Einstellung ihres/Ihrer Vorgesetzten gegenüber Mutter- und Schwangerschaft als etwas Wichtiges und durchaus Positives ein. Alarmierend allerdings ist, dass knapp ein Drittel der Befragten (30 Prozent) die Haltung des/der Vorgesetzten als negativ einschätzten. So gaben 18 Prozent der Studienteilnehmerinnen an, dass für die/ den Vorgesetzte/n die Schwangerschaft eine missliebige Komplizierung der Arbeitsorganisation sei und die damit verbundene Abwesenheit der Mitarbeiterin nur zähneknirschend hingenommen werde. Weitere 12 Prozent gaben die Einstellung ihrer Vorgesetzten sinngemäß wie folgt wieder: „Eine schwangere Mitarbeiterin fällt aus, ist anschließend nicht mehr voll belastbar und sollte besser auch gar nicht wieder kommen“ (siehe auch Abbildung 13).

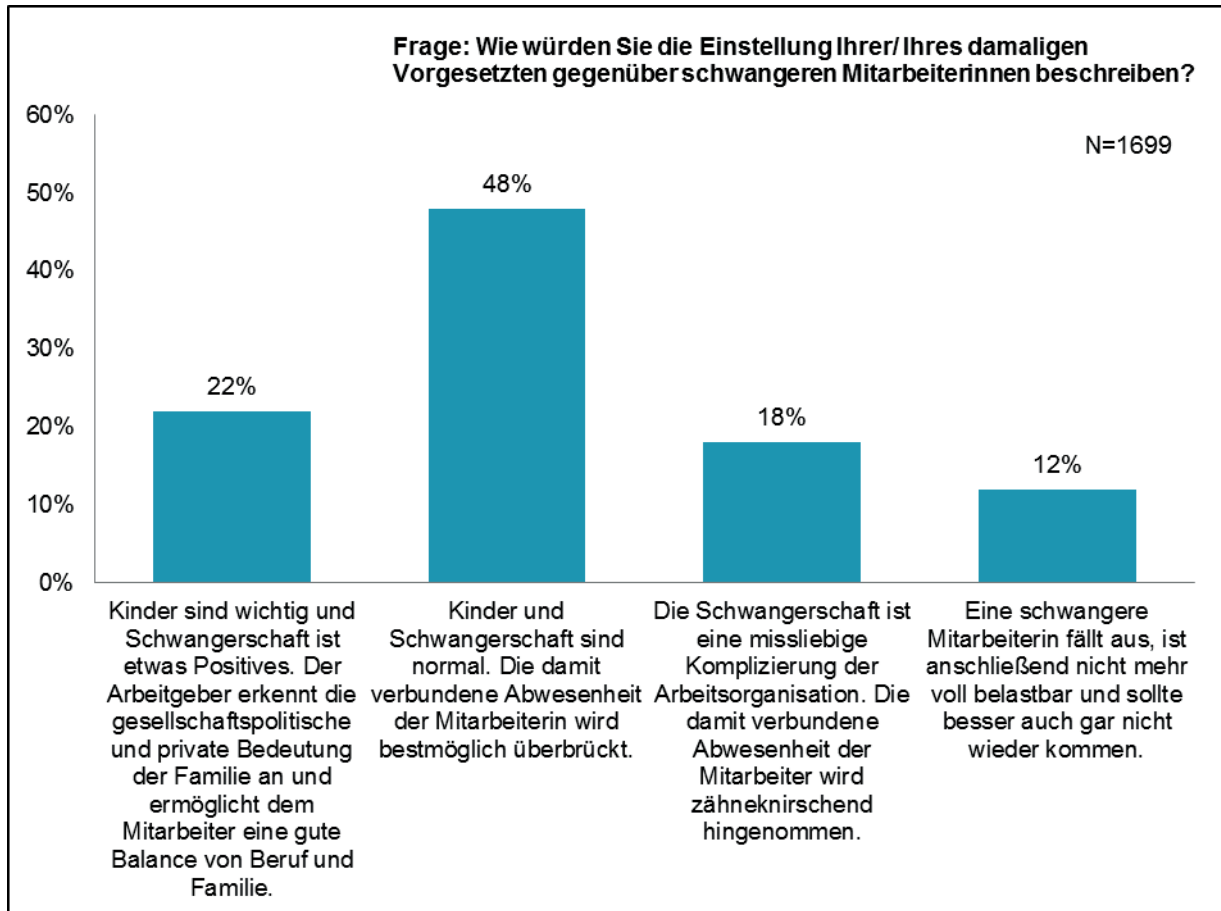


Abbildung 13: Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die befragten Mütter wurden auch bei dieser Frage um Erläuterungen gebeten. In Abbildung 14 finden sich einige exemplarische Kommentare:

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Schwangerschaft und Abwesenheit nach Geburt werden hingenommen. Rückkehr in den Beruf wird nicht aktiv unterstützt. Sofern die Mutter sich selbst um die Rückkehr in den Beruf kümmert, werden aber auch keine Hürden in den Weg gestellt.“

„Ursprüngliche Aufgaben wurden von neuen Kollegen übernommen, dafür jedoch neue Arbeitsfelder geschaffen, die sich besser mit der Familie in Einklang bringen lassen und darüber hinaus das eigene Portfolio verbessern (sehr positive Entwicklung).“

„Die Einstellung hinsichtlich Kindern und Elternschaft ist durchweg positiv. Die Einstellung hinsichtlich Beschäftigung von Eltern, die auf Grund ihrer Kinder reduziert tätig sein wollen, negativ und bei Führungskräften bzw. Mitarbeitern auf Schlüsselposition ungern gesehen bzw. nicht möglich.“

„Der Arbeitsplatz wurde nur erhalten, weil ich mich verpflichten ließ, auch im Erziehungsurlaub auf 19 h Basis weiterzuarbeiten. Nach dem Erziehungsurlaub wurde mir nach wenigen Monaten gekündigt, obwohl ich Projekte für die nächsten zwei Jahre zu bearbeiten hatte. Begründung: Bei Rationalisierungsmaßnahmen geht es nach Köpfen, da wäre es doch klar, dass die Halbtagskraft geht.“

„Bei meiner ersten Schwangerschaft wurde mir nicht geglaubt, dass ich wie abgesprochen nach den 14 Wochen Mutterschutz wieder komme. Was vieles recht nervig machte...Bei meiner zweiten Schwangerschaft wurde mir erst gar nicht eine Position angeboten, die ich eventuell hätte übernehmen wollen. Insgesamt wird es teilweise als negativ gesehen, Vollzeit zu arbeiten und Kinder zu haben.“

Abbildung 14: Ausgewählte Kommentare zu der Einschätzung der Einstellung der Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen

5.2.3 Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte

Um besser einschätzen zu können, ob und wie sich eine Schwanger- und Mutterschaft auf die Karriereperspektiven berufstätiger Frauen auswirkt, wurde die Frage nach der Reaktion der/ des Vorgesetzten bei der letzten Schwangerschaft auch bezüglich anstehender Karriereschritte gestellt. Dabei berichteten 38 Prozent der betroffenen Frauen, dass anstehende berufliche Verbesserungen erst einmal auf Eis gelegt wurden und bei 33 Prozent der Befragten wurden diese sogar komplett gestrichen. Nur jede fünfte Studienteilnehmerin (20 Prozent) konnte berichten, dass anstehende Karriereschritte bei der letzten Schwangerschaft, wie geplant, umgesetzt wurden (siehe auch Abbildung 15).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

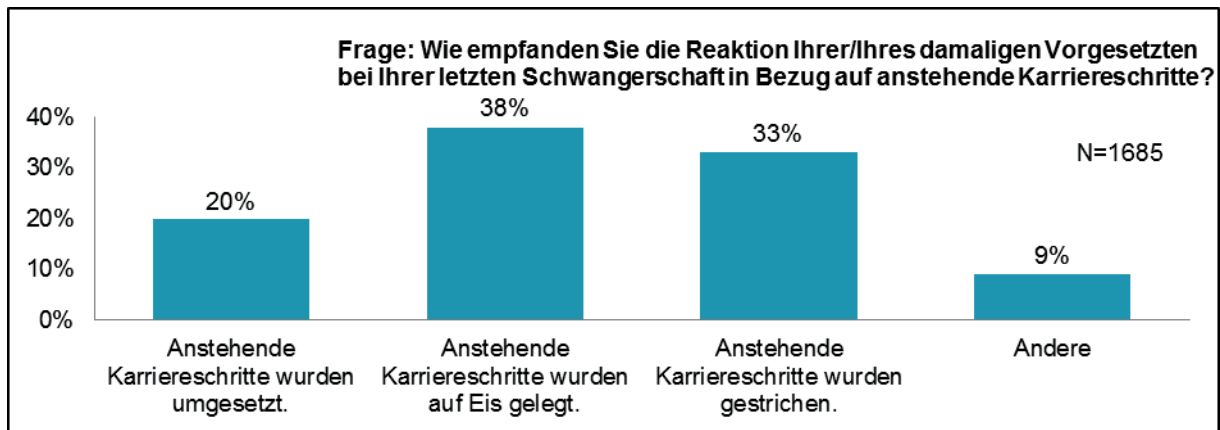


Abbildung 15: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte

Die befragten Mütter wurden auch gebeten, die Reaktion zu erläutern. Nachfolgend in Abbildung 16 einige Kommentare, welche die positiven und negativen Reaktionen illustrieren:

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Mein Vorgesetzter hat mit mir gemeinsam eine modifizierte Karriereplanung erarbeitet.“

„Egal ob mit Kindern oder nicht: Karriereschritte für Frauen, die potenziell Mütter werden können, gibt es nicht, und danach sind sie zu alt für den ersten Karriereschritt.“

„Hat angestrebt, mich aus der Führungsposition herauszunehmen.“

„Kündigung, sobald sie möglich war, nach Ende der Elternzeit.“

Abbildung 16: Ausgewählte Kommentare zu der Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte

Darüber hinaus interessierte uns die Abhängigkeit von Karriereschritten zur Dauer der Auszeit. Daraufhin wurden die Ergebnisse der Fragen „Wie lange haben Sie im Schnitt pro Kind pausiert?“ und „Wie empfanden Sie die Reaktion Ihrer/Ihres damaligen Vorgesetzten bei Ihrer letzten Schwangerschaft in Bezug auf anstehende Karriereschritte?“ in Relation gesetzt.

Abbildung 17 zeigt eindeutig einen Zusammenhang zwischen der Dauer der Auszeit und der Umsetzung anstehender Karriereschritte. Bei einer Auszeit von bis zu 6 Monaten wurden die Karriereschritte eher umgesetzt. Bei einer Auszeit ab 7 Monaten und mehr stieg die Wahrscheinlichkeit, dass anstehende Karriereschritte auf Eis gelegt wurden.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

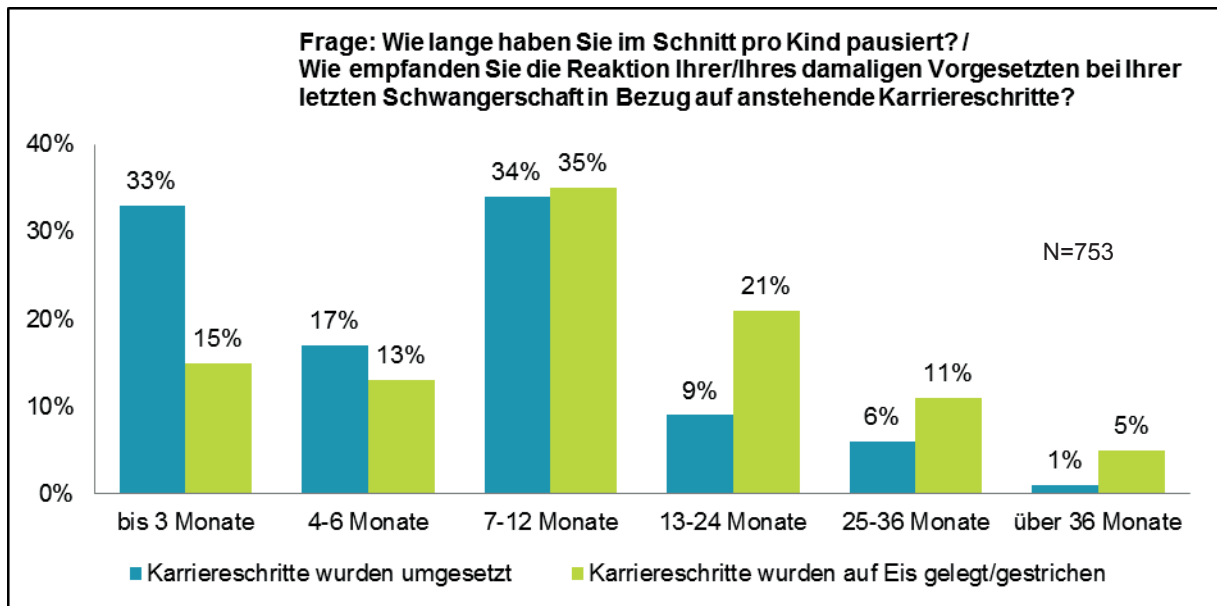


Abbildung 17: Umsetzung von anstehenden Karriereschritten in Abhängigkeit der Auszeitlänge

5.2.4 Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen

Die gleiche Fragestellung wurde vor dem Hintergrund anstehender Gehaltserhöhungen platziert und folgendermaßen beantwortet: Bei 42 Prozent der Mütter wurde die Gehaltserhöhung wie geplant umgesetzt. Bei allerdings fast 48 Prozent wurde sie nur in verminderter Höhe realisiert oder komplett gestrichen (siehe auch Abbildung 18).

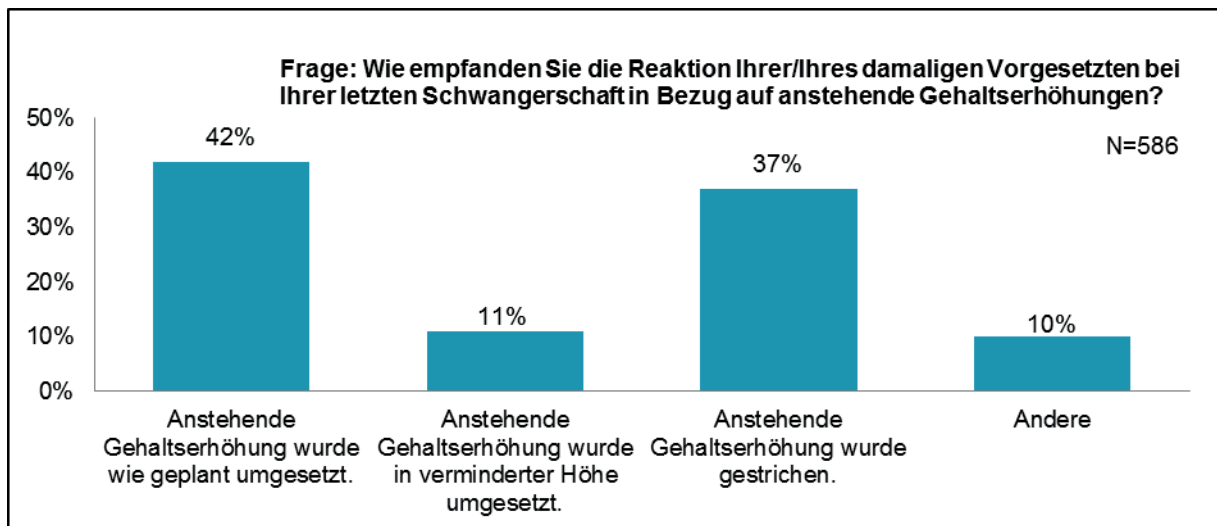


Abbildung 18: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen

Die befragten Mütter wurden wieder gebeten, ihre Einschätzung zu erläutern (siehe auch Abbildung 19):

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Anstehende Gehaltserhöhung wurde umgesetzt, da vertraglich festgelegt.“

„Die Gehaltserhöhung hatte ich schon vorher durchgesetzt. Die Prämie für das „Jahr“ in dem ich als Schwangere gearbeitet und zwei Großprojekte sehr erfolgreich umgesetzt habe wurde komplett gestrichen. Mehrmalige Einforderungsversuche wurden abgewiegt.“

„Es gab heftige Auseinandersetzungen über die Lohnfortzahlung, die ich schließlich vor dem Arbeitsgericht (für mich positiv) klären musste.“

Abbildung 19: Ausgewählte Kommentare zu der Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen

5.2.5 Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf den Arbeitsplatz

Auf die Frage „Wie empfanden Sie die Reaktion Ihrer/Ihres damaligen Vorgesetzten bei Ihrer letzten Schwangerschaft in Bezug auf den Arbeitsplatz?“ konnten die Teilnehmerinnen eine von fünf verschiedenen Antwortmöglichkeiten auswählen. Bei insgesamt 54 Prozent wurde der Arbeitsplatz freigehalten. Aufgeteilt in 37 Prozent, bei denen eine vorübergehende Vertretungslösung geschaffen wurde und 17 Prozent, bei denen die Stelle temporär bis zur Rückkehr unbesetzt blieb. Dennoch haben ein Viertel (25 Prozent) der Frauen ihren Arbeitsplatz dauerhaft an einen anderen Mitarbeiter verloren. Bei 5 Prozent wurde er komplett gestrichen (siehe auch Abbildung 20).

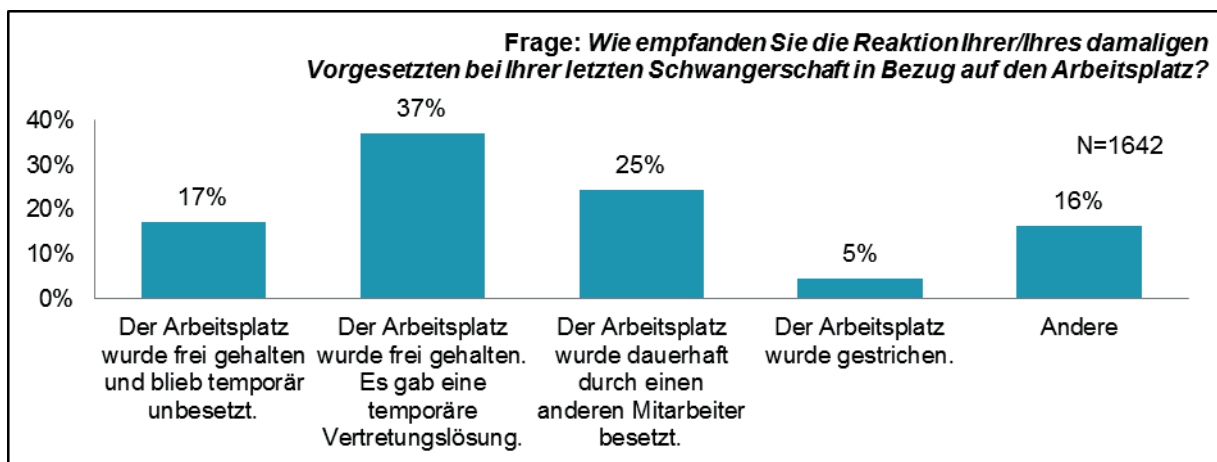


Abbildung 20: Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf den Arbeitsplatz



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Fallstudie 2: Anstasia Schmidt¹³, Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen

Wer ich bin

Nachfolgende Stellungnahme kann nur anonym veröffentlicht werden. Diese Mutter befürchtet berufliche Nachteile und gesellschaftliche Angriffe, wenn sie ihre Erfahrungen als berufstätige, promovierte Mutter von 3 Kindern offen unter ihrem Namen schildert. Sie hat das schon erlebt und das hat sie nachhaltig geprägt.

Story

Für mich war immer klar, dass ich Kinder haben wollte. Gleichzeitig wollte ich aber auch beruflich etwas erreichen. Daraus entwickelte sich mein bis heute gültiges Ziel, Kindern und Beruf ungefähr den gleichen Stellenwert einzuräumen. Das ist eine tägliche Herausforderung, die meines Erachtens je nach persönlichen und beruflichen Rahmenbedingungen besser oder schlechter gelingt.

Nach der Geburt meines ersten Kindes pausierte ich nur 12 Wochen und nahm dann meine freiberufliche Tätigkeit wieder auf. Als ich zum zweiten Mal schwanger wurde, hatte ich eine Festanstellung als leitende Angestellte in einem mittelständischen Unternehmen. Ich suchte sehr früh das Gespräch mit meinem direkten Vorgesetzten über meine Ziele und Wünsche zum Wiedereinstieg. Das Gespräch hatte ich intensiv vorbereitet und es verlief erfolgreich. Während meiner knapp einjährigen Auszeit verließ aber dieser Vorgesetzte das Unternehmen. Die Strukturen änderten sich dadurch für mich. Die mündlich getroffene Vereinbarung, dass ich nach der Elternzeit meine alte Position mit Personal- und Budgetverantwortung wiederbekomme, wurde nicht eingehalten. Ich bekam einen Teamarbeitsplatz und musste meine Personalverantwortung abgeben. Lediglich das Gehalt blieb gleich und auch die vor der Elternzeit abgesprochene 30-Stunden-Woche wurde umgesetzt. Vor der Geburt hatte ich eine Vollzeitstelle.

Über die Dauer der beruflichen Auszeit habe ich selbst entschieden. Allerdings musste ich mich an dem Beginn des Kindergartenjahres orientieren, denn die Chancen, im laufenden Schuljahr, einen Platz zu bekommen, waren gleich Null. Außerdem richteten wir uns nach den Möglichkeiten, die sich meinem Mann für eine Elternzeit in seiner Führungsposition

¹³ Name wurde auf Wunsch der Mutter geändert. Der Name ist den Forscherinnen bekannt.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

boten. Er pausierte ein Vierteljahr. Es war eigentlich geplant, dass wir uns die Elternzeit stärker aufteilen, das hätte aber finanzielle Nachteile gebracht.

Während meiner Elternzeit hielt ich Kontakt zum Unternehmen. Erstens, indem ich das formelle Gespräch suchte, um immer wieder zu erklären, dass ich gerne wiederkommen würde. Zweitens stand ich mit den Kollegen im ständigen Austausch und drittens besprach ich regelmäßig mit der Kollegin, die befristet für meine Stelle engagiert wurde, anstehende Projekte.

Ich kehrte wie geplant nach einem Jahr zurück ins Unternehmen und erlebte, dass man als Mutter falsch eingeschätzt, und dass einem auf Grund der Elternschaft nichts mehr zugetraut wird. Ich hatte den Stempel „Mutter“ bekommen und schon dachten die Kollegen und Vorgesetzten, sie tun mir einen Gefallen, wenn sie meinen Aufgabenbereich teilen. Ich hingegen dachte mir, vielleicht fragt mich mal jemand, vielleicht will ich ja gar keine Verantwortung abgeben? Ich hatte den Eindruck, man wird als Mutter ein bisschen entmündigt, in eine Schublade gesteckt. Nur wenigen wird bewusst, dass man auch als Mutter berufliche Ambitionen hat, sich weiter entwickeln will. Im Gegenteil: Jeder denkt, man möchte möglichst geschmeidig die Sache fertig bringen und möglichst wenig zu tun haben. Die Verhaltensweisen mir gegenüber als Frau und Mutter waren zwar fast immer positiv gemeint, allerdings hat es einen negativen Touch, wenn das berufliche und private Umfeld erstaunt ist, dass man als Mutter von drei Kindern 30 Stunden arbeiten will und Karriere plant.

In diesem Zusammenhang finde ich interessant, dass es Männern in der Familiengründungsphase ganz anders ergeht. Sie machen als Familienvater eher einen Karriereschritt, während Frauen eher zum Stillstand kommen. Für einen Mann ist es beruflich von Vorteil, eine Familie zu haben. Bei ihm schwingen automatisch die Attribute „verlässlich“, „zuverlässig“, „ehrgeizig“ mit. Er ist also der perfekte Mitarbeiter. Es spricht auch für „Seriosität“, wenn er eine Familie hat, und für „Beständigkeit“. Bei der Frau denkt man anders. Deshalb sollte man als Frau gut überlegen, wann der perfekte Zeitpunkt für Kinder ist. Wahrscheinlich ist er nie da. Aber es wird immer schwerer, je älter man wird, denn dann hat man beruflich schon so viel erreicht, was man nicht so gerne durch eine Auszeit riskieren will.

Meine größten erlebten Karrierehindernisse sind indirekt die Kinder. Durch die Auszeit fehlen Jahre und Erfahrungen, die andere durchleben, wenn sie z.B. mal das Unternehmen wechseln und „so richtig Gas geben“. Diese Flexibilität, diese Spannung, durch die man sich in-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

tensiv mit der eigenen Karriereplanung und -entwicklung auseinandersetzt, die hatte und habe ich nicht, weil ich nicht nur für mich, sondern als Familie denken muss.

Müttern würde ich empfehlen, klare Signale gegenüber dem Vorgesetzten zu setzen wie wichtig einem der Job ist und dass man Verantwortung übernehmen möchte. Absprachen sollten immer schriftlich fixiert werden. Außerdem ist ein großes Netzwerk das A und O. Da sind manche Leute privilegierter als andere mit z.B. einer Oma in der Nähe oder einem Partner mit zeitlich anderen Arbeitszeiten als man selbst, so dass man sich die Kinderbetreuung nach Kita-/Schulschluss teilen kann. Ja, und dann müssen beide – man selbst, aber auch das Unternehmen – Flexibilität zeigen können, wenn z.B. das Kind krank ist. Dann darf es für beide Seiten kein Problem sein, wenn man die nächsten Tage nicht kommen kann, denn es ist dann klar, dass die Arbeit zuhause oder abends erledigt wird. Das, was für beide Arbeitsvertragspartner letztlich zählen sollte, ist, dass man seinen Job gut und fristgerecht macht, egal wann und wo oder wie man das organisiert.

Ich glaube, Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist machbar, allerdings können die Rahmenbedingungen individuell besser oder schlechter sein. Dabei liegt mir die Thematik der Kinderbetreuung besonders am Herzen. Hier gibt es inakzeptabel große Unterschiede in der Qualität, den Öffnungszeiten und den Kosten (zw. 0 und 1300 Euro/Monat/Kind) der Betreuung – abhängig vom jeweiligen Wohnort in Deutschland.

Auch die Unternehmen bieten unterschiedliche Rahmenbedingungen. Die meisten haben keine einheitlichen Regeln für das Rückkehrprocedere von Müttern in Erziehungszeit. So ist jede berufstätige Mutter oder Schwangere auf sich gestellt und eine Einzelkämpferin. Wenn vieles stärker strukturiert oder institutionalisiert wäre, würde nicht nur die Mutter mit dem Unternehmen das Gespräch suchen, sondern auch das Unternehmen ginge auf sie zu, um mit ihr gemeinsam Möglichkeiten und Perspektiven in der weiteren beruflichen Laufbahn zu besprechen.

Ich meine, die Frau, auch wenn sie Mutter ist, sollte als Gewinn für das Unternehmen wahrgenommen werden. Denn viele berufstätige Mütter erreichen in 30 Stunden mehr als manch eine/r in 50 Stunden. Ich z.B. arbeite als Mutter viel effizienter als vorher. Mutter sein, das erfordert entsprechend viel Disziplin und daher mehr Effizienz. Mütter sind für Unternehmen ein wertvolles Potential, das sinnvoll genutzt und gefördert werden sollte!



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.2.6 Zusammenfassung

Die These 2: „Die Schwangerschaft der Mitarbeiterinnen wird in deutschen Unternehmen als ein notwendiges Übel angesehen, das die Arbeitsorganisation verkompliziert“ konnte im Rahmen der Befragung nicht bestätigt werden. Nur 17 Prozent der Teilnehmerinnen haben diese Einschätzung für ihre/ihren Vorgesetzten abgegeben.

Allerdings wurde auch deutlich, dass eine Schwangerschaft keineswegs in den Unternehmen durchweg positiv begrüßt wurde. Weniger als die Hälfte der befragten Frauen berichteten von einer durchweg positiven oder positiven Reaktion (42 Prozent). Bei den meisten Schwangeren (44 Prozent) reagierte die/der Vorgesetzte „neutral“, bei jeder siebten Frau sogar „negativ“. Aus gesellschaftspolitischer Sicht stellt sich hier die Frage, ob eine „neutrale“ Reaktion ausreichend ist, ganz zu schweigen von der „negativen“. Hier zeigt sich das für Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen wichtige Verbesserungspotential.

Die „neutrale“ Reaktion der Vorgesetzten wird etwas transparenter, wenn man die Einschätzung hinzuzieht, die die befragten Frauen abgaben, um die Einstellung der/des Vorgesetzten gegenüber schwangeren Mitarbeiterinnen zu charakterisieren. 70 Prozent der Mütter bescheinigten ihrer/ihrem Vorgesetzten eine positive oder normale Reaktion auf die Schwangerschaft der Mitarbeiterin. Aber bereits ein Drittel glaubte, dass die/der Vorgesetzte negativ der Schwangerschaft ihrer Mitarbeiterinnen gegenüber eingestellt sei. 18 Prozent der Vorgesetzten sahen in Schwanger-/ Mutterschaft eine missliebige Komplikation der Arbeitsorganisation und sogar 12 Prozent wollten die Arbeitnehmerin am liebsten gar nicht mehr beschäftigen oder wiedereinstellen.

Eine Schwangerschaft hat offensichtlich auch unmittelbare Auswirkungen auf Karriere, Gehalt und Arbeitsplatz. Bei 38 Prozent wurden anstehende Karriereschritte auf Eis gelegt und bei 33 Prozent komplett gestrichen. Nur bei jeder fünften Frau gab es keine Auswirkungen. Ähnlich wurde mit anstehenden Gehaltserhöhungen verfahren. Auch hier gab es bei der Mehrheit der betroffenen Frauen negative Konsequenzen. 37 Prozent musste die Streichung und 11 Prozent die Reduzierung der anstehenden Gehaltserhöhungen hinnehmen.

Auch mit Blick auf den Arbeitsplatz hatte die Schwangerschaft Konsequenzen. Bei 30 Prozent der Mütter wurde der Arbeitsplatz dauerhaft durch einen anderen Mitarbeiter besetzt oder langfristig gestrichen.

Gesellschaftspolitisch hat das fatale Folgen auf die Geburtenrate. Denn dieser negative Umgang mit schwangeren Mitarbeiterinnen findet in der Öffentlichkeit der Unternehmen statt

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

und strahlt entsprechend aus auf andere junge Kolleginnen. Beruflich engagierten Frauen wird vorgeführt, wie sich eine eigene Schwanger-/Mutterschaft auf ihren persönlichen Werdegang im Unternehmen negativ auswirken könnte. Sie schrecken daher vermutlich davor zurück oder zögern zumindest den Zeitpunkt heraus, Kind(er) zu bekommen.

5.3 Auszeit

5.3.1 Dauer der Auszeit

In der Studie wurden sowohl Fragen zur Länge der Auszeit, als auch zu deren Einflussgrößen erhoben. Auf die Frage „Wie lange haben Sie im Schnitt pro Kind pausiert?“ kam folgende Verteilung zustande. Die Hälfte (51 Prozent) der befragten Mütter pausierten zwischen 7 und 24 Monaten, wobei der größte Anteil, mit 31 Prozent, bei 7 – 12 Monaten lag. 19 Prozent nahmen keine Auszeit oder eine von maximal 3 Monaten. Berücksichtigt man den insgesamt 8-wöchigen, gesetzlich geregelten Mutterschutz nach der Geburt, so wird deutlich, dass ein Fünftel der befragten Mütter kaum darüber hinaus in Elternzeit gegangen ist. Nur eine kleine Gruppe der Mütter (17 Prozent) unterbrach ihre berufliche Laufbahn länger als zwei Jahre. Die in Deutschland gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten im Rahmen der Elternzeit bis zu drei Jahren zu pausieren, wurden kaum ausgeschöpft (siehe auch Abbildung 21).

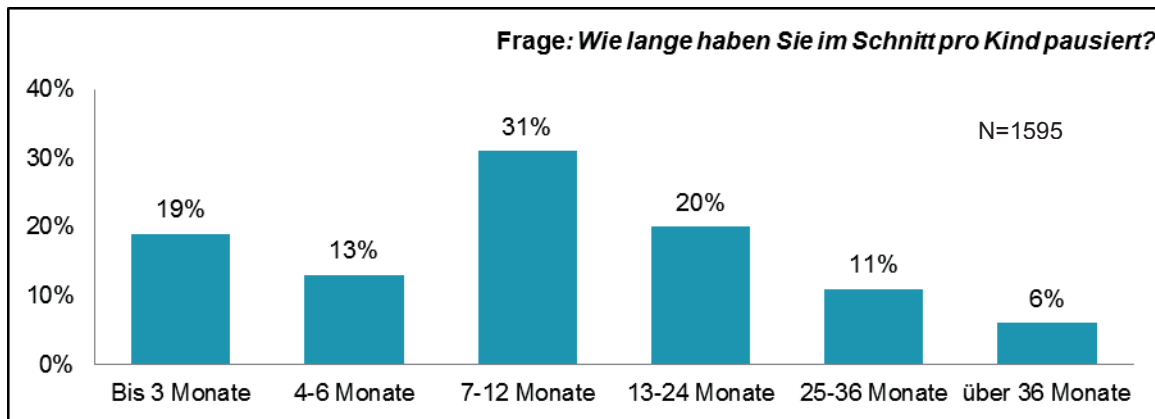


Abbildung 21: Dauer der Auszeit

Diese Verteilung entspricht auch dem Ergebnis der SINUS Sociovision GmbH aus dem Jahr 2010. Dort wurde im Rahmen einer Repräsentativbefragung von Männern und Frauen in Führungspositionen nach der Dauer der längsten Unterbrechung gefragt. Der größte Anteil der Frauen (38 Prozent) hatte 7 – 12 Monate pausiert (Wippermann, 2010). Daraus lässt sich schließen, dass beruflich engagierte Mütter nur relativ kurz ihre Arbeit unterbrechen.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die Umfrage zeigt auch, dass die Dauer der Auszeit abhängig ist von der beruflichen Position der Frauen. Frauen mit Führungsverantwortung pausierten besonders kurz. Die Hälfte der Gruppe der weiblichen Führungskräfte nahm nur bis zu 6 Monate, 33 Prozent nur bis zu drei Monate und 17 Prozent 4-6 Monate Auszeit. Als Führungspersonen gelten z.B. Bereichsleiterinnen oder Geschäftsführerinnen. Frauen ohne Führungsverantwortung (ebenfalls 33 Prozent) pausierten länger mit 7-12 Monaten. Als Positionen ohne Führungsverantwortung gelten z.B. Sachbearbeiterinnen oder Angestellte (siehe auch Abbildung 22).

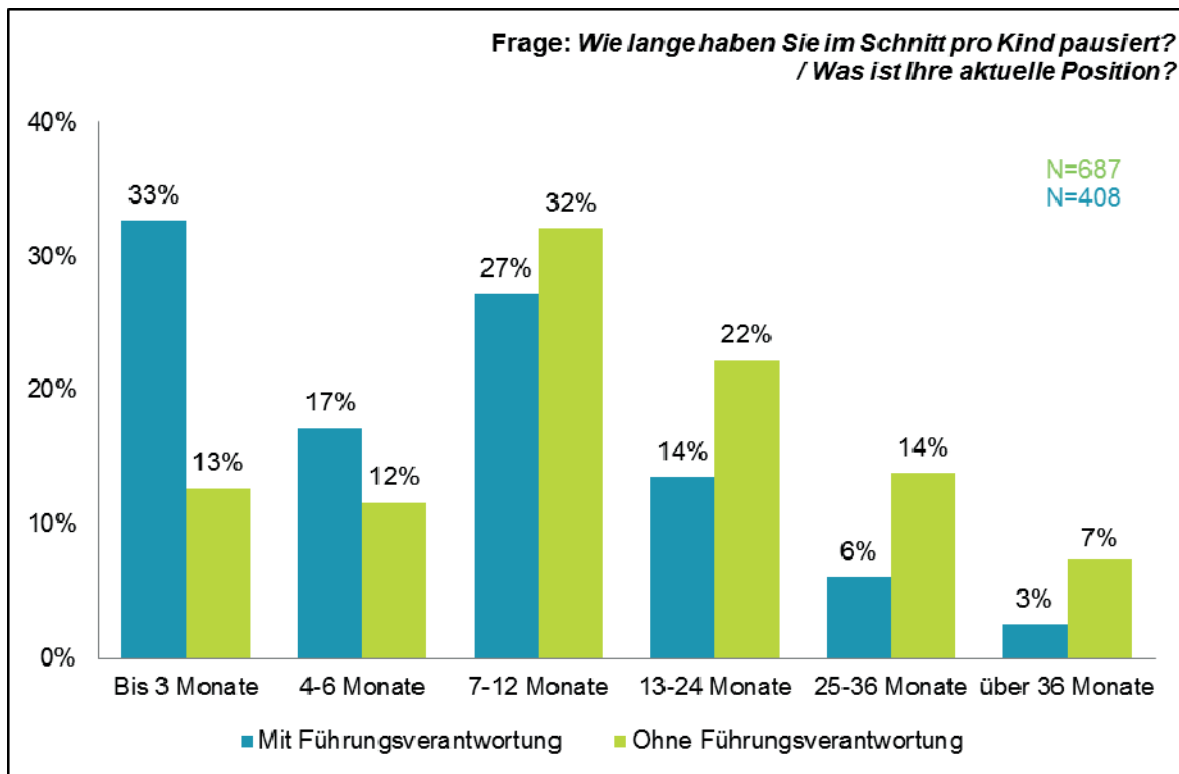


Abbildung 22: Dauer der Auszeit nach Führungsverantwortung

5.3.2 Vereinbaren der Auszeit

87 Prozent der Teilnehmerinnen gaben bei der Frage „Wie wurde die Dauer Ihrer Auszeit vereinbart?“ an, dass die Festlegung des Zeitraums der Auszeit auf ihrer eigenen Entscheidung beruht habe. 10 Prozent der Befragten haben gemeinsam mit der/dem Vorgesetzten über die Dauer entschieden. Lediglich 3 Prozent haben konkrete Vorgaben von ihrer/ihrem Vorgesetzten bekommen (siehe auch Abbildung 23).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

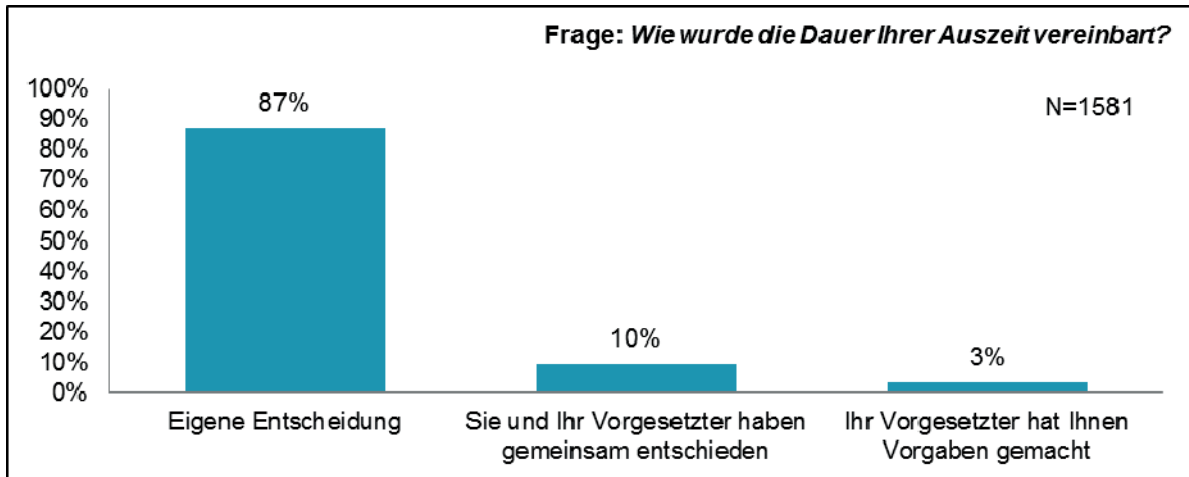


Abbildung 23: Vereinbaren der Dauer der Auszeit

5.3.3 Einflussgrößen auf die Dauer der Elternzeit

Bei der Frage nach den Einflussgrößen auf die Dauer der Elternzeit war für die meisten Mütter (57 Prozent) der Wunsch nach der eigenen Betreuung des Kindes relevant. Die zweithäufigste Nennung war mit 38 Prozent der Wunsch, weiterhin attraktive Arbeitsaufgaben zu haben und mit 19 Prozent die Angst vor möglichen Karrierenachteilen. 23 Prozent nennen auch mangelnde Kinderbetreuungseinrichtungen (siehe auch Abbildung 24).

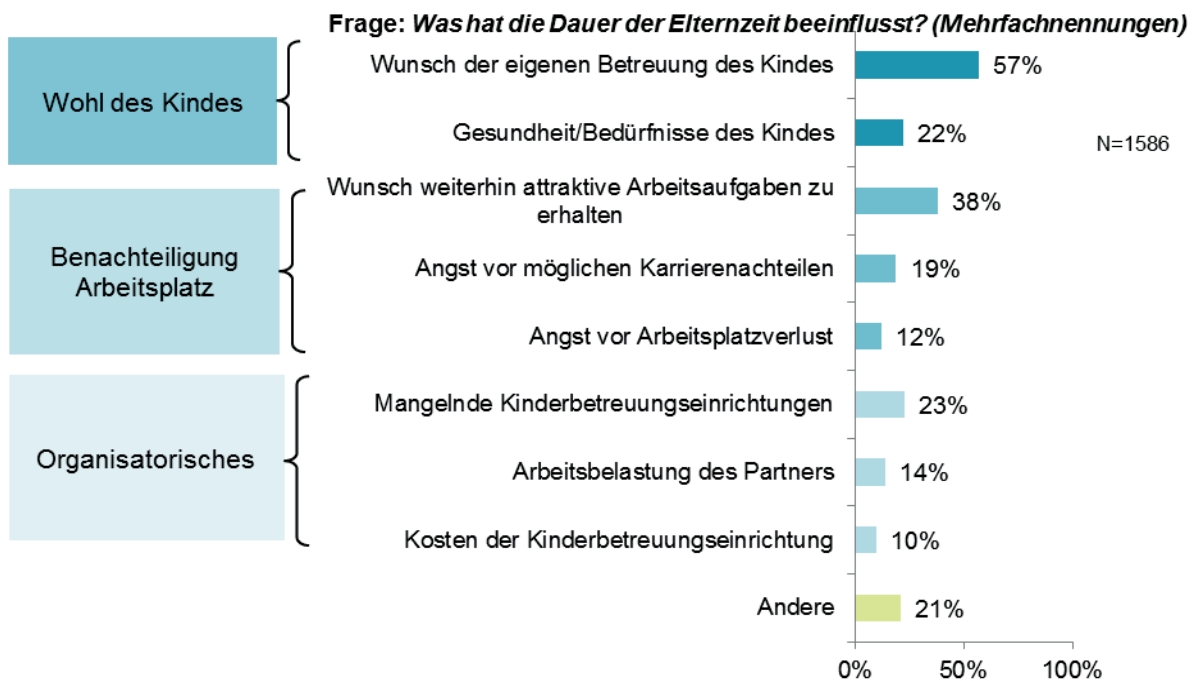


Abbildung 24: Einflussgrößen der Länge der Elternzeit

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die verschiedenen Antwortmöglichkeiten lassen sich inhaltlich in die folgenden drei Gruppen einteilen: das Wohl des Kindes, die mögliche Benachteiligung am Arbeitsplatz und organisatorische Faktoren. Das Wohl des Kindes und die organisatorischen Gründe wirken auszeitverlängernd, die mögliche Benachteiligung am Arbeitsplatz auszeitverkürzend.

21 Prozent der befragten Mütter wählten die Antwortmöglichkeit „andere“ Einflussgrößen. Befragt um Präzisierung wurden noch relativ häufig finanzielle Gründe und Spaß an der Arbeit/positives Selbstwertgefühl genannt. Beispielkommentare finden sich in Abbildung 25:

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Reine Hausfrau- und Muttertätigkeit unterfordert „intellektuell“, ich brauche die Arbeit außer Haus und im Kreise anderer Erwachsenen – Gehalt des Mannes reicht nicht für Familie aus.“

„Mir wurde nur ein Ganztagsarbeitsplatz angeboten, den ich aber nicht annehmen wollte. Eine Halbtagsstelle wurde abgelehnt. Deshalb musste ich kündigen.“

„Der Teamleiter wollte mich nicht mit verminderter Stundenzahl zurück. Das Verhältnis war gestört. Eine Rückkehrerin wurde gemobbt.“

Abbildung 25: Ausgewählte Kommentare zu Einflussgrößen der Länge der Elternzeit

Die berufliche Pause als Folge der Schwanger-/Mutterschaft ist auch deshalb für die Studienteilnehmerinnen im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt relativ kurz, weil viele Mütter Benachteiligungen am Arbeitsplatz befürchteten. Auch wenn die meisten Frauen angeben, dass die Dauer der Auszeit ihre eigene Entscheidung war, wird diese allerdings stark von den gesellschaftlichen, politischen und unternehmensbezogenen Rahmenbedingungen beeinflusst. Laut einer Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend liegt die durchschnittliche Dauer der kinderbedingten Erwerbsunterbrechung bei 56 Monaten (Wippermann / Wippermann, 2010).

Bei der Datenanalyse für die Mütter mit und ohne Führungsverantwortung lässt sich erkennen, dass sich die Frauen *mit* Führungsverantwortung potentielle Karrierenachteile besonders bewusst machen: Die Entscheidung über die Dauer der Erwerbsunterbrechung wurde daher am meisten beeinflusst (48 Prozent) von dem Wunsch, auch weiterhin attraktive Arbeitsaufgaben zu erhalten. Dicht gefolgt von dem Bedürfnis nach der eigenen Betreuung des Kindes (46 Prozent), anderen Einflussfaktoren (26 Prozent) und der Angst vor möglichen Karrierenachteilen (25 Prozent) (siehe auch Abbildung 26).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

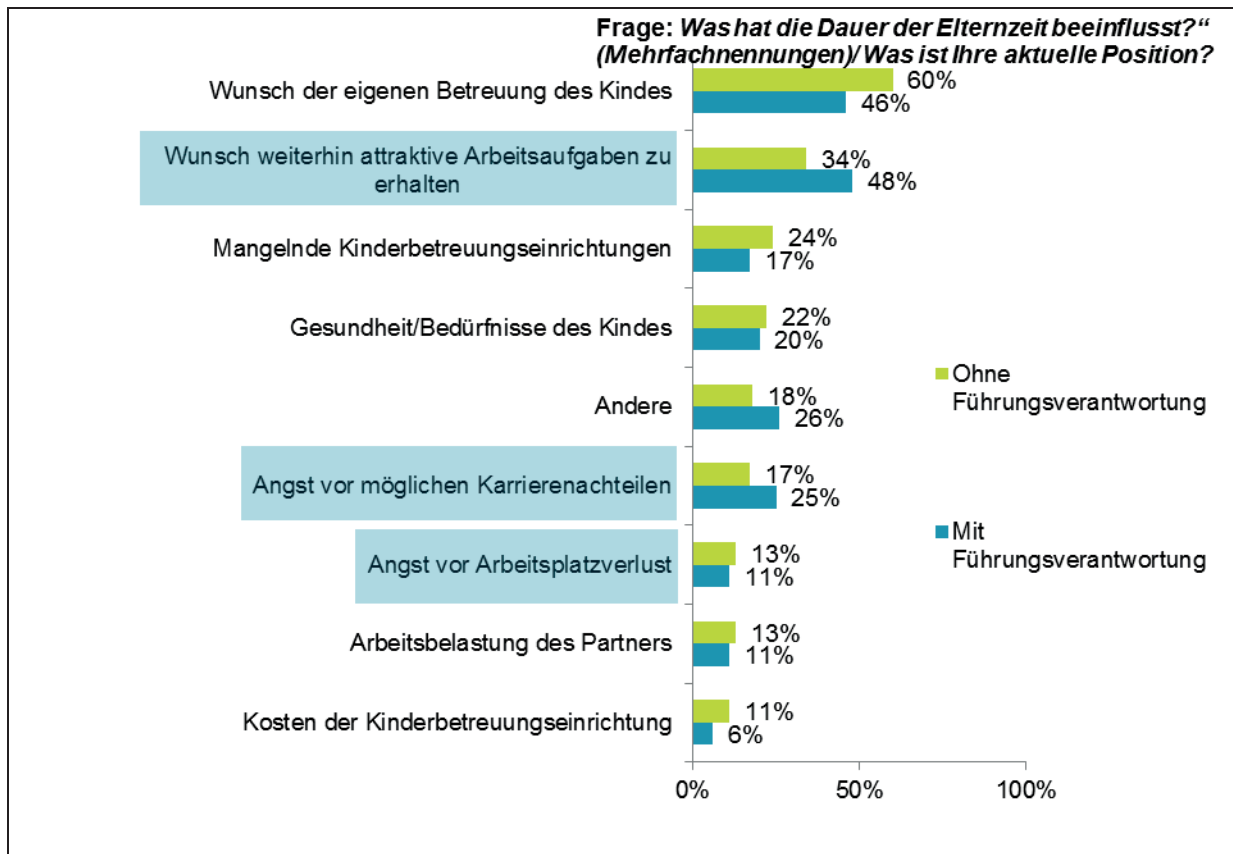


Abbildung 26: Analyse der Einflussfaktoren der Länge der Elternzeit nach Führungsverantwortung

5.3.4 Zufriedenheit mit der Dauer der Elternzeit

64% der Befragten bezeichnen die Länge ihrer Auszeit als 'gerade richtig'. Eine nach ihrem Empfinden 'zu kurze Elternzeit' hatten dreimal mehr Frauen (27 Prozent) als eine 'zu lange Elternzeit' (9 Prozent). Auszeitverlängernd wirkt beispielsweise der Faktor 'mangelnde Kinderbetreuungsmöglichkeiten' (siehe auch Abbildung 27).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

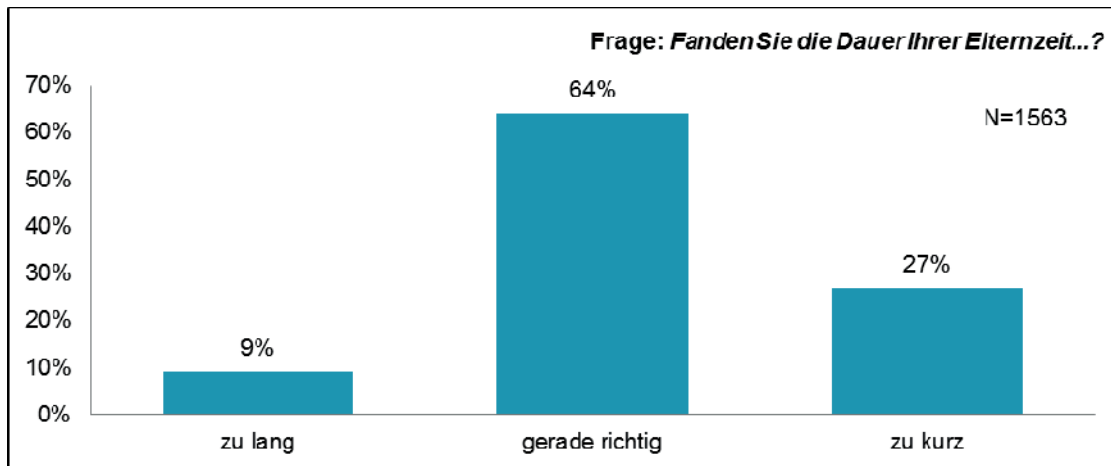


Abbildung 27: Zufriedenheit mit der Dauer der Auszeit

5.3.5 Zusammenfassung

Aus diesen Ergebnissen lassen sich zwei Phänomene ablesen: Ein großer Anteil der Mütter, insbesondere die mit Führungspositionen, fürchtet durch eine längere Auszeit beruflich benachteiligt zu werden. Die Mütter reagieren darauf, indem sie die berufliche Pause entsprechend festlegen. Die genommene Erwerbsunterbrechung ist folglich kürzer, als wenn die Mütter keine Benachteiligung am Arbeitsplatz befürchten müssten. Auszeitverkürzend wirken neben der Angst vor Benachteiligung am Arbeitsplatz auch finanzielle Aspekte.

Auch wenn die meisten Frauen angeben, dass sie die Länge ihrer Erwerbsunterbrechung selbst definieren dürfen, wird die Entscheidung stark beeinflusst von den unternehmensbezogenen bzw. gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Beim Thema 'Dauer der Auszeit' wird das Verbesserungspotential für die Situation berufstätiger Mütter besonders deutlich.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Fallstudie 3: Katharina Meyer, selbständige Unternehmensberaterin

Wer ich bin

Ich heiße Katharina Meyer, habe ein Doppelstudium abgeschlossen, eines in Politikwissenschaften und Englisch, Spanisch sowie ein weiteres als Diplompädagogin. Berufsbegleitend zu meiner Tätigkeit im Kommunikationsbereich bei einem großen Telekommunikationsunternehmen habe ich meinen MBA gemacht. Mittlerweile berate ich kleine mittelständische Unternehmen für einen Verband im deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Ich habe seit 2006 eine Tochter, die ich alleine erziehe.

Story

Als meine Tochter auf die Welt kam, war ich leitende Angestellte bei einem Hersteller für Bremssysteme. Mein damaliger Vorgesetzter reagierte leider negativ auf meine Schwangerschaft. Ich war auch erst kurz vorher vom Unternehmen engagiert worden. Er hielt sich daher nicht an die beim Einstellungsgespräch vereinbarte Gehaltserhöhung zum Ende der Probezeit. Außerdem wurde mir auch die versprochene Leitung der Abteilung mit ca. drei Mitarbeitern nicht übertragen. Nach meiner 15monatigen Elternzeit konnte ich zwar zurück ins Unternehmen, aber nicht mehr auf die gleiche Position. Ich wurde vor die Wahl gestellt, entweder meine alte Funktion als leitende Angestellte in Vollzeit und mit wöchentlich 3-4tägigen Dienstreisen wieder auszufüllen, eine Position für den Führungskräftenachwuchs, oder Teilzeit im Bereich der Personalpolitik zu arbeiten. Es gab nur ein „entweder – oder“, keine Kompromiss- oder Gesprächsbereitschaft! Wir haben uns schließlich auf die Referentenstelle im Personalbereich ohne Gehaltskürzung geeinigt.

Der Eindruck, dass mit Beginn der Schwangerschaft die Leitungsfrage zu meinen Ungunsten geklärt war, hatte sich nun tatsächlich bestätigt. Ich gehörte nicht mehr zum Führungskräfte-nachwuchs! Im Gegenteil, ich bekam Aufgaben zugeteilt, die weit unter meinem Qualifikationsniveau lagen. Ich habe mich beispielsweise um Dienstwagenregelungen gekümmert, was zwar dazu gehört, wenn man einen solchen Job macht, aber ich habe fast nichts anderes gemacht und musste irgendwelche Excel-Tabellen pflegen. Nach 2-3 Monaten war mir klar, dass man mich loswerden will. Mobbing war es, was ich erlebte und das ist spezifisch für diese Firma. Bei mir war es beispielsweise so, dass ich bei meiner Rückkehr aus der Elternzeit von meinem Vorgesetzten im Personalbereich wegen meines Fachwissens umworben und eingestellt wurde. Gleichzeitig bemerkte ich aber, dass parallel ein Kollege von mir sukzessiv als mein Vorgesetzter aufgebaut wurde. Er war schließlich auch ohne Ankündigung bei Personalgesprächen mit anwesend und als ich deshalb nachfragte, wurde mir verkündet, dass er jetzt mein neuer Vorgesetzter sei.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Diese Vorgänge hatten viel mit der dort vorherrschenden Unternehmenskultur zu tun. Mütter und auch Väter mit kleinen Kindern werden systematisch ausgegrenzt. Dabei wird stets der Eindruck vermittelt, dass es genug Mitbewerber auf dem Markt gebe und man froh sein könne, noch weiter angestellt zu sein. Viele Ex-Kolleginnen sind vor Gericht gezogen, weil sie als Mütter keine adäquaten Aufgaben mehr angeboten bekamen. Auch ich habe mir rechtliche Beratung zur Absicherung eingeholt. Mir hat es aber sehr geholfen, dass ich mir zusätzlich noch externe Hilfe organisiert habe, um zu lernen, die Situation möglichst frei von Emotionen ganz sachlich zu reflektieren. Gleichzeitig schaute ich firmenintern, welche Leute noch zu mir halten.

Das war übrigens nicht der Betriebsrat, sondern es waren Kolleginnen, denen es ähnlich erging. Diese Solidarität war wichtig, denn dadurch konnte ich vieles relativieren, musste nicht mehr alles persönlich nehmen, sondern erkannte, dass es ein firmenspezifischer Umgang mit Müttern ist.

Ein verbessertes Klima und mehr Verständnis für Mütter bzw. Eltern war der Grund, weshalb ich mich schließlich weg beworben habe und zu einem Verband im deutschen Maschinen- und Anlagenbau gewechselt bin. Hier fand ich eine Tätigkeit, bei der ich sehr selbstbestimmt und frei arbeiten kann. Ich habe einen 35-Stunden Vertrag, aber ich arbeite im Prinzip Vollzeit. Ich bin von den Stunden her bei einer 50-60-Stundenwoche, wobei ich mir dann auch erlaube, aufgrund meines Teilzeitvertrages auch mal einen Tag frei zunehmen, um quasi die Überstunden abzubummeln. So schaffe ich mir die Argumentation für die für mich notwendige Flexibilität.

Mein größtes erlebtes Karrierehindernis in Bezug auf den hierarchischen Aufstieg war die Geburt meiner Tochter. Ab diesem Zeitpunkt war klar, dass ich die Führungsposition, für die ich damals eingestellt wurde, nicht bekomme. Allerdings hätte ich ohne die Geburt meiner Tochter auch nicht zu meiner jetzigen interessanten Tätigkeit gefunden. Ich habe sehr viel gelernt in den letzten Jahren, was mir persönlich mehr Wert war als das bloße Erklimmen von Karriereleitern. Aber Folgendes ist tatsächlich ein schwerwiegendes Hindernis meiner Karriere bis zum heutigen Tag: Seitdem ich ein Kind habe, bekomme ich nur noch befristete Verträge! Und das ist ein hoher Preis – finanziell und in Bezug auf die Karriere – den ich als Mutter zahlen muss. Vorher hatte ich immer unbefristete Verträge. Auch als Alleinerziehende bekomme ich leider immer noch ein negatives Stigma in diesem Land, gegen das ich ankämpfen muss. Diesbezüglich war es wichtig, dass ich mir ein Netzwerk aufbaute, z.B. über



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

den Verein alleinerziehender Mütter und Väter, mit deren Mitglieder ich offen reden und von deren Erfahrungen ich auch beruflich profitieren kann.

Betreuungszeiten usw. sowie die Kultur in den Unternehmen selbst verändern sich. Durch meine Tätigkeit beim Verband sehe ich, dass mittelständische Firmen sehr unterschiedlich aufgestellt sind: Manche haben extrem flexible Modelle für Mütter und Väter mit Kindern und es gibt andere, die sozusagen systematisch versuchen, Väter und besonders Mütter mit kleinen Kindern loszuwerden. Es sind einfach noch viele Ängste und viele Vorurteile da, vielleicht auch, weil der Maschinen- und Anlagenbau eine sehr klassische und männerdominierte Branche ist. Es macht eben doch auch einen Unterschied, ob in den für Personalfragen verantwortlichen Positionen Frauen oder Männer sind, die Kinder haben und daher mit dem Elternsein ihrer Angestellten positiver umgehen. Es darf auch nicht sein, dass es Firmen gibt, die es tatsächlich systematisch vertuschen, dass Väter in Elternzeit gehen. Deren Auszeit von kaum mehr als 2 Monaten wird dann als Sonderurlaub kaschiert! Dass mehr Väter in Elternzeit gehen, finde ich sehr wichtig, da sich dann auch das Verständnis für das Elternsein und die Suche nach einer Problemlösung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf mehrere Schultern verteilt. Denn ich glaube, es macht einen Unterschied, wenn man sich als Mann auch einmal der Situation stellt, Kinderbetreuung und berufliche Entwicklung unter einen Hut zu bringen und sich damit auseinandersetzen zu müssen. Ganz sicher werden diese Männer dann auch in entsprechenden beruflichen Positionen anders mit dem Elternsein von weiblichen und männlichen Kollegen/Angestellten umgehen.

Meines Erachtens könnte mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie viel kreativer umgegangen werden, so dass letztlich beide Seiten – Mütter/Väter und auch die Unternehmen – viel mehr voneinander profitieren.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf würde dann auch nicht mehr dazu führen, dass Frauen im Burn-out landen. Vorurteile wie die angebliche Inflexibilität oder der befürchtete erhöhte Krankenstand von Müttern könnten abgebaut werden, da z.B. flexible Arbeitsbedingungen diese Probleme aufheben. Und dass das möglich ist, erlebe ich fast täglich in meinem Beruf. Denn das ist der Vorteil, den ich durch die Geburt meiner Tochter habe: mittlerweile suche ich mir unbewusst Jobs, bei denen ich aus der Beratungsposition heraus Unternehmen in ihren Anstrengungen bestärke, junge Familien – denn das betrifft wirklich nicht nur die Frauen – beruflich zu integrieren und von ihnen zu profitieren. Ich finde es wichtig, dass über die beruflichen Schwierigkeiten, die aus dem Mutter/Vater-sein resultieren, geredet wird und Konsequenzen gezogen werden, so dass alle Betroffenen gemeinsam Gewinne erzielen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Meine Hoffnung ist, dass es über den größer werdenden Fachkräftemangel auch in dieser von mir betreuten Berufsgruppe mittelständischer Unternehmen quasi gezwungenermaßen zu Veränderungsprozessen kommt. Wegen des demografischen Wandels wird man gezielter darüber nachdenken müssen, Möglichkeiten zu schaffen, damit Beruf und Familie vereinbar werden. Denn der Konkurrenzkampf der Unternehmen entscheidet sich künftig besonders im Bereich Human Resources Personal, d. h., ob das Potential der Frauen vor dem Hintergrund des demografischen Fachkräftemangels jeweils unternehmensspezifisch optimal erkannt und genutzt wird.

5.4 Rückkehr ins Unternehmen

5.4.1 Interesse der/des Vorgesetzten an einer Rückkehr der Mütter ins Unternehmen

Die 3. These der Autorinnen „Arbeitgeber ermutigen ihre schwangeren Mitarbeiterinnen nicht, frühzeitig ins Unternehmen zurückzukehren“ wird nachfolgend überprüft.

Auf die Frage, ob ihnen ihr/e damalige/r Vorgesetzte/r bei ihrer letzten Schwangerschaft verdeutlicht hat, dass sie/er an der Rückkehr der Mutter in die Firma interessiert sei, antworteten knapp zwei Drittel der Frauen (64 Prozent) mit „Ja“ und ein Drittel (36 Prozent) mit „Nein“.

Die Frauen, die mit „Ja“ reagiert hatten, wurden daraufhin gebeten, das Interesse zu veranschaulichen. Die häufigsten Nennungen waren die „Suche nach einer Vertretungsregelung für die Abwesenheit“ (47 Prozent), die „Einladung zu Firmenevents während der Elternzeit“ (40 Prozent), die „Einbindung in die Firmenkommunikation während der Elternzeit“ (39 Prozent) und das „in Aussicht stellen einer konkreten Position für die Rückkehr“ (30 Prozent) (siehe auch Abbildung 28).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

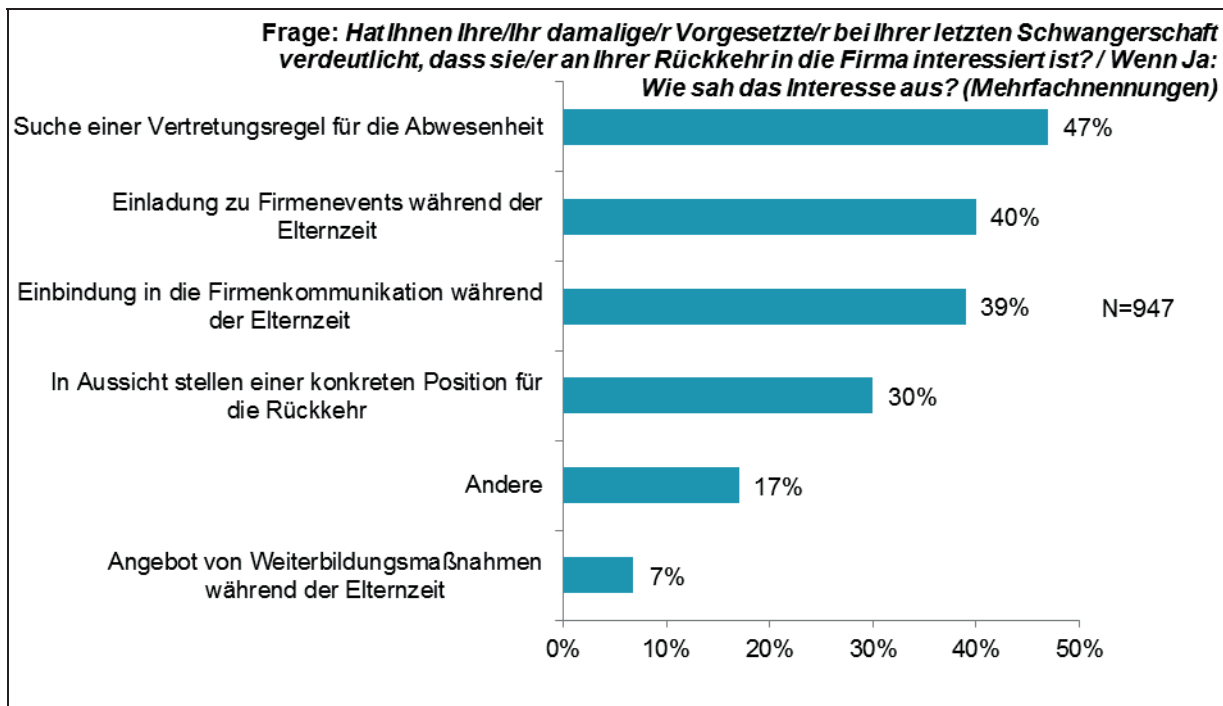


Abbildung 28: Beschreibung des Interesses an einer Rückkehr

Unter „Andere“ wurden exemplarisch die folgenden Kommentare abgegeben (Abbildung 29):

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Er hat ganz klar erklärt, dass er froh sei, wenn ich zurückkomme. Die Position, die ich erhalten habe, war dann leider deutlich weniger anspruchsvoll als die vor meiner Elternzeit und auch keine Führungsposition mehr. In meiner Abwesenheit wurde umstrukturiert und dementsprechend war meine Stelle so nicht mehr vorhanden.“

„Forschungsprämie als Anreiz zurückzukehren.“

„Bestärkung bei der Entscheidung nicht zu pausieren.“

„Angebot der unbefristeten Elternzeitverlängerung. Angebot einer alternativen Teilzeittätigkeit in der Nähe meines Wohnortes.“

Abbildung 29: Ausgewählte Kommentare zum Interesse an einer Rückkehr ins Unternehmen nach der Elternzeit

5.4.2 Rückkehr in die Firma

68 Prozent der befragten Mütter sind nach Mutterschutz und Elternzeit wieder zu ihrem alten Unternehmen zurückgekehrt. 16 Prozent haben etwas anderes gemacht und 13 Prozent kündigten und suchten sich einen neuen Arbeitgeber (siehe auch Abbildung 30).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

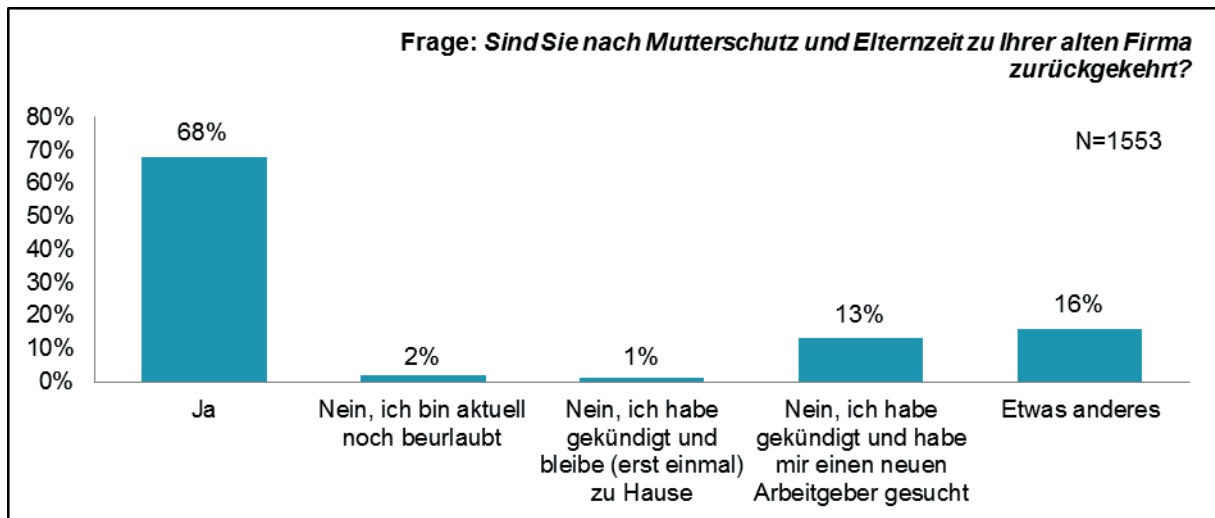


Abbildung 30: Rückkehr in die Firma

Bei der Kategorie „Etwas anderes“ wurde u.a. Folgendes angegeben (siehe auch Abbildung 31):

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Aufhebungsvertrag, da der alte Arbeitgeber meine frühere Position nicht mit einer Mutter besetzen wollte. Die dafür erforderlichen, vielen Überstunden hätten nicht mehr geleistet werden können.“

„Ich bin aktuell noch in Elternzeit (habe auf 3 Jahre verlängert), habe mich jedoch nach einem Jahr nebenberuflich selbstständig gemacht. Werde nach der Elternzeit nicht mehr zu meinem Arbeitgeber zurückkehren.“

„Ich hatte einen befristeten Arbeitsvertrag. In dessen Zeitraum bin ich schwanger geworden. Nach der Geburt habe ich auf 400,- Euro Basis weitergearbeitet. Die Vollzeitstelle, die ich dann bekommen sollte, hat der Sohn des Geschäftsführers bekommen...“

„Ich wollte gern in Teilzeit arbeiten. Dies' war jedoch angeblich in meinem Job und auch in der Beratung nicht möglich. Nun arbeite ich freiberuflich in Teilzeit in der Beratung...“

Abbildung 31: Ausgewählte Kommentare zur Rückkehr in die Firma

5.4.3 Rückkehr auf die alte Position

An dieser Stelle sondierten die Autorinnen der Studie Antworten auf die 4. These „Der Wiedereinstieg ist für Frauen schwierig, da die alten Positionen oft nicht mehr frei oder vorhanden sind“.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Von den 68 Prozent der Mütter, die angeben, wieder zu ihrer alten Firma zurückgekehrt zu sein, konnte ein Viertel (26 Prozent) die alte Position nicht wieder übernehmen, was überwiegend (63 Prozent) nicht der eigene Wunsch war (siehe auch Abbildung 32).

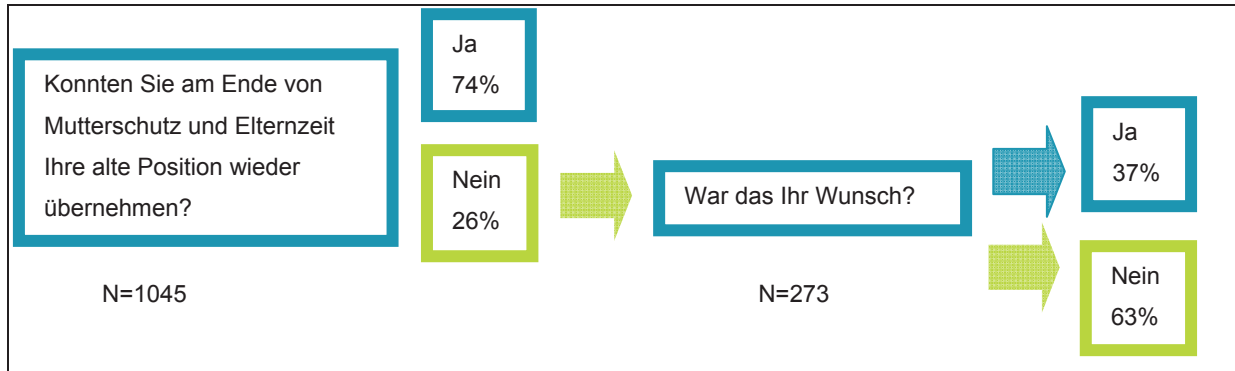


Abbildung 32: Rückkehr auf die alte Position

Die Autorinnen wollten von den Frauen, die nach Mutterschutz und Elternzeit wieder gearbeitet haben auch wissen, ob sich das Stellenniveau nach ihrer Rückkehr im Vergleich zu ihrer Position vor der Schwangerschaft geändert hat. Auf die Frage: „Entsprach das Niveau der Position, die Sie nach Rückkehr aus der Elternzeit angetreten haben, dem Niveau der Position, welche Sie vor der Schwangerschaft inne hatten?“ gaben 75 Prozent an, dass sich das Stellenniveau nicht geändert hatte. Die verbliebenen 25 Prozent, die eine Änderung erfuhr, wurden weitergehend befragt, ob sich das Niveau verbessert oder verschlechtert hatte. Daraufhin haben zwei Drittel (66 Prozent) mit „Niedriger“ geantwortet und nur 34 Prozent konnten ein höheres Niveau angeben.

Die Gruppe der Frauen, welche auf ihre ehemalige Stelle nach der Auszeit zurückgekehrt sind oder einen neuen Arbeitgeber gefunden haben, wurde im Folgenden nach ihrer Zufriedenheit mit der neuen Position befragt. Daraufhin haben 82 Prozent mit „Ja“ und 18 Prozent mit „Nein“ geantwortet. Die Probandinnen, welche mit „Nein“ antworteten, wurden mittels fünf verschiedenen Antwortkategorien nach deren Gründen befragt.

Fast ein Viertel (24 Prozent) antwortete, dass die Arbeitsinhalte nicht so interessant seien, 21 Prozent bemängelten die geringen Einflussmöglichkeiten. Weitere 30 Prozent kritisierten die geringen Aufstiegschancen. 12 Prozent waren mit der neuen Position aufgrund der schlechteren Bezahlung nicht zufrieden. 13 Prozent nannten „andere Gründe“ (siehe auch Abbildung 33).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

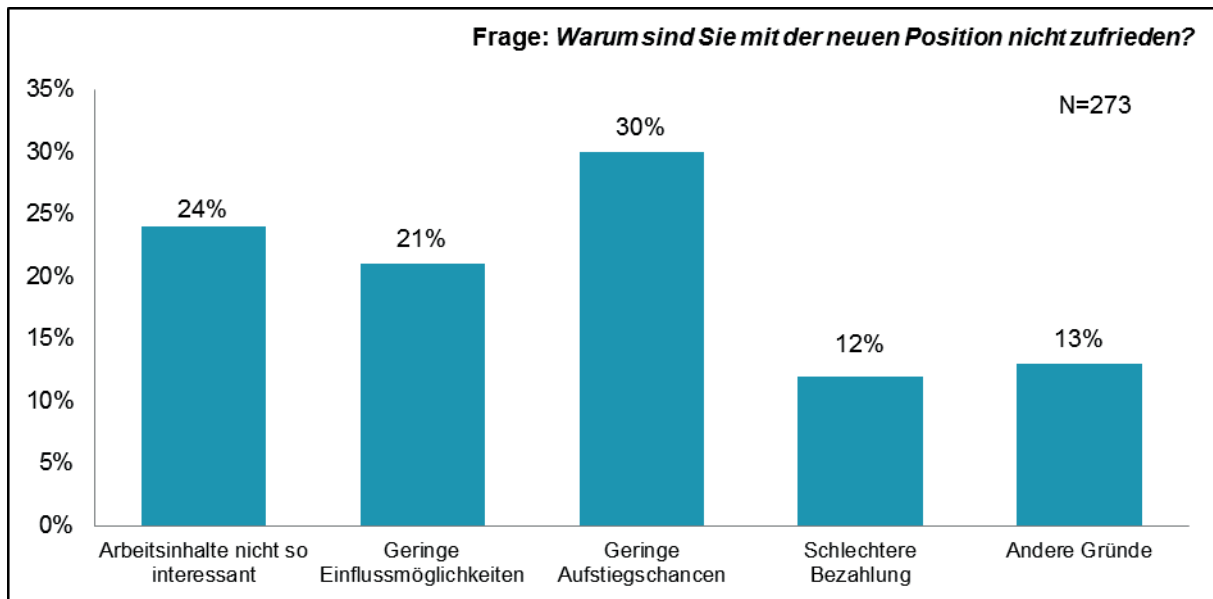


Abbildung 33: Gründe für Unzufriedenheit mit neuer Position

Exemplarisch finden sich in Abbildung 34 einige ausgewählte Antworten:

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Aufgrund der Teilzeitbeschäftigung verbleibt weniger Zeit steuernd einzugreifen. Es fehlt die Zeit um konzeptionell an neue Aufgabengebiete heranzugehen. Es ist demotivierend, wenn Arbeitskollegen einem süffisant mittags einen „Schönen Feierabend“ wünschen.“

„Rein objektiv betrachtet wurde keine Herabstufung vorgenommen. Subjektiv wurde es von mir so empfunden wegen Sprüchen wie: „Du arbeitest ja nur noch halbtags.“ „Diese Sonderaufgabe kann eine Teilzeitkraft nicht leisten, wann sollten denn die vielen Überstunden abgebaut werden?“

„Aufgrund meines 1. Kindes habe ich mir eine andere Position gesucht, die besser mit dem Familienleben vereinbar ist. Allerdings entspricht diese Position nicht meinem Interesse, ist aber als Übergang ok. Falls ich keine andere Möglichkeit im Fragebogen mehr habe, möchte ich noch einen aus meiner Erfahrung sehr wichtigen Hinweis geben: - Negative Erfahrungen bzgl. Mutterschaft haben ich und viele Bekannte schon bei der 1. Schwangerschaft erlebt! (z.B. Karrierestop, Gehaltseinbußen, Lob bzw. Mails an Geschäftsführung über Erfolge ohne Erwähnung der eigenen Person, im Mailverteiler fehlte man plötzlich). Danach wird man als Mutter behandelt und „nicht mehr für ganz voll genommen“, auch wenn die Frau fast Vollzeit arbeitet. Daher gibt es beim 2. Kind keine negativen Erlebnisse mehr.“

Abbildung 34: Ausgewählte Kommentare zur Zufriedenheit mit der neuen Position



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.4.4 Zusammenfassung

Die 3. These der Autorinnen „Arbeitgeber ermutigen ihre schwangeren Mitarbeiterinnen nicht, frühzeitig ins Unternehmen zurückzukehren“ konnte aufgrund der Rückmeldungen der berufstätigen Mütter nicht bestätigt werden. Immerhin 64% der Führungskräfte hatten den Frauen verdeutlicht, dass sie an der Rückkehr der Mutter in die Firma interessiert seien. Jede dritte Frau allerdings wurde von der/dem Vorgesetzten nicht ermutigt in die Firma zurückzukehren.

Die 4. These „Der Wiedereinstieg ist für Frauen schwierig, da die alten Positionen oft nicht mehr frei oder vorhanden sind“ wurde mehrheitlich nicht bestätigt. 68% der Frauen sind zu ihrem alten Arbeitgeber zurückgekehrt, aber jede vierte Mutter konnte die alte Position nicht übernehmen und war mehrheitlich damit nicht zufrieden.

5.5 Reaktionen der/des Vorgesetzten mit Blick auf die Zeit nach der Schwangerschaft

5.5.1 Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte nach der kinderbedingten Auszeit

Auch an dieser Stelle wollten die Autorinnen der Studie einen direkten Vergleich zwischen der Reaktion der Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte und Gehaltserhöhungen vor und nach der Schwangerschaft erzielen. Auf die Frage: „Wie empfanden Sie die Reaktion Ihrer/Ihres Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Karriereschritte nach Ihrer Rückkehr ins Unternehmen?“ wurden bei 42 Prozent der ins Berufsleben Zurückgekehrten anstehende Karriereschritte umgesetzt, aber bei insgesamt 47 Prozent entweder auf Eis gelegt (31 Prozent) oder gestrichen (16 Prozent).

Betrachtet man nun die Reaktion der Vorgesetzten auf anstehende Karriereschritte bei Bekanntgabe der Schwangerschaft im Vergleich zur Reaktion nach der Rückkehr ins Unternehmen wurden erfreulicherweise mehr als doppelt so viele Karriereschritte nach der Rückkehr umgesetzt (Vergleich: 20 Prozent/ 43 Prozent) (siehe auch Abbildung 35).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

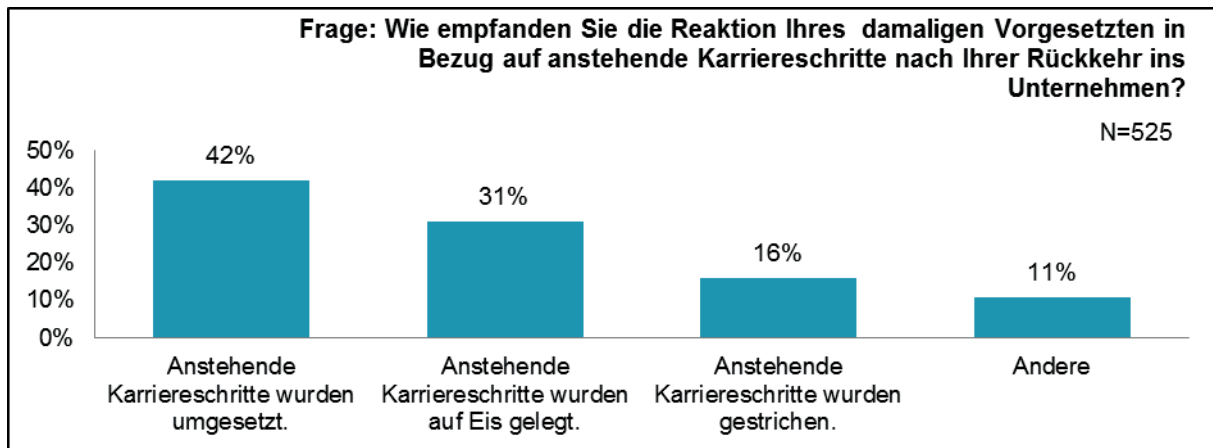


Abbildung 35: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Karriereschritte nach der Rückkehr ins Unternehmen

5.5.2 Reaktion der/des Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen nach der kinderbedingten Auszeit

Auf die Frage: „Wie empfanden Sie die Reaktion Ihrer/Ihres Vorgesetzten in Bezug auf anstehende Gehaltserhöhungen nach Ihrer Rückkehr ins Unternehmen?“ waren die Einschätzungen der Mütter wie folgt:

Knapp über der Hälfte der Befragten (53 Prozent) erhielt die schon vor der Elternzeit vereinbarte Gehaltserhöhung. Bei weiteren 38 Prozent wurde sie allerdings nur in verminderter Höhe umgesetzt (16 Prozent) oder sogar komplett gestrichen (22 Prozent.) (siehe auch Abbildung 36).

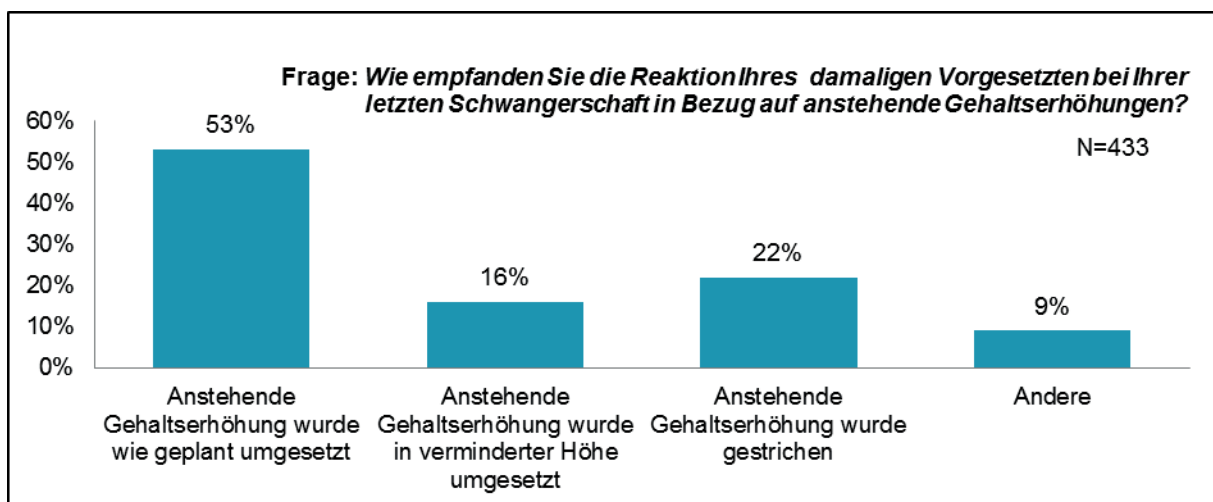


Abbildung 36: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Gehaltserhöhungen nach der Rückkehr ins Unternehmen

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die restlichen 9 Prozent gaben andere Gründe an, die beispielhaft im Folgenden in Abbildung 37 dargestellt werden.

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Gehaltserhöhung steht in nächster Zeit an und wird auch umgesetzt werden.“

„Die weitergeleitete anstehende Gehaltserhöhung wurde von „ganz oben“ für unbestimmte Zeit seit bereits mehreren Jahren auf Eis gelegt – evtl. besteht auch die Möglichkeit der Ablehnung.“

„„Schritte“ wurden erst umgesetzt als es im Vergleich zu anderen nicht mehr zu begründen war, warum ich weniger als diese verdiene – es war quasi dann ein notwendiges Muss.“

„Mit einer halben Stelle gibt es auch keine Gehaltserhöhungen, erst Recht nicht, wenn die neue Stelle niveaumäßig unter der alten liegt.“

Abbildung 37: Reaktion der/des Vorgesetzten auf anstehende Karriereschritte nach der Rückkehr ins Unternehmen

5.5.3 Zusammenfassung

Die Betrachtung der Auswirkungen von Mutterschaft/ Elternzeit auf Karriere und Gehalt nach Rückkehr ins Unternehmen zeigt, dass anstehende Gehaltsveränderungen in der Regel eher umgesetzt wurden, als anstehende Karriereschritte. Bei mehr als der Hälfte der Befragten wurde eine anstehende Gehaltserhöhung auch nach Rückkehr aus der Elternzeit wie geplant umgesetzt. Anstehende Karriereschritte wurden nur noch bei 43 Prozent der Befragten auch noch nach der Elternzeit verwirklicht. Dies lässt den Schluss zu, dass sich der negative Effekt des „Mutti“-Image insbesondere im Hinblick auf die Karriere bemerkbar macht.

5.6 Arbeitszeit nach der Rückkehr

5.6.1 Arbeitszeit pro Woche nach Rückkehr aus der Elternzeit

Interessant war die Frage nach der wöchentlichen Arbeitszeit nach der Rückkehr aus der Elternzeit. Denn die Antwort ermöglicht einen direkten Vergleich zu der derzeitigen Arbeitszeit pro Woche herzustellen. Man kann erkennen, dass die Mehrheit der Befragten (38 Prozent) nach ihrem Wiedereinstieg 17-24 Stunden/Woche arbeiteten. Im Gegensatz dazu waren die meisten Frauen (29 Prozent) zum Zeitpunkt der Befragung wieder zwischen 33-40 Stunden/Woche tätig. Nur 8% der Mütter arbeiten direkt nach der Rückkehr aus der Elternzeit mit über 40 Stunden weiter (siehe auch Abbildung 38).¹⁴

¹⁴ Aktuell hat sich der Anteil der an der Befragung teilnehmenden und mehr als 40 Stunden arbeitenden Mütter bereits auf 19% erhöht (vergleiche auch Abb. 3).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

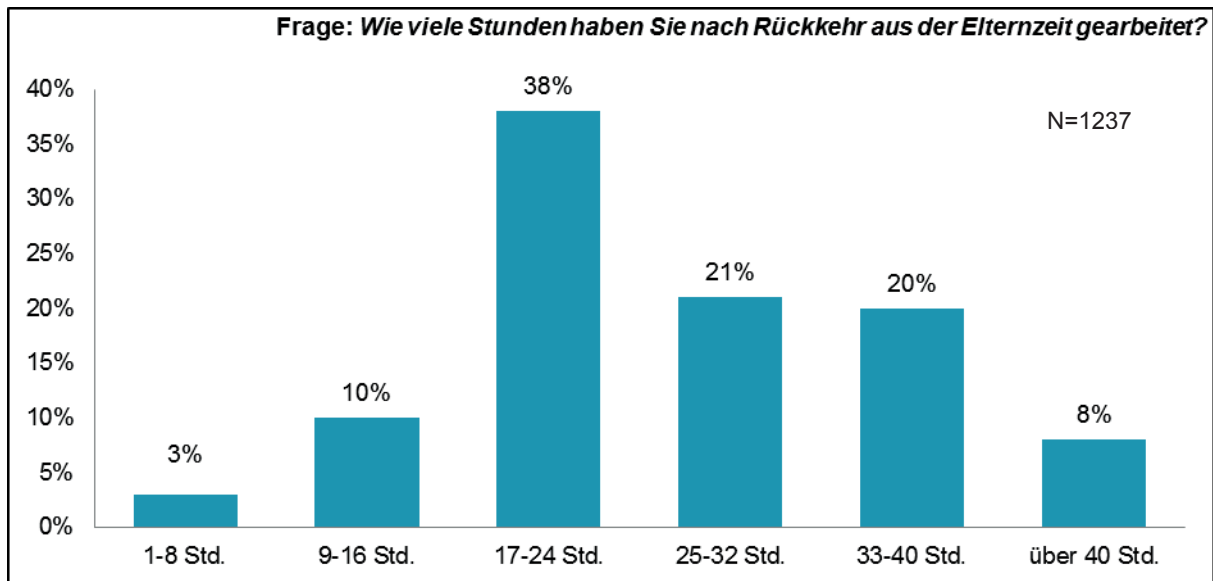


Abbildung 38: Wochenarbeitszeit nach Rückkehr aus der Elternzeit

Betrachtet man Mütter „mit und ohne Führungsverantwortung“ ergibt sich folgende Aufteilung (siehe auch Abbildung 39):

Im Schnitt arbeiten Mütter mit Führungsverantwortung beim Wiedereinstieg in den Beruf knapp 30 Stunden pro Woche, während Frauen ohne Führungsverantwortung mit 24 Stunden mit deutlich weniger Arbeitsstunden pro Woche in den Beruf zurückkehren. Mütter mit Führungsverantwortung arbeiten zu 42 Prozent Vollzeit oder vollzeitnah und damit deutlich mehr als Mütter ohne Führungsverantwortung.

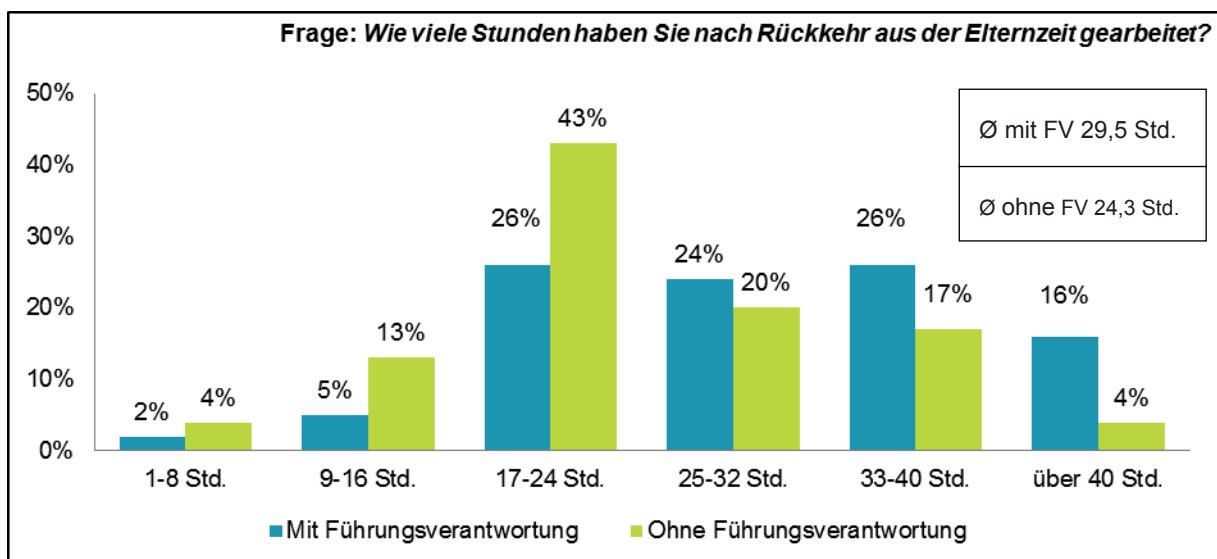


Abbildung 39: Arbeitszeit pro Woche nach Rückkehr aus der Elternzeit nach Führungsverantwortung



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.6.2 Zusammenfassung

Die meisten der befragten Mütter haben direkt nach der Rückkehr aus der Elternzeit 24 Stunden und weniger gearbeitet. Frauen mit Führungsverantwortung dagegen arbeiten mehrheitlich mehr als 24 Stunden pro Woche. 16 Prozent sogar über 40 Stunden, d.h. viermal häufiger als Frauen ohne Führungsverantwortung. Mütter in Führungspositionen arbeiten deutlich mehr und das direkt nach der Rückkehr aus der Elternzeit.

5.7 Anforderungen der Mütter

5.7.1 Ansprüche der Frauen an die Arbeitsstelle nach der Geburt eines Kindes

Im Rahmen der Studie sollte die 5. These „Mütter stellen andere Anforderungen an eine berufliche Position“ überprüft werden. Die Teilnehmerinnen wurden daher befragt, ob sie nach der Geburt ihres letzten Kindes andere Ansprüche an ihre berufliche Position gestellt haben. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sich ihre Ansprüche an ihre berufliche Position nach der Geburt ihres Kindes wie folgt veränderten. Über die Hälfte (52 Prozent) wünschten sich „Flexiblere Arbeitszeiten“. Für 30 Prozent waren „kürzere Arbeitszeiten“ wichtig, dicht gefolgt von 28 Prozent, die großen Wert auf einen „Telearbeitsplatz/ Arbeit von zuhause“ legten sowie 26 Prozent, die „weniger Überstunden“ forderten. Jeweils 22 Prozent gaben „Weniger Dienstreisen mit Übernachtungen“ und „Keine Ansprüche“ an. Lediglich 4 Prozent entschieden sich für die Antwort „Weniger berufliche Verantwortung“.

Damit widerlegt man die Annahme vieler Personalverantwortlichen, dass mit Beginn einer Schwanger- und anschließenden Mutterschaft der Beruf für die Frauen an Bedeutung verliert.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

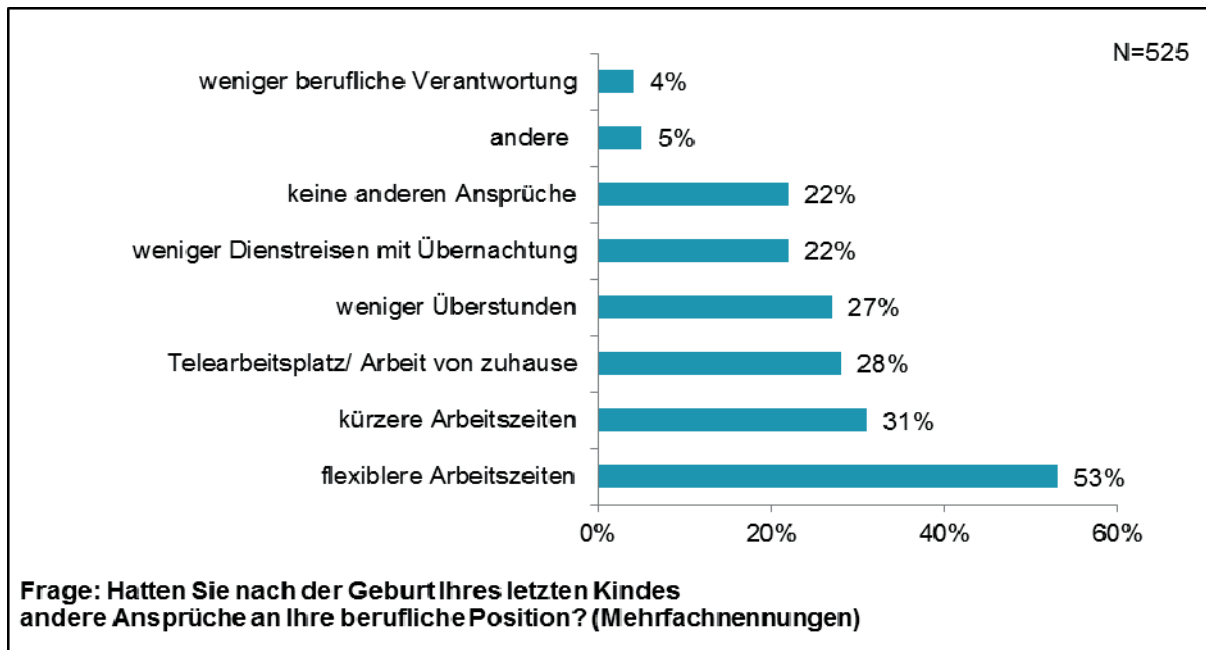


Abbildung 40: Ansprüche an die berufliche Position nach der Geburt des letzten Kindes

Unter „Andere“ wurde eine Vielzahl von unterschiedlichen Kommentaren erfasst, exemplarisch werden folgende zwei Aussagen aufgezeigt (siehe Abbildung 41):

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Akzeptanz, dass ich nur wenige Überstunden machen kann, und das nur an ganz bestimmten Wochentagen.“

„Die Möglichkeit, ähnlich anspruchsvolle Aufgaben wie die Vollzeitbeschäftigten zu übernehmen, fehlt. Dies wird mehr oder weniger deutlich mit der Teilzeitbeschäftigung begründet. Eine andere Aufgabenverteilung wäre aber durchaus denkbar.“

Abbildung 41: Ausgewählte Kommentare zu den Ansprüchen an die berufliche Position nach der Geburt des Kindes

Im Folgenden werden einige Beispielkommentare illustriert, wo die Firmen den veränderten Ansprüchen der Frauen wohl nicht nachgekommen waren (siehe Abbildung 42).

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Als Führungskraft habe ich zwar flexible Arbeitszeiten, doch ich könnte viele Tätigkeiten von zu Hause aus erledigen. Mein Team arbeitet sehr selbstständig, durch Telefon, Internet/iPhone wäre ich gut erreichbar. Dies lässt unsere Unternehmenskultur nicht zu. Es herrscht diesbezüglich kein Vertrauen und keine Flexibilität. Als berufstätige Mutter und Führungskraft wird mir das Gleiche abverlangt, wie meinen Kollegen ohne Kinder. Wenn mein

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Kind krank ist, bleibe ich nicht zu Hause, sondern organisiere eine Betreuung. Ich bin alleinerziehend, auch diesbezüglich keine Unterstützung. Die Trennung von meinem Mann habe ich lange verheimlicht, weil ich Nachteile befürchtete. Man(n)/ Frau hat zu funktionieren, sonst geht es auf der Karriereleiter wegen mangelnder Belastbarkeit nicht weiter.“

„Ansprüche in leitender Funktion lt. AG nicht umsetzbar. Auch meine anfängliche Teilzeit nach dem Mutterschutz (30 h) fand zwar statt, aber es gab keine Umverteilung der Arbeit. D.h. weiterhin Arbeitsumfang wie vor Mutterschutz, der dann in weniger Stunden zu bewältigen war. Daher dann recht kurzfristige Rückkehr in Vollzeit.“

„Die Firma, bei der ich vor meiner Schwangerschaft tätig war, wurde von einer anderen Firma übernommen, die ihren Sitz nicht in meiner Heimatstadt hat. So bin ich (genau wie viele andere meiner Kollegen) mehr auf Dienstreise als vorher, weil natürlich die spannenden Aufgaben in der Firmenzentrale stattfinden, nicht an meinem Heimatort.“

„Es wird ausgesessen. Mein Antrag auf Teleheimarbeit (gestellt Anfang 2007) wurde monatelang nicht bearbeitet, dann gab es ein Gespräch, in dem gesagt wurde, dass es nicht wünschenswert ist und auf meine Bitte, dies schriftlich zu erhalten, wurde mit deutlichem Drohannteil gesagt: „Das wollen Sie nicht wirklich (schriftlich)“ Seitdem habe ich nichts mehr davon gehört. Das ist meine Erfahrung mit einem durch Audit Beruf und Familie zertifizierten Unternehmen!!! Es gehen mehr Leute als nachkommen. In den letzten zehn Jahren sind 13 -15 % Leute gegangen und nicht ein Prozent Arbeit ist weggefallen.“

„Ich habe Stunden reduziert und habe halbtags gearbeitet. Da ich jedoch nicht weniger Fälle zu bearbeiten hatte, hatte ich am Ende des Monats immer noch keine Zeit für meine Kinder und viele unbezahlte Überstunden und war total frustriert. Also habe ich wieder meine Ganztagsstelle aufgenommen.“

„Überstunden baue ich permanent auf, glücklicherweise haben wir ein Langzeitkonto. Aber ich habe Aufgaben, die ich mit meinem 20 Std. Job zeitweise nicht vereinbaren kann, sondern dafür eine 3/4 bzw. Vollzeitstelle eigentlich sinnvoll wäre. Dazu fehlen mir aber die Kinderbetreuungsmöglichkeiten vor Ort.“

Abbildung 42: Ausgewählte Kommentare zu den Ansprüchen, denen der Arbeitgeber nicht nachgekommen war

5.7.2 Erfüllen der Ansprüche durch die/den aktuelle/n Vorgesetzte/n

Gleich im Anschluss an die Frage nach den veränderten Ansprüchen einer Mutter nach der Geburt eines Kindes an die berufliche Position interessiert die abgefragte Meinung, ob die Vorgesetzten diesen Ansprüchen auch gerecht werden.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Bereits 50% der antwortenden Mütter gaben an, dass ihre Führungskraft ihnen flexible Arbeitszeiten ermöglicht (siehe auch Abbildung 43).

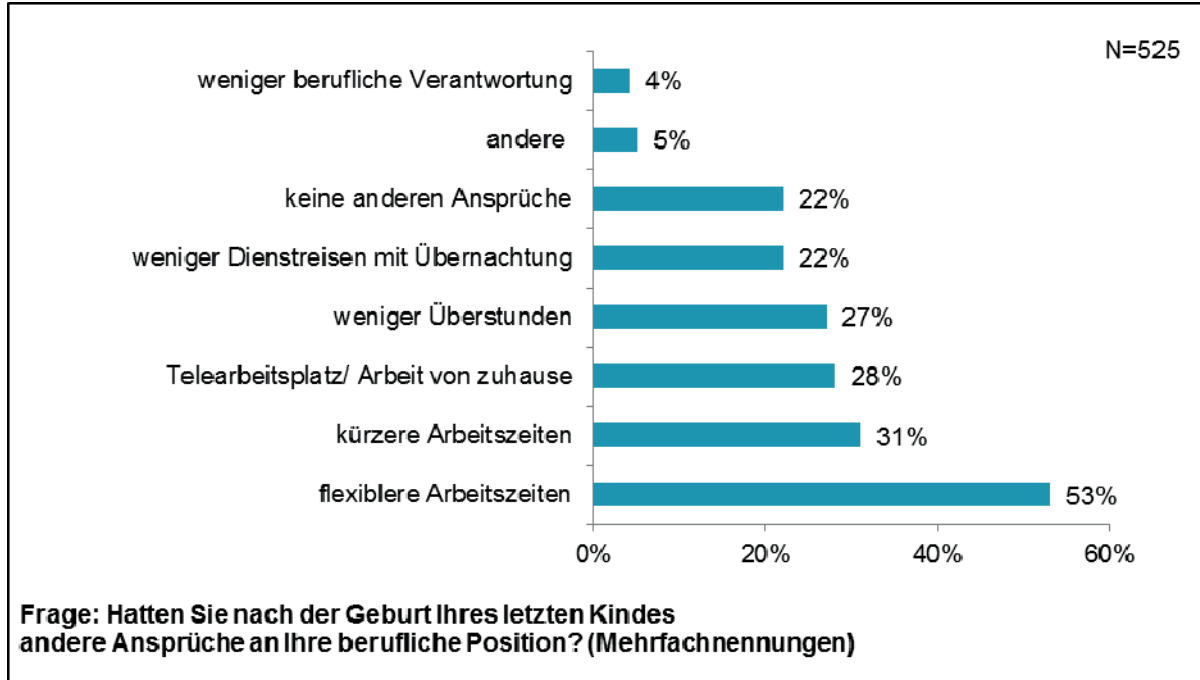


Abbildung 43: Erfüllte Ansprüche in aktueller Situation

Der Vergleich zwischen erfüllten und von Frauen gewünschten Ansprüchen ergibt folgendes Bild (siehe auch Abbildung 44).



Abbildung 44: Erfüllte und gewünschte Ansprüche

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Beim Abgleich der gewünschten mit den erfüllten Ansprüchen der Mütter nach der Geburt eines Kindes sind bereits große Übereinstimmungen bei den Themen „Flexible Arbeitszeiten“, „Weniger Dienstreisen mit Übernachtung“ und „Weniger berufliche Verantwortung“ sichtbar. Abweichungen gibt es dagegen immer noch bei den Themen „Weniger Überstunden“ (Differenz von 10 Prozentpunkten) sowie „Telearbeitsplatz/ Arbeit von zuhause“ (Differenz von 7 Prozentpunkten).

5.7.3 Zusammenfassung

Die 5. These der Autorinnen „Mütter stellen andere Anforderungen an eine berufliche Position als Frauen ohne Kinder“ konnte verifiziert werden. Die befragten Mütter hatten mehrheitlich bei der Wiederaufnahme ihrer Beschäftigung andere Bedürfnisse – insbesondere wünschen sie sich flexible und kürzere Arbeitszeiten. Sie melden in der Studie zurück, dass die Unternehmen den gewünschten Ansprüchen bereits zum Teil nachkommen. Bei 16 Prozent der Befragten erfüllt der Vorgesetzte bislang leider keine der genannten Ansprüche.

Insbesondere aus den Kommentaren der Frauen wird sichtbar, dass es in vielen Fällen kein Verständnis für die Doppelrolle der Frau gibt.

5.8 Vereinbarkeit

5.8.1 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eine Frage – schon seit langer Zeit diskutiert, aber nach wie vor aktuell – ist die nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Auch die Autorinnen der Studie wollten von den Teilnehmerinnen wissen, ob sich bei ihnen Beruf und Familie vereinbaren lassen. Dabei haben vier Fünftel (83 Prozent) der Befragten mit „Ja“ geantwortet (siehe auch Abbildung 45).

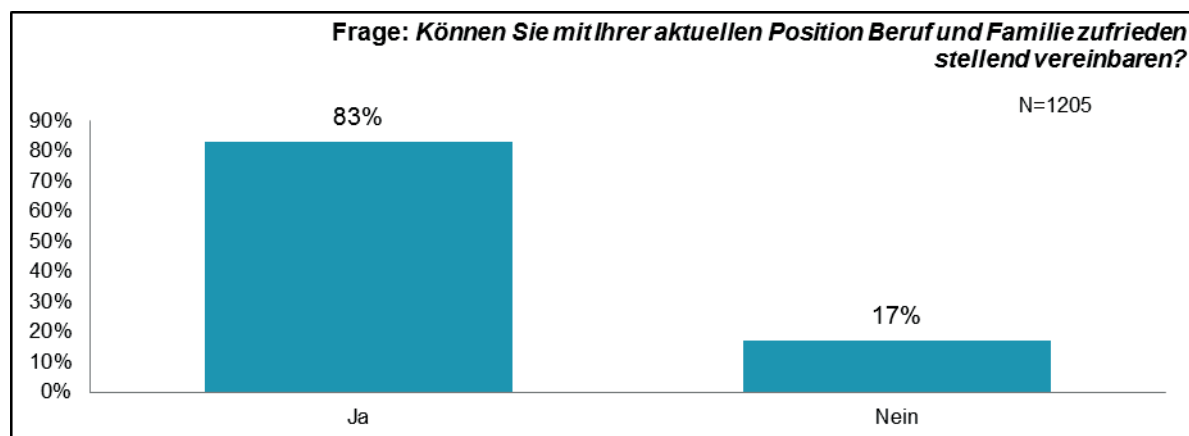


Abbildung 45: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Es stellt sich allerdings dabei die Frage, auf welche Kosten die Vereinbarkeit hergestellt wird. Wie auch die Untersuchung „Entgeltungleichheit – Qualitative Studie über den Zusammenhang zwischen objektiver Entgeltungleichheit und den Motiven bei Gehaltsverhandlungen seitens der Frauen und seitens der Arbeitgeber“ zeigt, ist es den Frauen wichtiger eine gute Vereinbarkeit herzustellen, als vergleichsweise ein hohes Gehalt zu erzielen (Wippermann / Wippermann, 2009). Aus den Kommentaren der vorliegenden, aktuellen Studie der Autorinnen Ziegler/ Graml/ Weissenrieder wird ebenfalls festgestellt, dass häufig die „alte“ Position gestrichen und gegen eine andere, z.T. geringer qualifizierte Stelle ausgetauscht wurde. Hier einige Beispielkommentare zur Herausforderung der Vereinbarkeit (siehe auch Abbildung 46):

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Der Anfahrtsweg zur Arbeit ist sehr lang und zeitaufwendig und die Kinder werden max. 9 Stunden in der Kita betreut. Ich schaffe es mal gerade so, die Kinder früher in die Kita bringen, dann 7 Stunden zu arbeiten und dann schnell die Kinder wieder abzuholen. Das ist ein täglicher Stress.“

„Die Anforderungen an die Kindererziehung sind mir bei 3 Kindern oft zu hoch. Es wird überall Präsenz der Eltern, d.h. in unserem erzkonservativen Land: der Mutter, erwartet. Sie soll permanent Kuchen für Schulfeste backen, an den Wochenenden Betreuungsräume putzen usw.“

„Fühle mich ständig unter Zeitdruck, habe meinen Kindern gegenüber ein schlechtes Gewissen, muss bis um 17.00 Uhr arbeiten -> dann ist der Tag mit dem Kindern gelaufen, man kann an keinem der Kurse (Musik, Reiten, Sport, Schwimmen...) teilnehmen, da sie alle am frühen Nachmittag anfangen. Würde viel lieber Teilzeit, 30 Stunden pro Woche arbeiten, dafür gibt es aber keine Stelle in dem Vertriebsbereich.“

„Es ist unheimlich schwierig, wenn man selbst einen hohen Anspruch an die Arbeitsleistung hat, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen, beide Ansprechpartner zufrieden zu stellen und selbst auch noch glücklich zu sein. Will man einen verantwortungsvollen Job (mein Wunsch) und nicht nur einen Alibiposten, ist der Dienstposten offiziell zwar teilzeitgeeignet, in der Regel schafft man die Arbeit trotz guter Organisation allerdings nicht und hechelt der Arbeit, den Kindern, etc. hinterher. Meine Chefin fordert mich dann zwar auf, nach Hause zu gehen, gibt mir aber nicht weniger Arbeit.“

„Die aktuelle Position beansprucht teilweise wesentlich mehr Zeit als geplant und gewünscht (lange Besprechungen an „arbeitsfreien Tagen“ oder zu „arbeitsfreien Zeiten“, Abendtermine, Wochenendtermine).“

Abbildung 46: Ausgewählte Kommentare zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.8.2 Zusammenfassung

Den befragten berufstätigen Müttern dieser Studie gelingt zwar zu 80% eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Mütter bestätigen aber auch, dass sie persönlich einen hohen Preis im Sinne einer hohen Doppelbelastung für diese Vereinbarkeit zahlen. Insbesondere der Zeitdruck und das damit einhergehende schlechte Gewissen plagen Mütter in der täglichen Umsetzung ihrer Pflichten.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Fallstudie 4: Sabine Reuss, Vice President, Head of Marketing & Communications, GSA Capgemini

Wer ich bin

Mein Name ist Sabine Reuss und ich bin verantwortlich für Marketing & Communications in der Region DACH bei Capgemini mit Sitz in Berlin. Zusätzlich stehe ich unserem Corporate Responsibility & Sustainability Board in Deutschland vor und habe noch die Aufgabe der Office Repräsentation (intern wie extern) übertragen. Mein Studium in Köln schloss ich 1985 als Diplom-Kaufmann ab und bin seitdem – mit einer kinderbedingten Auszeit von sechs Jahren – berufstätig. Ich wurde 1961 geboren, habe zwei volljährige Söhne und bin alleinerziehend seit mein Jüngster drei Jahre alt ist.



Story

Vor der Geburt meiner Kinder arbeitete ich fünf Jahre, zuletzt in einer Werbeagentur in Frankfurt als Account Executive. Als dann mein Sohn 1990 geboren wurde, musste ich beruflich pausieren, da es damals keine Teilzeitarbeitsplätze gab. Zweieinhalb Jahre später kam mein zweiter Sohn zur Welt und ich kümmerte mich insgesamt sechs Jahre lang hauptberuflich um meine Kinder, was ich sehr genossen habe. Dann kam die Trennung von meinem Mann, die eine Rückkehr ins Berufsleben schon allein aus finanzieller Sicht notwendig machte. Seitdem ist es mir wichtig, Familie und Beruf in der Balance zu halten. Das ist nicht einfach, da es bei mir immer nur ein „ganz oder gar nicht“ gibt – und Vollgas in zwei gleich gewichteten Bereichen, das ist eine nicht endende Herausforderung. So komme ich schnell auf eine wöchentliche Arbeitszeit von 50 Stunden, also mehr als Vollzeit!

Mein beruflicher Wiedereinstieg gelang mir mit Hilfe von Freunden, aber besonders durch das Engagement meiner Eltern. Meine Mutter unterstützte mich bei der Kinderbetreuung und mein Vater bot mir eine Halbtagsstelle in seinem Fahrzeugbau-Unternehmen in Neitersen/Rheinland-Pfalz an. Er hatte schon vor meiner Elternzeit gehofft, mich in seine Firma einzubinden und war froh, dass sich nun für uns beide eine solche „win-win-Situation“ ergab. Dort habe ich dann drei Jahre Teilzeit gearbeitet und dabei viele verschiedene Projekte im Export



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

und Marketing unterstützt. Darüber bin ich auch in den Vertrieb hineingewachsen, wo ich schließlich die Bereichsleitung für den Geschäftsteil Fahrzeugbau, übernahm. Sechs Jahre war ich für das Unternehmen tätig, bis es leider in die Insolvenz ging und ich mich neu orientieren musste. Auch in dieser Situation half mir mein soziales Netzwerk. Über einen Studienfreund erfuhr ich, dass die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einen Marketingmanager mit breiter Industrieerfahrung sucht. Von der Beschreibung die optimale Stelle – allerdings in Stuttgart. Schon im Einstellungsgespräch mit dem zuständigen Vorstand habe ich ganz offen auf meine private Situation hingewiesen, dass ich alleinerziehend bin, etwas mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten und –orten benötige, und dass ich mir keine sechs Monate Probezeit erlauben kann. Er ging auf diese Situation sehr positiv ein und reduzierte z.B. meine Probezeit auf nur 3 Monate. In dieser Zeit war ich wochentags in Stuttgart und am Wochenende bei meinen Kindern zuhause in Neitersen. Das konnte ich nur mit Hilfe meiner Eltern realisieren, die sich um die Kinder in meiner Abwesenheit kümmerten. Und auch meine Kinder trugen diese Trennung verständnisvoll mit. Ich denke, das war auch ein Erfolg meiner Think-positive-Kommunikation. Zudem hat das Zusammenspiel von meiner Familie und mir sowie beruflich meinem Vorstand und mir, jeweils als Team super funktioniert, was das gegenseitige Verständnis, die nötige Gesprächsführung, das Vertrauen ineinander, die Planung, Organisation und die Umsetzung der Absprachen anbelangt. Nur so konnte ich diesen besonderen Spagat zwischen Beruf und Familie erfolgreich meistern.

Mit dem Umzug nach Stuttgart fiel allerdings das Back-up der Eltern weg und ich durfte – learning by doing – mein Notfall-Management in der Kinderbetreuung testen. Geplant war, dass ich mit einem Au-Pair-Mädchen zusammenarbeite. Sieben Tage vor ihrem anvisierten Eintreffen bei uns sagte sie aber ab. So musste ich acht Wochen mit einer suboptimalen Übergangslösung leben bis ich endlich zu der von mir gewünschten beruflichen Flexibilität fand. Dann konnte ich ein Au-Pair-Mädchen einstellen, das meine Ansprüche an Kinderbetreuung sehr gut realisierte – nun konnte ich auch Dienstreisen und Trainings inklusive Übernachtung wahrnehmen. Das war sehr wichtig für meine berufliche Weiterentwicklung.

Ein Jahr später bekam ich dann das Angebot, die Marketingleitung für KPMG in Deutschland zu übernehmen – Standort Berlin. Auch hier hat mein Stuttgarter Vorstand mich wieder sehr unterstützt, damit ich aus beruflicher und familiärer Sicht die für mich richtige Entscheidung treffe. Er signalisierte mir beispielsweise deutlich, dass er mich in meiner Karriere fördern wird – unabhängig davon, ob ich mich für Berlin oder Stuttgart entscheide. Ich bekam auch die Möglichkeit, zusammen mit meinen Kindern, auf Kosten der Firma eine Woche nach Berlin zu reisen, um nicht nur das Büro kennen zu lernen, sondern auch die Stadt und mögliche



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Schulen für meine 10 und 12jährigen Jungs. Ich weiß diese Rücksicht auf mein Privatleben sehr zu schätzen, denn ich erlebte in meinem späteren Berufsleben auch anderes, z.B. dass einer meiner Vorgesetzten eine regelmäßige abendliche Besprechung trotz meiner Bitten nicht in die Kernarbeitszeit verschieben wollte. Damals hat mich nur getröstet, dass Kollegen wie Kolleginnen gleichermaßen erschreckt und verständnislos waren wie ich.

Ich entschied mich schließlich für Karriere und Berlin und hatte die Stelle als Marketingleiterin insgesamt sieben Jahre inne, bis ich 2010 als Director Marketing / Communications DACH zu Capgemini wechselte.

Ich bin überzeugt, dass Vereinbarkeit von Familie und Beruf keine Illusion sein muss, wenn man sowohl Spaß an der Arbeit als auch viel Power mitbringt und ein hohes Maß an Flexibilität beim Unternehmen und bei sich selbst findet. Eine der wichtigsten Säulen meiner beruflichen und privaten Laufbahn waren und sind erstens meine sozialen Kontakte – Familie und Freunde. Diese zu pflegen und niemals dem Beruf zu opfern, war mir immer wichtig. Perfektes Zeitmanagement ist in diesem Punkt gefragt. Eine weitere Grundlage für meinen Erfolg bezüglich Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist meine Strategie der offenen Kommunikation – familiär und beruflich. Das habe ich am Beispiel meiner Bewerbung in Stuttgart verdeutlicht. Die dritte Basis ist ein gesundes Selbstvertrauen. Gerade als Frau und Mutter muss ich dem Arbeitgeber signalisieren „Ich schaffe das“ und nicht „Ich hoffe, dass ich das schaffe.“

Die Länge der beruflichen Auszeit sollte jeder für sich entscheiden können – ist aber meistens eine Frage der Finanzierung. Allerdings ist heute vieles schnelllebig geworden, so dass Weiterbildung in der beruflichen Pause wichtig ist, um weder fachspezifisch noch technisch (Digitale Medien etc.) den Anschluss zu verlieren. Das gilt aber für jede Lebensphase, um z.B. auch im Job immer neue Impulse setzen zu können. Besonders im Alter darf man nicht bequem werden oder sich ausruhen auf erworbenem Wissen oder dem erreichten Erfolg.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist immer eine Herausforderung. So wünsche ich mir dringend ein verbessertes Schulsystem in Verbindung mit besserer Nachmittagsbetreuung und nicht nur auf Gesamtschulen. Denn die Schullaufbahn unserer Kinder in Deutschland – bis auf die Grundschulen – ist nicht wirklich für berufstätige Mütter gemacht. Ab Klasse 5 fehlt die Spiel- und Hausaufgabenbetreuung.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Ideal wären Ganztagschulen mit integrierten AGs. Nachhilfe oder individuelle Förderung der Kinder im Anschluss an die Unterrichtszeit ist abhängig vom privaten Geldbeutel. Hier wird die soziale Schere immer weiter aufgehen, weil Kinder aus schwächeren Familien schulisch immer mehr auf der Strecke bleiben werden.

Auch der Kampf um Kindergartenplätze, besonders für unter Dreijährige, ist immer noch furchtbar. In ländlichen Gebieten ist das fast aussichtslos, ganz abgesehen von den Öffnungszeiten, die im Vergleich zu Frankreich ein Desaster darstellen.

Ich wünschte mir, dass Mütter künftig nicht trotz dieser Rahmenbedingungen, sondern wegen optimaler Voraussetzungen beruflich erfolgreich sind!

5.9 Berufliche Förderung

5.9.1 Berufliche Förderung nach Lebenslage

Auf die Frage „In welcher Lebenslage wurden Sie bisher beruflich stark gefördert?“ antwortete die Mehrheit (37 Prozent) „Als Single“. Dicht gefolgt mit 36 Prozent, die berichteten „Vor der Geburt des ersten Kindes“. 23 Prozent wurden „Überhaupt nicht“ gefördert, 20 Prozent mit dem Status „Verheiratet“ und 12 Prozent „Nach der Elternzeit des jüngsten Kindes“. Demnach fand eine berufliche Förderung der Befragten überwiegend in Lebenslagen ohne Kinder statt (siehe auch Abbildung 47).

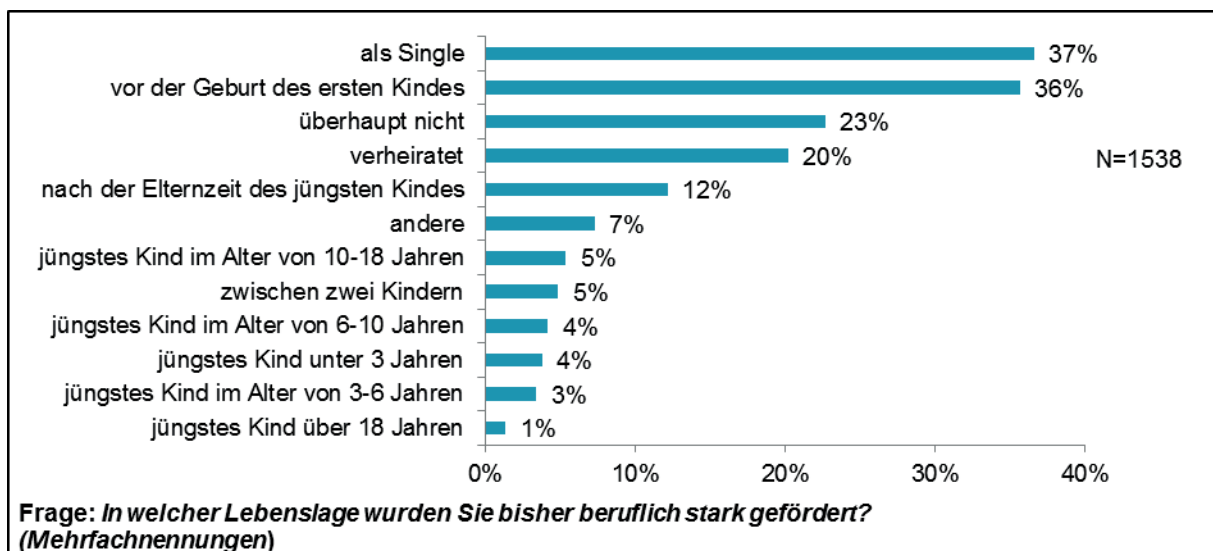


Abbildung 47: Berufliche Förderung und Lebenslage

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.9.2 Berufliche Förderung nach Alter

Die Frage, in welchem Lebenszeitraum sich Frauen beruflich besonders stark gefördert fühlten, zeigte, dass bei der Mehrheit der Studienteilnehmerinnen eine Unterstützung bis zum Alter von 35 Jahren stattfand (55 Prozent). 21 Prozent der Studienteilnehmerinnen erfuhren eine Förderung im Alter zwischen 36-45 Jahren. Ein Fünftel der Frauen wurde in jungen Jahren gefördert, das heißt im Alter von 15-25 Jahren. 19 Prozent wurden überhaupt nicht unterstützt und lediglich 5 Prozent erhielten noch eine Förderung im Alter von 46-55 Jahren (siehe auch Abbildung 48).

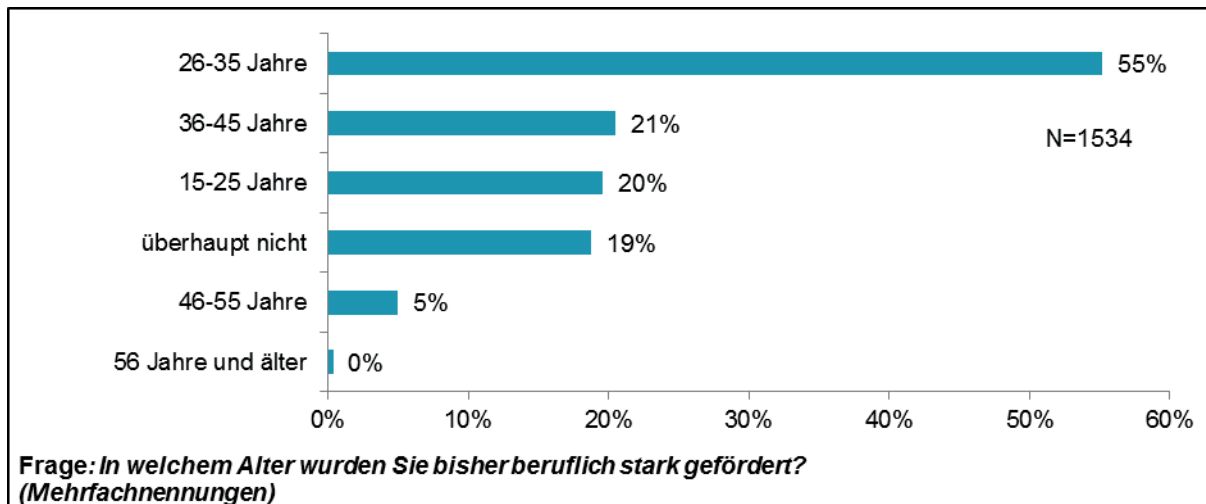


Abbildung 48: Berufliche Förderung und Alter

5.9.3 Berufliche Förderung nach Position

Die Frage nach der beruflichen Förderung im Zusammenhang mit der Funktion der befragten Mütter führte zu dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Frauen Unterstützung auf den unteren Hierarchieebenen erfuhren. So wurden knapp ein Drittel (28 Prozent) als „Sachbearbeiterin“ gefördert, jeweils 15 Prozent als „Teamleiterin/ Gruppenleiterin“ und „Referentin“. Als „Abteilungsleiterin“ erfuhren nur noch knapp ein Zehntel (7 Prozent) eine Förderung durch ihr Unternehmen. 21 Prozent der Frauen erfuhren keine Förderung (siehe auch Abbildung 49).

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

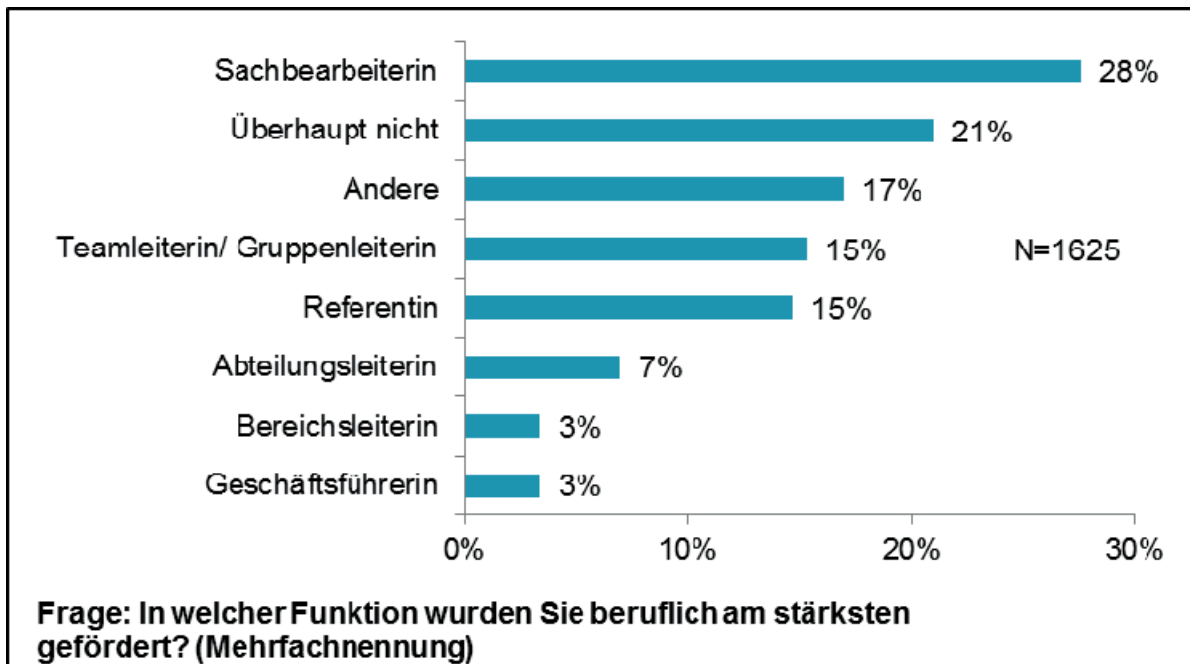


Abbildung 49: Berufliche Förderung und Funktion

5.9.4 Berufliche Förderung nach Beschäftigungsform

Befragt nach der beruflichen Förderung in Abhängigkeit zur Beschäftigungsform haben 86 Prozent der Frauen „Vollzeit“ und 14 Prozent „Teilzeit“ angegeben (siehe auch Abbildung 50).

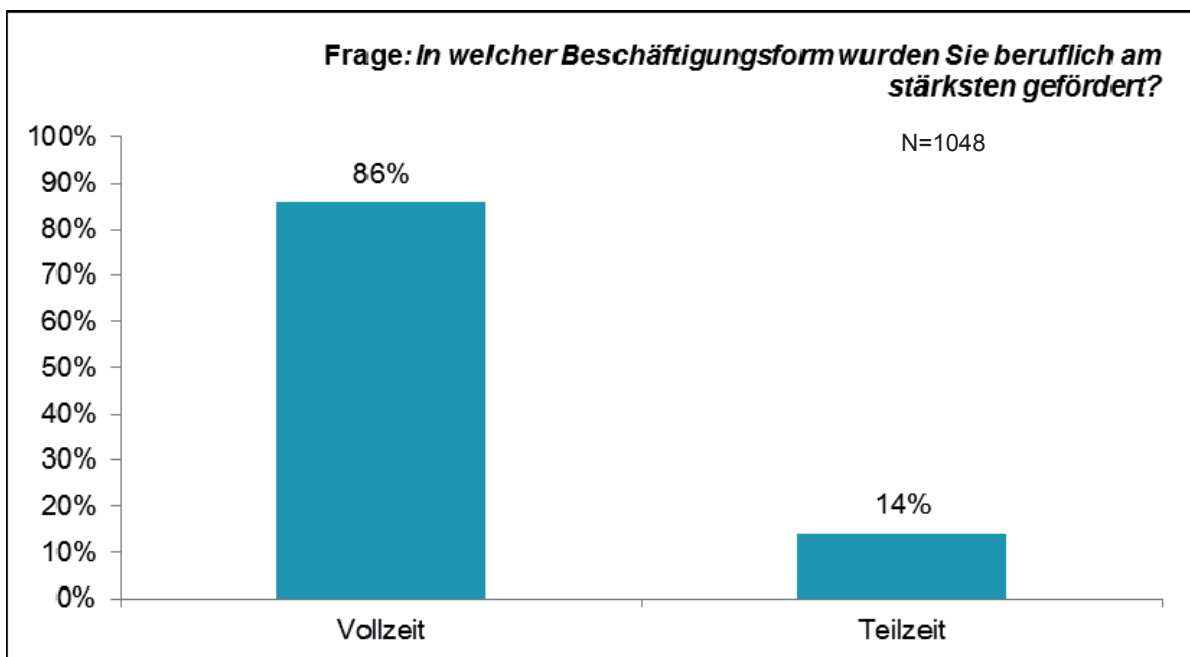


Abbildung 50: Berufliche Förderung und Beschäftigungsform

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5.9.5 Zusammenfassung

Die tendenziell stärkste Förderung erhalten anhand dieser Auswertung tendenziell eher Vollzeit arbeitende Frauen ohne Kinder im Alter bis 35 Jahren auf den unteren Hierarchieebenen.

5.10 Karrierehindernisse

5.10.1 Die größten Karrierehindernisse

Mit der Frage „Was waren bisher Ihre größten Karrierehindernisse?“ wollten die Autorinnen herausfinden, welches die größten beruflichen Schwierigkeiten für die Mütter waren (siehe auch Abbildung 51).

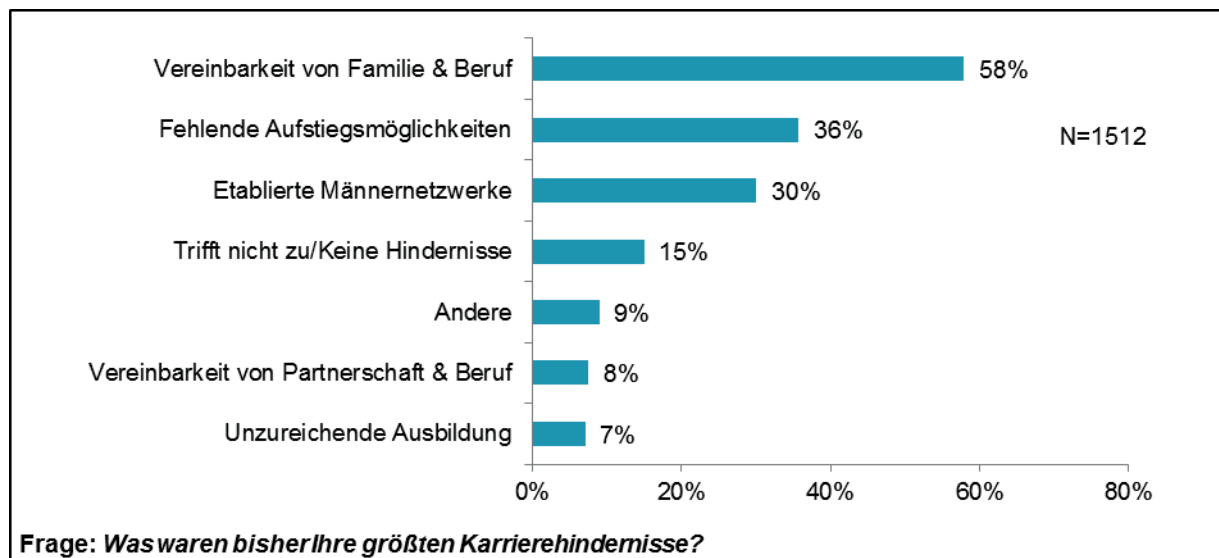


Abbildung 51: Größte Karrierehindernisse

Überraschenderweise nennen über die Hälfte (58 Prozent) der Mütter „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ als größtes, bisher erlebtes Karrierehindernis. Dieses Ergebnis scheint im Widerspruch zu den Antworten der vorangestellten Frage zu stehen: „Können Sie in Ihrer aktuellen Position Beruf und Familie zufriedenstellend vereinbaren?“. Hierauf antworteten 83 Prozent der Teilnehmerinnen mit „Ja“. Mittels der Hybridfrage stellte sich aber heraus, dass Frauen heutzutage Familie, Kinder und Beruf nach gesellschaftlicher Norm oberflächlich gesehen in Einklang bringen können. Weiter nachgefragt, manifestiert sich aber der Eindruck, dass sie dies zu Lasten ihrer Karriere tun. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Studie „Doppelbelastung von Familie und Beruf stoppt Frauen-Karrieren“ aus dem Jahr 2010. Denn 51 Prozent der befragten Frauen nannten „The Double Burden“ als Hauptgrund für die Änderung oder Aufgabe ihrer beruflichen Laufbahn (Bertelsmann Stiftung, 2010b).



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Als weiteres Hindernis wurde mit ca. einem Drittel (36 Prozent) „Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten“ genannt. Der Grund dafür könnte u.a. sein, dass zwar mehr Frauen in Führungspositionen in kleineren Unternehmen zu finden sind, es allerdings aufgrund der Organisationsstruktur der Unternehmen gar keine weiteren Aufstiegsmöglichkeiten gibt. Des Weiteren könnte es hier auch um das Phänomen der „Gläsernen Decke“ handeln. Das würde bedeuten, dass Frauen zwar in ihrer Berufslaufbahn aufsteigen können, allerdings nur bis zu einem gewissen Punkt.

Als dritthäufigstes Hindernis wurde mit 30 Prozent „Etablierte Männernetzwerke“ genannt. Dass männerdominierte Netzwerke sich wenig mit der Förderung von Frauen beschäftigen, zeigt auch die Studie „Deutschlands Chefinnen. Wie Frauen es an die Unternehmensspitze schaffen“. Dort meinten 71 Prozent der befragten Frauen, dass die bestehenden Netzwerke zu sehr „männerdominiert“ und für Frauen nicht zugänglich seien.

Weitere Karrierehindernisse wurden unter „Andere“ beschrieben. Exemplarisch werden einige Aussagen vorgestellt (siehe auch Abbildung 52):

Frage: Bitte erläutern Sie.

„Als Frau muss man doppelt oder dreimal so gut und immer perfekt sein. Niemand lehrt einen, seine Erfolge zu verkaufen. Die Doppelbelastung alleinerziehend und Beruf! Der Krieg zwischen berufstätigen und nicht berufstätigen Frauen. Die katastrophale Kinderbetreuung.“

„Aufgrund des nicht mehr existenten Jobs (Büro geschlossen); keine Möglichkeit mehr, nach 5 Jahren Babypause (2 Kinder hintereinander) in technologisch anspruchsvollen Fachbereich wieder einzusteigen – während Babypause aufgrund nicht existenter Hort-Betreuung Teilzeitjob nicht möglich, fachlich abgehängt.“

„Das weibliche Geschlecht an sich und damit verbunden latente Diskriminierung bei Bewerbungen, v.a. wenn es sich um männliche Praxisinhaber handelte. Mögliche Ursache: Da angestellte Tierärztinnen mit Bekanntgabe einer Schwangerschaft ein gesetzliches Berufsverbot für nahezu alle beruflichen Tätigkeiten haben, bedeutet das i.d.R. eine Freistellung der Mitarbeiterin. Da stellt man lieber gleich einen Mann ein.“

„Die größten Karrierehindernisse sind die fehlenden zuverlässigen, kompetenten Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Deutschland. Ich habe einen wunderbaren Ehemann der mit mir zusammen – obwohl Führungskraft – die Kinder betreut und sich auch in deren Alltagspflichten und unseren gemeinsamen Haushalt einbringt. Aus finanziellen Gründen haben wir uns gemeinsam entschieden, dass ich Teilzeit arbeite. Leider ist es so, dass wir für die Betreuung unserer beiden Kinder 3 Jahre und 20 Monate lang monatlich 1200,- Euro für eine gute

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Tagesmutter bezahlen, bei der ich ohne schlechtes Gewissen arbeiten kann und die Kinder auch noch erzogen werden. Krippenplätze gibt es auf dem Land fast gar nicht. Der Volltagskindergartenplatz, den unsere Tochter demnächst besucht, ermöglicht eine Betreuung nur von 07.30 bis 16.30 Uhr. Bei einer Anfahrt von 45 min zum Arbeitsplatz bedeutet dies zwar geringfügigere Kosten, allerdings wahrscheinlich auch eine Herabsetzung der Arbeitszeit auf 24 Stunden. Ich mag mir gar nicht ausdenken, wie das aussieht, wenn unsere Kinder zur Schule gehen und ich um 13 Uhr dort sein muss (es gibt nur 10 Hortplätze).“

„Ich empfinde die ständigen befristeten Arbeitsverträge als größtes Hindernis, überhaupt berufstätig zu sein. Und gleichzeitig Familie zu „planen“, fällt damit ebenso schwer. Meine Entscheidung, nach 5 Monaten Elternzeit wieder zu arbeiten, begründete sich u.a. damit, dass ich nach einem vollen Jahr Babypause direkt in die Arbeitslosigkeit gegangen wäre. Ich hatte die Vorstellung, dass es noch schwerer sein würde, sich zu bewerben, wenn man in Elternzeit ist, als wenn man mit Kind im Arbeitsleben steht. Ich hatte aber auch die volle Unterstützung meines Mannes, der auch gern Elternzeit nehmen wollte – er ist 7 Monate zu Hause geblieben (bzw. ist noch in Elternzeit). Das ist die wichtigste Unterstützung, die ich haben konnte. Soviel OT.“

Abbildung 52: Ausgewählte Kommentare zu Karrierehindernissen

5.10.2 Karrierehindernisse nach Führungsverantwortung

Um mögliche Unterschiede bei den Hindernissen zwischen Frauen mit und ohne Führungsverantwortung zu untersuchen, wurden den Antworten der zwei Gruppen gegenübergestellt (siehe auch Abbildung 53).

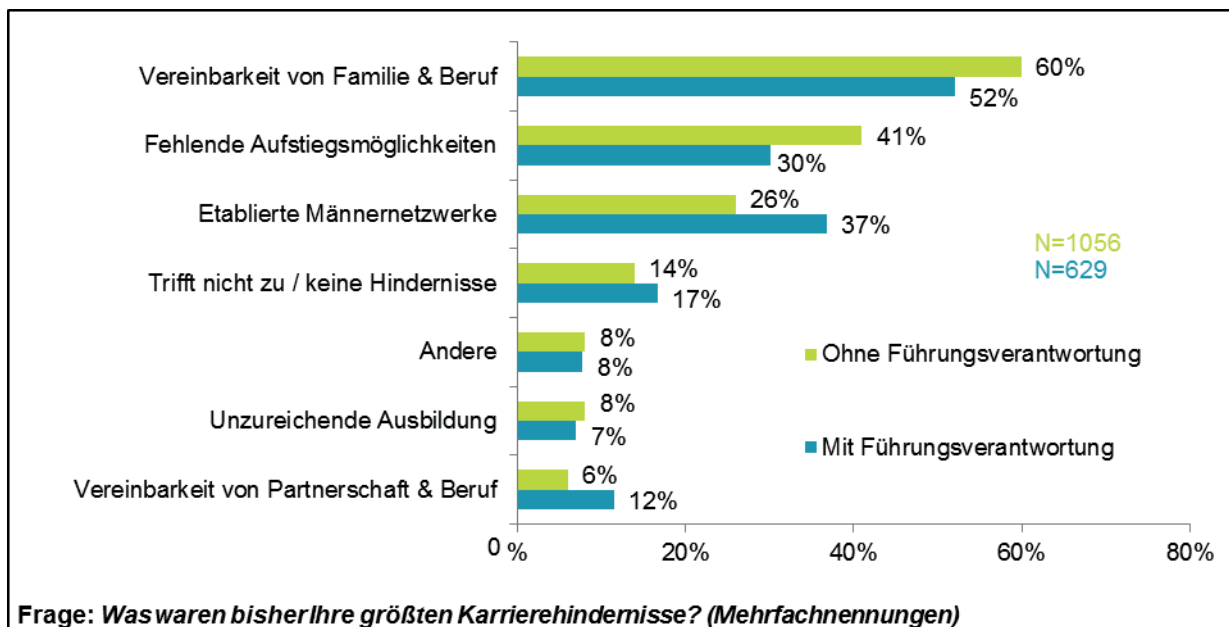


Abbildung 53: Karrierehindernisse nach Führungsverantwortung



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Besonders auffallend ist hier der Unterschied bei dem Punkt „Etablierte Männernetzwerke“ mit 10 Prozentpunkten. Dies belegt die Vermutung, dass erst mit weiblicher Führungsverantwortung die Themen „Old-Boy-Netzwerke“ und „Glass Ceiling“ spürbar werden.

Ebenfalls eine Abweichung von 6 Prozentpunkten ergab sich beim Punkt „Vereinbarkeit von Partnerschaft und Beruf“. Für Karrierefrauen ist es offensichtlich schwieriger Karriere und Partnerschaft zu verbinden.

5.10.3 Zusammenfassung

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist für Frauen mit oder ohne Führungsverantwortung das größte Hindernis ihrer Karriere. Dies lässt sich insbesondere mit der gesellschaftlichen und zeitlichen Doppelbelastung erklären. Frauen mit Führungsverantwortung fühlen sich stärker durch etablierte Männernetzwerke behindert. Für Frauen ohne Führungsverantwortung ist es eher die Herausforderung überhaupt Aufstiegsmöglichkeiten zu bekommen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Fallstudie 5: Stella Müller¹⁵, ehemalige Bereichsleiterin in einer großen IT-Firma

Wer ich bin

Diese Mutter möchte anonym bleiben.

Story

Mutter geworden bin ich erst mit 40 Jahren. Da war ich Bereichsleiterin Marketing Kommunikation in einem großen Konzern. Von dieser Firmengruppe wurde ich besonders im Alter von 25-35 gefördert, so dass ich bis zur Geburt meiner Tochter eine außergewöhnlich steile Karriere vorweisen kann. In nur wenigen Jahren arbeitete ich mich von der Managerposition über die Abteilungsleiterstelle zum Bereichsleiterposten hoch, den ich dann bis zu meiner Schwangerschaft vier Jahre lang ausgeübt hatte. Mir war der Beruf immer wichtiger als alles andere und ich habe ihn richtig gerne und hochmotiviert ausgeübt. Erst als ich schwanger wurde – worauf wir länger als gedacht warten mussten – haben sich meine Schwerpunkte verschoben. Hatte ich bis dahin alles für den Job getan, wollte ich mich ab der Geburt drei Jahre lang meinem Kind widmen und beruflich pausieren. So war mein Plan.

Leider waren meine Erfahrungen und Erlebnisse bezüglich der Vereinbarkeit von Schwangerschaft und Beruf alles andere als positiv. Die Reaktion meines Vorgesetzten und meines direkten beruflichen Umfeldes – mein Team allerdings ausgenommen – auf meine Schwangerschaft war mehr als unterkühlt. Mein Vorgesetzter demonstrierte sichtlich sein Unverständnis, indem er z.B. Meetings ohne Not plötzlich auf 21 Uhr ansetzte. Es wurde dort auch trotz meiner Einwände stark geraucht. Als ich während einer Vorsorgeuntersuchung nicht erreichbar war, kamen Emails, dass mein Budget gekürzt wird, wenn ich nicht innerhalb von zwei Stunden Einspruch erhebe. Es kam während der Schwangerschaft und der Elternzeit mit meinen Vorgesetzten auch nie zu einem Gespräch darüber, wie es mir geht oder wie ich mir meine berufliche Zukunft vorstelle. Ob ich zuhause bleiben möchte oder wieder zurückkehre – das hat keinen interessiert. Ich war die einzige Frau auf meiner Führungsebene neben sechs Männern. Da gab es niemanden, der Rücksicht auf mich als Frau – und dann noch schwanger – nahm. Ich glaube, die hatten auch gar nicht mehr damit gerechnet, dass ich bei meiner Karriere und meinem beruflichen Ehrgeiz noch Baby- und Familienwünsche habe. Sicher spielte auch Neid und Konkurrenzdenken eine Rolle. Schließlich hatte ich den so begehrten Job als Leiterin des in der Firma größten und umsatzstärksten Bereiches und erzielte die größten Erfolge.

¹⁵ Name wurde auf Wunsch der Mutter geändert. Der Name ist den Forscherinnen bekannt.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Die rücksichtslose Arbeitssituation führte dazu, dass ich aus gesundheitlichen Gründen früher in den Mutterschutz gehen musste als geplant. Das ging alles so schnell, dass nicht einmal eine Verabschiedung stattgefunden hat. Zum Glück brachte ich dennoch eine gesunde Tochter zur Welt, worüber ich mein Team, die Bereichsleiterkollegen und meine Vorgesetzten informierte. Irgendwann kam tatsächlich auch eine unpersönliche, vorgedruckte Karte mit den Unterschriften meiner Vorgesetzten, meine Bereichsleiterkollegen reagierten gar nicht. Im Gegensatz dazu hat mein damaliges Team mir ganz liebe Geschenke zukommen lassen. Ich war dann zunächst zwei Jahre in Auszeit, die ich rechtzeitig beantragt hatte. Von meinem Team bekam ich in dieser Zeit eine Einladung zur Weihnachtsfeier, von den Vorgesetzten kam vor und nach der Geburt nichts Unterstützendes.

Im Gegenteil! Im Sommer 2006 – also kurz vor der Geburt! – schrieben sie mir, meine Zielerreichung von 2005 läge bei 107%. Sie behaupteten fälschlicherweise, das sei mit mir abgesprochen. Da die Zielerreichung an Parametern festgemacht ist, die ich kenne, wusste ich, dass ich bei 145% war. Das haben die abgetan mit den Worten, ich hätte jetzt Wichtigeres vor mir als darüber zu diskutieren. Wenn ich es nicht schwarz auf weiß hätte, würde ich das gar nicht glauben wollen. Allein die Information, dass ich schwanger war, führte zu einer Herabsetzung meiner Leistung und zur Verweigerung meines festgeschriebenen Rechtes auf Boni – interessanterweise beurteilten sie eines meiner Wirtschaftsjahre, das vor meiner Schwangerschaft lag, aber während meiner Schwangerschaft abgerechnet wurde. Zu diesem Zeitpunkt habe ich mich dann tatsächlich zurückgehalten, um darüber zu diskutieren, wenn ich wieder da bin. Das war auch gut so, denn sie wollten im weiteren Verlauf meiner beruflichen Auszeit noch versuchen, meine Gehaltserhöhung zu streichen. Denn aufgrund meiner Aktienoption sollte mir ein bestimmter Prozentanteil meines Gehaltes ausgeschüttet werden, weil sich die Firmenaktie wie erhofft entwickelt hatte. Auf meinem Konto konnte ich einen solchen Zahlungseingang nicht erkennen. Auf meine Nachfrage taten die Verantwortlichen ganz unschuldig und schoben die Verantwortung dafür auf die Zentrale. Diese bestätigte mir aber, dass nicht sie, sondern meine Vorgesetzten mich – offensichtlich unrechtmäßig – aus dem Programm für die Leitungsebene ausgeschlossen hätten! Schließlich kam noch das berühmte „I-Tüpfelchen“: Ein halbes Jahr vor Ablauf meiner auf drei Jahre verlängerten Pause erklärte ich auf Anfrage des Managements, dass ich gerne wieder zurückkomme, aber möglichst in Teilzeit oder in einer anderen, heruntergestuften Position. Daraufhin teilten sie mir schriftlich mit, dass sie mich zum Ende der Elternzeit kündigen würden. Ein gefundenes Fressen für jeden Anwalt und Richter, weil das gegen das Gesetz verstößt. Ab dem Moment habe ich jeden meiner Kontakte zum Unternehmen anwaltlich begleiten lassen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Es kam zum Gerichtsverfahren sowohl über dieses Thema als auch über die falsche Berechnung meines Bonus und über die Aktienoptionen. Das Unternehmen wollte mich nach 12 Jahren Betriebszugehörigkeit mit lächerlichen drei Monatsgehältern loswerden. Im Verfahren wollten sie beweisen, dass sie keine Bereichsleiterin mehr benötigen. Fakt war aber, dass sie jemanden während meiner Elternzeit für mich eingestellt hatten. Während des Verfahrens wiesen sie diesem Kollegen natürlich schnell eine neue Stelle im Organigramm zu. Dem Richter erklärten sie, dass meinen Part nun zu 75% die Geschäftsleitung übernommen hätte. Woraufhin der Richter nur ironisch nachfragte, ob die Geschäftsführung jetzt also rund um die Uhr arbeite oder ob sie vorher nichts zu tun gehabt hätte. Ein nervenaufreibendes Jahr lang ging das so, bis endlich eine hohe Abfindung verhandelt und die Boni ausgezahlt wurden.

Ich würde mir sehr wünschen, dass sich mehr Frauen trauen, in Führungspositionen zu gehen, dann wäre es für die bis jetzt noch dominierenden Männer schwieriger, berufstätige Frauen wegen ihrer Schwangerschaft so zu diskriminieren wie ich es erlebt habe. Mit wachsender Zahl an Frauen auf hoher Verantwortungsebene steigt die Chance, dass qualifizierte Frauen in ihrer Karriere nicht mehr boykottiert werden können. Dann schaffen wir es auch, das Thema „Schwangerschaft und Elternzeit im Beruf“ aus der Tabu-Ecke zu holen! Als ich damals so heiß umworben wurde von meiner Firma, dass ich doch bei Ihnen einsteigen sollte, da hätte ich eine mögliche Schwangerschaft mit entsprechender Auszeit gleich mitverhandeln sollen. Ich finde, es muss dringend zur Firmenkultur dazugehören, dass man gemeinsam festlegt, wie man mit schwangeren Sacharbeiterinnen oder Führungskräften umgeht.

Als Team müsste versucht werden, eine kreative Lösung zu finden. Es geht gar nicht, dass man sich – so wie ich – an die Firmenzentrale wendet, um die Probleme während der Elternzeit zu besprechen und zynisch zu hören bekommt: „Das war doch klar, Sie als leitende Angestellte, gehen drei Jahre raus, das ist ein „no-go“. Da haben sie keine Chance mehr im Unternehmen.“ Dieses ungeschriebene Gesetz kannte ich bis dato nicht! Und finde es nach wie vor ein „no-go“ so zu reden und zu handeln!

Dabei habe ich als Vorgesetzte mit meinem Team die Erfahrung gemacht, dass sich auf vielen Positionen, auch auf Führungsebene, Jobsharing realisieren lässt. In meinem Team hat das immer funktioniert und die Frauen waren so dankbar, sie haben statt der vereinbarten 50% hochmotiviert 60-70% gearbeitet. Auch für meine Bereichsleiterposition hätte ich ein Jobsharing Modell konzipieren können. Voraussetzung ist eine gute Organisation mit z.B.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

einem Jour fixe sowie leichte Erreichbarkeit für Rückfragen. Gerade Führungskräfte sind in der Lage, Sachen gut zu strukturieren und sie haben ein hohes Verantwortungsbewusstsein, deshalb sind sie ja in diese Position gekommen. Ich wünschte mir, dass die Unternehmen alle ihre Vorurteile gegenüber Teilzeit- und Jobsharing Modellen über Bord werfen und für sich die Chance moderner Arbeitszeitmodelle mit dadurch hoch motivierten Mitarbeitern erkennen.

5.11 Diskriminierende Verhaltensweisen

5.11.1 Diskriminierende Verhaltensweisen während der beruflichen Entwicklung

Die These 6, die die Autorinnen in Bezug auf Mütter in Führungspositionen aufgestellt haben, lautet: „Frauen erfahren diskriminierende Verhaltensweisen am Arbeitsplatz.“

Dieser Vermutung wurde mit Hilfe der Frage „Welche Verhaltensweisen haben Sie während Ihrer beruflichen Entwicklung erlebt?“ nachgeforscht.

In Anlehnung an die Beschreibung von Benokraitis (1997) wie Männer Frauen verdrängen möchten, wurden den Teilnehmerinnen der Befragung verschiedene Arten der Diskriminierung zu Auswahl gestellt, welche mit vier unterschiedlichen Häufigkeiten (mehr als zweimal, zweimal, einmal, nie) bewertet werden konnten.

Benokraitis unterscheidet in der Studie „Subtle Sexism: Current Practices and Prospects for Change“ (1997) zehn verschiedene Formen der unterschweligen Diskriminierung von Frauen am Arbeitsplatz, an die sich die Autorinnen der Studie anlehnen. Erläutert wird:

1. Die subjektive Objektivierung, mit der eine Verhaltensweise beschrieben wird, die eine Person als Objekt, also ausschließlich aufgrund ihres Geschlechts und nicht wegen ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen wahrnimmt. Konsequenz wird dann ganz unpersönlich und pauschal über „die Frauen“ oder „die Mütter“ gesprochen und gewertet.
2. Mit dem Begriff „Benevolent Exploitation – wohlwollende Ausbeutung“ bezeichnet er die Arbeitssituation, in der die Hauptarbeit von der Frau geleistet wurde, aber der Mann die Lorbeeren dafür erhält.
3. Die „Kollegiale Ausgrenzung“ bezieht sich auf den Ausschluss, die Isolation der Frauen und Mütter. Diese Verhaltensweise verbirgt sich u.a. hinter der zeitlichen Festlegung von Meetings. Dabei werden Besprechungen bewusst auf (spät)nachmittags oder den



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Abend terminiert, so dass Mütter, deren Kinderbetreuung zu einem bestimmten Tageszeitpunkt endet, Schwierigkeiten haben, daran teilzunehmen.

4. „Rücksichtsvolle Herrschaft“ oder „Considerate Domination“ beschreibt das Verhalten der Vorgesetzten, die Entscheidungen und Meinungen den MitarbeiterInnen abzunehmen, ohne diese selbst wählen zu lassen – und dabei glauben die Vorgesetzten noch, in guter Absicht zu handeln.
5. Unter „Fröhliche Verniedlichung“ wird verstanden, wenn Arbeitskollegen Witze über Familienpflichten machen, z.B. „Na, mal wieder Elternabend heute?“
6. „Supportive Discouragement“ oder „Unterstützende Entmutigung“ steht für unterschiedliche Aussagen über die wahrgenommenen, stereotypischen Merkmale von Frauen und Männern. Damit verbunden ist z.B. die Einschätzung der Führungskräfte, dass Frauen einer anspruchsvollen Position nicht gewachsen sind.
7. Die „Freundschaftliche sexuelle Belästigung“ klingt wie ein harmloses und spielerisches Benehmen, kann bei dem Gegenüber allerdings Unbehagen, Verlegenheit und Demütigung bewirken. Frauen erfahren diese Verhaltensweisen häufig durch Bemerkungen bzgl. ihrer Kleidung oder andere verbale Äußerungen.
8. Unter dem Begriff „Lächelnde Reduzierung“ wird das Phänomen der subtilen Abwertung der Mütter verstanden. Beispielsweise, wenn eine Frau innerhalb eines Geschäftsmeetings vor Kunden, Partnern und Mitarbeitern als „Mutter“ vorgestellt wird.
9. Mit „strahlender Abwertung“ bezeichnet man das positive Abwerten von Fähigkeiten und Kompetenzen. So wird beispielsweise eine Frau für Tätigkeiten in übertriebenem Maße gelobt, die bei Männern als völlig normal und nicht in der Intensität als nennenswert erscheinen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von dem „dancing-dog-Effekt“.
10. „Condescending chivalry“ oder „Herablassende Ritterlichkeit“ beschreibt das Bedürfnis von Vorgesetzten, eine Mitarbeiterin vor gutgemeinter Kritik in Schutz nehmen zu müssen, so dass sie unnötig hilfsbedürftig erscheint.

Im Folgenden werden die Studienergebnisse im Einzelnen vorgestellt.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frauen fühlen sich auf verschiedene Arten durch Kollegen und Vorgesetzte im Beruf herabgesetzt. Auffällig häufig wurden Frauen in den folgenden Bereichen diskriminiert:

- 64 Prozent der befragten Frauen wurden mindestens einmal oder öfter aufgrund ihres Geschlechts stigmatisiert (Subjektive Objektivierung).
- Mehr als die Hälfte (56 Prozent) der Befragten fühlten sich mindestens einmal oder öfter ausgebeutet und jemand anderes konnte die Lorbeeren für ihre Arbeit einstreichen (Benevolent Exploitation).
- 53 Prozent der Frauen gaben an, dass sie bei wichtigen Meetings nicht berücksichtigt wurden (Kollegiale Ausgrenzung).
- Weniger als die Hälfte (43 Prozent) der Umfrageteilnehmerinnen wurden schon mal wohlwollend von ihrem Chef in ihrem Zeitmanagement fremdbestimmt (Rücksichtsvolle Herrschaft).
- 41 Prozent der Befragten wurden verunsichert, sich auf eine bestimmte Stelle zu bewerben (Unterstützende Entmutigung).
- Ein Drittel (36 Prozent) der Frauen haben schon mal einen verniedlichenden Satz zu ihren Elternpflichten zu hören bekommen (Fröhliche Verniedlichung).
- Knapp ein Drittel (28 Prozent) der Frauen wurden schon auf ihre äußerliche Erscheinung im Rahmen einer Schwangerschaft oder eines Events angesprochen (Freundschaftliche sexuelle Belästigung¹⁶).
- 28 Prozent der Teilnehmerinnen erlebten bereits überbordendes Lob für Aufgaben, die bei Männern keine Erwähnung finden (Strahlende Abwertung¹⁷).

¹⁶ Wenn eine Frau öffentlich damit aufgezeigt wird, dass sie sichtlich schwanger oder für einen besonderen Anlass gekleidet ist: „Du siehst ja aus, als ob Du einen Medizinball verschluckt!“

¹⁷ Wenn eine Frau über alle Maßen für etwas gelobt wird, was bei Männern als ganz normal gilt.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Ein Viertel (25 Prozent) der befragten Frauen wurde im Berufsleben schon mal als „Mutter“ reduziert (Lächelnde Reduzierung¹⁸).
- 21 Prozent der Befragten wurden bereits von ihrem Chef vor Kritik in Schutz genommen (Herablassende Ritterlichkeit¹⁹) (siehe auch Abbildung 54).

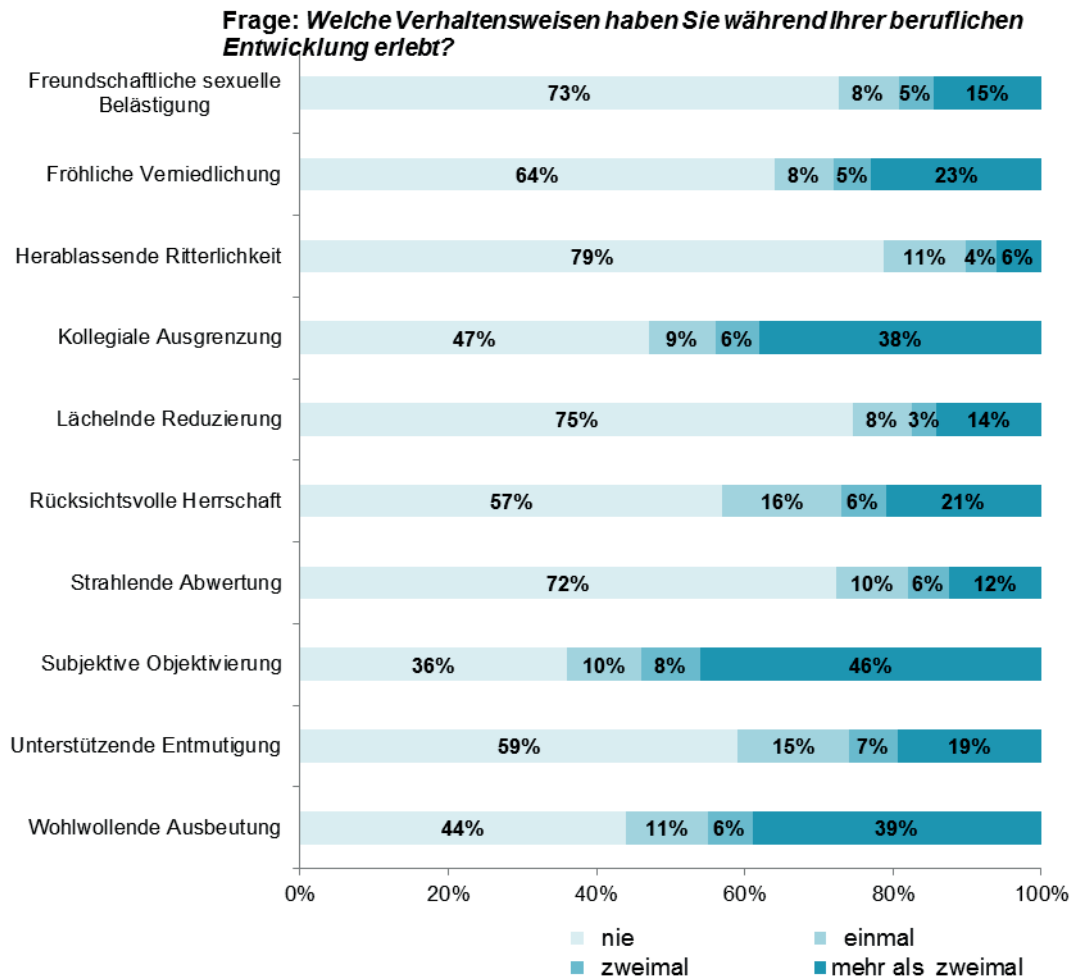


Abbildung 54: Erlebte Verhaltensweisen während der beruflichen Entwicklung

5.11.2 Zusammenfassung

Die aufgestellte These „Frauen erfahren diskriminierende Verhaltensweisen am Arbeitsplatz“ wird bestätigt. Besonders häufig sind dabei die Verhaltensweisen der „Subjektiven Objektivierung“, „Wohlwollende Ausbeutung“ und „Kollegiale Ausgrenzung“.

¹⁸ Wenn eine Frau im Geschäftsleben nicht mit ihrem Funktionstitel, sondern als "Mutter" vorgestellt wird.

¹⁹ Wenn ein Chef eine weibliche Beschäftigte vor einer vielleicht nützlichen Kritik in Schutz nimmt.

Fallstudie 6: Mariella Röhm-Kottmann, Partnerin bei KPMG in München

Wer ich bin

Mein Name ist Mariella Röhm-Kottmann. 1992 habe ich mein Wirtschaftsingenieurstudium an der TU Karlsruhe erfolgreich abgeschlossen und nahm anschließend eine Stelle bei der KPMG in Stuttgart an, zunächst als Wirtschaftsprüfungsassistentin, später als Prüfungsleiterin, die ich bis 1997 inne hatte. In dieser Zeit legte ich auch das Wirtschaftsprüfer- / Steuerberaterexamen ab. 1997 wurde ich zur Managerin und Senior Managerin befördert und wechselte zu KPMG in München. Von 2001 bis 2002 arbeitete ich bei KPMG in den USA; nach meiner Rückkehr in 2002 wurde ich Partnerin. Ich bin verheiratet und wir haben seit 2004 bzw. 2006 zwei Söhne.



Story

Mein erstes Kind wurde geboren, als ich schon über 12 Jahre bei KPMG arbeitete und bereits zwei Jahre lang die Partnerposition innehatte. Seither arbeite ich in Teilzeit mit 75%. Mir bedeuten meine Kinder sehr viel. Ich arbeite aber auch sehr gerne und habe bisher keineswegs den Eindruck gewonnen, dass meine Kinder wegen meiner Berufstätigkeit zu kurz kämen. Ich beobachte meine Kinder jedoch sehr genau und wäre bereit, mein berufliches Engagement ihretwillen zu reduzieren, sollte das eines Tages sinnvoll und notwendig sein.

Im Grunde arbeite ich nicht viel weniger als vorher oder als meine Kollegen. Ich bin aber deutlich organisierter und effizienter geworden. So verlasse ich jetzt beispielsweise ohne schlechtes Gewissen um 17:30 Uhr meinen Arbeitsplatz, um die Kinder vom Hort bzw. der Tagesmutter abzuholen, mal mit ihnen zum Arzt oder zur Geigenstunde zu gehen oder mir den Freitagnachmittag für die Familie freizuhalten. Dafür bin ich dann aber auch flexibel in der Einteilung der Arbeitszeiten und nutze die Stunden, wenn meine Kinder bereits schlafen. Anders geht das in meiner Branche und meiner Position leider nicht und ich bin dazu gerne bereit, weil ich die Flexibilität brauche.

Meine berufliche Verantwortung hat auch die Länge meiner Elternzeit beeinflusst: Da für uns Wirtschaftsprüfer mit Jahresbeginn unsere „busy season“ beginnt, nahm ich mir bei der Geburt unseres ersten Kindes im August vier Monate, bei der Geburt unseres zweiten Kindes im September drei Monate Auszeit. Hätte ich länger pausiert, dann hätte ich mich vielleicht



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

nach meiner Rückkehr in neue Aufträge bzw. neue Aufgaben einarbeiten müssen, was mir aufwändiger erschien. Eine Auszeit von zwei und mehr Jahren wäre für mich daher nur schwer vereinbar mit meiner Karriere gewesen. Während meiner kurzen Auszeit war es für mich wichtig, als eine der ersten Blackberry Besitzer in unserer Firma problemlos in die Unternehmenskommunikation eingebunden zu bleiben. Zum Glück wurde ich während meiner Abwesenheit und nach meiner Rückkehr sehr gut von meinen Kollegen unterstützt.

Mit der Geburt meiner Kinder habe ich auch meine Tätigkeit angepasst, wobei mich mein Arbeitgeber unterstützt. Ich habe beispielsweise meine Reisetätigkeit deutlich eingeschränkt, versuche mit Tageterminen oder nur einer Übernachtung möglichst viel abzudecken.

Organisatorisch ist das für mich nicht ganz so einfach, da mein Mann als Partner bei einer internationalen Strategieberatung tätig ist und unter der Woche in der Regel bei Mandanten im In- und Ausland unterwegs ist. Er unterstützt mich jedoch sehr bei meiner Berufstätigkeit und versucht, wann immer möglich, seine Reisepläne auf meine Termine abzustimmen. Wann immer ich über Nacht verreisen muss, kümmert er sich um unsere Kinder. Bei mehrtägigen Reisen oder nicht lösbaren Terminkonflikten helfen uns zum Glück meine Eltern bzw. meine Schwiegereltern, die dann eigens für mehrere Tage zu uns anreisen und die Kinder betreuen.

Zum Wohle meiner Kinder versuche ich, die Abende so oft es geht zu Hause zu verbringen. Außerdem schalte ich in der Zeit, in der ich mit ihnen zusammen bin, in der Regel mein Handy aus. Dies hat sich aus meiner Sicht im Sinne eines intensiven Kontakts mit meinen Kindern sehr bewährt und es hilft auch mir, abzuschalten und mich ganz auf meine Familie zu konzentrieren.

Die Geburt meiner Kinder hat meine Karriere bei KPMG zum Glück nicht behindert. Ich hatte allerdings das Glück, dass ich mit 35 Jahren relativ früh und somit vor meinen Schwangerschaften Partnerin geworden bin und es für die Familiengründung bei mir noch nicht zu spät war. Es war allerdings damals eher selten, dass Frauen in unserer Firma eine Führungsposition ausfüllten und gleichzeitig Kinder bekamen. Heute gibt es immer mehr Mütter, die das hinbekommen, und ich habe mit in Teilzeit arbeitenden Müttern sehr gute Erfahrungen gemacht. Ich glaube, diese positive Erfahrung ist wichtig, abgesehen von der Notwendigkeit, aufgrund der demografischen Entwicklung mehr für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu tun. Bei KPMG gibt es mittlerweile z.B. ein spezielles Frauenförderprogramm mit Weiterbildungsseminaren. Ich selbst war in den letzten Jahren mehrmals zu Gesprächen eingela-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

den, um über meine Erfahrungen als Partnerin und dabei auch über die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu berichten. Ich finde es sehr wichtig, dass Frauen sich austauschen, voneinander lernen und Netzwerke bilden. Das machen Männer auch ziemlich erfolgreich und ich finde, da könnten wir uns einiges abschauen.

Wenn ich etwas zugunsten einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Karriere ändern könnte, dann würde ich anregen, dass z.B. interne Meetings nicht vor 8:30 Uhr beginnen und spätestens um 18 Uhr beendet sind. In Skandinavien ist das üblich und funktioniert offensichtlich sehr gut. Darüber hinaus würde ich mir eine qualifiziertere Kinderbetreuung wünschen. Hier müsste unbedingt der Betreuungsschlüssel geändert werden, denn es gibt in den meisten Krippen viel zu viele Kinder auf viel zu wenig Betreuer. Das war dann auch für mich der Grund, weshalb ich mich für eine Tagesmutter entschieden habe, die sich nur um drei Kinder kümmerte. Herzlich gerne würde ich auch die Einstellung der Gesellschaft gegenüber arbeitenden Frauen ändern. Das Thema „Rabemutter“ schwingt immer gleich mit, wenn eine Frau arbeitet, besonders wenn sie eine quasi „Vollzeitstelle“ hat. Diesen sozialen Druck darf man nicht unterschätzen. Wenn eines meiner Kinder mal hier oder da eine etwas schwierige Phase hatte, was ja völlig normal ist, habe ich häufiger zu hören bekommen, dass es wohl daran liegen müsse, dass ich zu viel arbeite. Ich bin überzeugt, das passiert einem in Frankreich oder in Finnland so nicht. Des Weiteren würde ich mir wünschen, dass der Druck auf die Schüler vermindert und die selbstverständliche Erwartung, dass Eltern mit ihren Kindern regelmäßig lernen müssen, aufgegeben wird.

Meine beiden Söhne tun sich zum Glück leicht in der Schule. Dennoch muss ich mit beiden Kindern regelmäßig Hausaufgaben kontrollieren, Lesen und Diktate üben, Latein Vokabeln abfragen, damit sie kein Problem haben mit ihren Noten. Das ist gerade für berufstätige Mütter eine echte Zusatzbelastung.

Ich ermutige Frauen immer gerne, sich nicht von der Umwelt abschrecken zu lassen, wenn sie berufstätig sein wollen, obwohl sie Kinder haben. Aus meiner Sicht schadet es den Kindern keineswegs, wenn man arbeitet. Wichtig ist aber, dass man die Zeit, die man gemeinsam hat, auch wirklich intensiv den Kindern widmet und sich ganz auf sie einstellt, damit sie die elterliche Liebe und Zuwendung bekommen, die sie brauchen und die ihnen gut tut. Und ich empfinde die gemeinsame Zeit mit meiner Familie immer als ein großes Geschenk. Daneben ist es aus meiner Sicht wesentlich, dass man eine liebevolle, kontinuierliche Betreuung für die Kinder in der Zeit findet, in der die Eltern arbeiten. Wir haben das Glück, eine wunderbare Tagesmutter gefunden zu haben, die sich für unsere Kinder verantwortlich fühlt,



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

seitdem mein Großer zwei Monate alt ist. Sie hat selbst eine Familie und Kinder im ähnlichen Alter. So konnte sie stets meine Kinder in ihrem Sozialverhalten fördern, sie vom Hort/Kindergarten holen oder zum Instrumentalunterricht oder Sport bringen sowie die Hausaufgaben betreuen.

Jede berufstätige Mutter sollte allerdings wissen, dass es viel Energie kostet, Beruf und Familie zu vereinbaren. Entweder man arbeitet oder ist mit den Kindern zusammen. Viel Zeit für Erholung oder Schlaf bleibt nicht. Das kostet natürlich Kraft. Ich habe deshalb möglichst viele Haushaltstätigkeiten ausgelagert. Das geht natürlich nur bei einem entsprechend hohen finanziellen Verdienst. Außerdem ist berufliche Flexibilität wichtig. Ich kann mich in meinem Job z.B. sehr gut selbst organisieren und solange ich meine Ziele erreiche, ist es im Grunde genommen gleich, wo und wann ich arbeite. Interessanterweise delegiere ich jetzt viel mehr als vor meiner Elternzeit. Meine Partnerrolle hat sich also verändert und ich glaube, meine Mitarbeiter profitieren durchaus auch von meinen Erfahrungen als Mutter. Das beste Beispiel für mich ist das tägliche Geigenüben mit meinem jüngeren Sohn oder das Lateinlernen mit meinem älteren Sohn. Dabei habe ich sehr viel über mein Motivationsverhalten gelernt, das ich auch auf meine berufliche Mitarbeiterführung übertrage. Erfreulicherweise bekomme ich das auch stets als Feedback zurück, ich bin stolz auf meine überdurchschnittlich positiven Ergebnisse bei unserer jährlichen Führungskräfte-Beurteilung durch die Mitarbeiter.

5.11.3 Vorschläge der Mütter zu einer besseren Gestaltung der Arbeitswelt

Natürlich sollte auch erforscht werden, welche Maßnahmen berufstätigen Müttern hilfreich wären, um eine optimale Gestaltung der ausgewogenen Vereinbarung von Beruf und Familie erzielen zu können (siehe auch Abbildung 55).

Erwerbstätige Frauen mit Kindern legen bei der Optimierung ihres Arbeitslebens eindeutig besonderen Wert auf „Qualifizierte Teilzeittätigkeit“ (81 Prozent) sowie „Bewusstseinsänderung“ (79 Prozent). Denn in den meisten Unternehmen in Deutschland dominiert die Auffassung, dass sich eine Teilzeitbeschäftigung und eine niveau- bzw. anspruchsvolle Tätigkeit gegenseitig ausschließen. Diese vorherrschende Meinung ist der Grund dafür, dass es vielen Müttern nicht möglich ist, in höhere Positionen aufzusteigen, da viele Vorgesetzte der Ansicht sind, dass Führungspositionen nicht mit einer reduzierten Stundenzahl zu bewältigen seien. Hier ist eine Bewusstseinsänderung dringend nötig, denn berufstätige Mütter sind leistungswillig und –bereit. Ebenso ist eine Änderung der Präsenzkultur, die häufig in traditionellen Unternehmen vorherrscht, erforderlich. Qualifizierte Teilzeittätigkeiten sowie flexible Arbeitszeiten und -orte sollten den Müttern angeboten werden und von diesen in Anspruch ge-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

nommen werden können, ohne dass sie gleichzeitig Abstriche beim Entgelt oder in ihrer Karriereentwicklung machen müssen. Hier ist schnelles und flexibles Umdenken gefordert: Weg von der herrschenden Präsenz- hin zu einer rein leistungsorientierten Kultur. Das Erreichen vereinbarter Ziele sollte wichtiger sein, als die reine physische Anwesenheit.

Nach wie vor sind auch fehlende Kinderbetreuungsmöglichkeiten ein Thema. So fordern 68 Prozent der Mütter „Unternehmenskindertagesstätten und -kindergärten“ sowie 59 Prozent „Mehr Kindertagesstätten und Kindergärten in den Gemeinden“. In diesem Punkt sind sowohl die Unternehmen als auch der Staat gefordert, gemeinsam Wege zu finden, um die Betreuungsmöglichkeiten von Kindern zu erweitern und auszubauen.

55 Prozent der Mütter wünschen sich eine „Verteilung der Elternzeit auf Mütter und Väter“. Eine neue Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW) belegt die positive Wirkung des Elterngelds auf die frühere Rückkehr insbesondere von gering verdienenden Müttern zum Arbeitsplatz. Auch der Anteil der Väter in Elternzeit ist gestiegen, aber Väter nehmen im Schnitt nur eine kurze Auszeit von nur 3,5 Monaten (Wrohlich et al., 2012).

51 Prozent der Frauen sind für eine Quote für Frauen in Führungspositionen im Sinne von „Klare Zielvereinbarungen über eine bestimmte Anzahl von Führungspositionen, die mit Frauen besetzt werden soll“. Als bekannter Vorreiter gilt in diesem Zusammenhang Deutschlands europäischer Nachbar Norwegen. Hier wurde 2003 – weltweit erstmalig – eine Quote für Frauen in Aufsichtsratsplätzen eingeführt. Für die Frauen und auch die Unternehmen ein großer Erfolg, der nur über staatliche Hilfe mittels Frauenquote erreicht wird, wie eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zeigt: Denn diese Untersuchung ermittelte, dass die Frauen in den Aufsichtsräten mittlerweile nicht nur ein besseres Humankapital (in Ausbildung und Alter) als ihre männlichen Kollegen aufweisen, sondern auch, dass ohne diesen staatlichen Impuls kein Umbruch im Bewusstsein der Menschen und Unternehmen stattfindet (Storvik / Teigen, 2010). Hier ist die Politik gefordert.

47 Prozent der befragten Mütter wünschen sich Lebensarbeitszeitkonten, um vorgearbeitete Stunden in der kinderlosen Zeit anzusparen und bei Bedarf später für Kinderbetreuung oder reduzierte Arbeitszeiten einzusetzen (siehe auch Abbildung 55).

Bei der Möglichkeit des „Job-Sharings“, das bisher sehr selten vom Arbeitgeber angeboten wird, gaben 43 Prozent der Befragten Optimierungspotenzial an. Das Job Sharing bietet Müt-

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

tern die Chance, sich zu zweit eine qualifizierte Vollzeitstelle zu teilen, so dass jeweils zwei Kolleginnen mit reduzierter Stundenzahl arbeiten können.

Nach wie vor scheint es in den Köpfen vieler Menschen verankert zu sein, dass eine verantwortungsvolle Position nicht mit einer reduzierter wöchentlicher Stundenanzahl auszuüben ist. Denn 32 Prozent der Frauen gaben als Wunsch den „Vorbehalt bestimmter Positionen mit flexiblen/verkürzten Arbeitszeiten primär für Mütter und Väter“ an.

Nur 14 Prozent der Mütter fanden die „Möglichkeit das Abendessen in der Firmenkantine zu erwerben und mit nach Hause nehmen zu können“ attraktiv.



Abbildung 55: Hilfreiche Maßnahmen zur optimalen Gestaltung der Arbeitswelt berufstätiger Mütter

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

9 Prozent der Befragten haben unter dem Punkt „Andere“ zusätzliche Vorschläge unterbreitet, von denen einige exemplarisch aufgeführt werden (siehe auch Abbildung 56):

„Kultur der langen Arbeitstage aufbrechen: Wer weiß, er muss um 17 Uhr gehen, arbeitet effektiver und schneller, macht weniger Kaffeepausen. Wer länger bleibt, ist nicht produktiver. Und das würde der männlichen Vetterwirtschaft vorbeugen! – Gleitzeit.“

„Ein Stoppen des Unternehmensdrucks auf Väter und die Diskriminierung von Vätern, die in Elternzeit mit oder ohne Teilzeit gehen wollen. Anerkennung von Arbeit und Leistung egal ob in Vollzeit oder Teilzeit erbracht. Steigerung der Attraktivität für Teilzeit, so dass mehr Männer sich dafür entscheiden.“

„Einrichtung von (alternierenden) Telearbeitsplätzen – Wiedereinstiegs-Policy von Arbeitgebern – Karriere- und Familienplanung für Männer und Frauen – u.a. mit dem Ziel, Frauen zu vermitteln, dass man nicht 10 Jahre in Familie „abtauchen“ kann/sollte bzw. sich das gut überlegen sollte und zu vermitteln, dass es sich nicht um ein Frauenthema, sondern um ein gesamt-gesellschaftliches Thema handelt, das Frauen und Männer und natürlich auch Arbeitgeber angeht. – Vorträge gegen Rabenmutter-Vorstellung – Einrichtung von Kinder/Bürozimmern, die z.B. bei leichter Erkrankung von Kindern genutzt werden können – Ansetzen von Besprechungen zu Zeiten, an denen Kinderbetreuung stattfindet.“

„Umdenken der Gesellschaft, dass arbeitende Eltern (nicht nur Mütter!) normal sind – Kinderbetreuungsmöglichkeiten erhöhen, damit Familien wirklich wählen können – Flexibilisierung der Arbeitszeit, um Familienpflichten und Arbeitspflichten in Balance zu halten – Elterngeld auf höherem Niveau, keine Herdprämie – Änderung des Steuersystems, Abschaffung der Bevorzugung der Einverdiener-Familie, besser Freibeträge für Kinder erhöhen und/oder die Kosten für Betreuung zu 100% abzusetzen und dafür dann das Splitting abschaffen.“

„Einsicht in der Gesellschaft, dass Mutter- und Vaterschaft normal sind und beides in den Berufsalltag gehört.“

Abbildung 56: Ausgewählte Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitswelt für berufstätige Mütter

Um herauszufinden, welche der von den Müttern genannten Maßnahmen bereits von den Unternehmen umgesetzt wurden, wurden die Mütter gefragt, welche Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeitswelt für berufstätige Mütter hat Ihr Arbeitgeber bereits eingeführt hatte.

In der folgenden Abbildung werden die gewünschten Maßnahmen den bereits eingeführten Maßnahmen gegenübergestellt.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

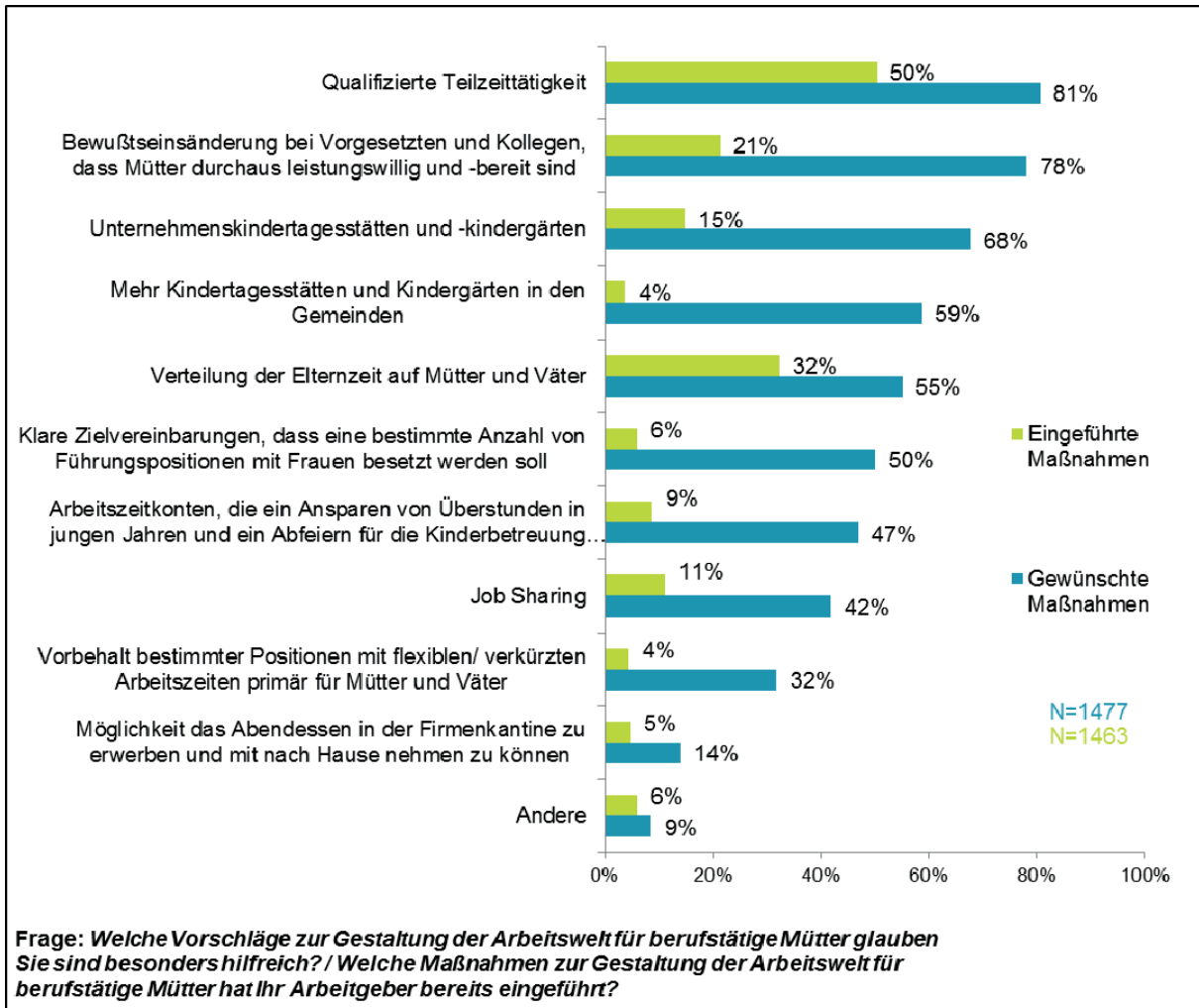


Abbildung 57: Vergleich gewünschter Maßnahmen der Mütter und bereits eingeführter Maßnahmen der Arbeitgeber

An dieser Stelle wird deutlich, dass die Unternehmen zwar schon einige Maßnahmen umgesetzt haben, dies allerdings nicht in dem von den Müttern gewünschten Maße. Die höchste Abweichung mit 57 Prozentpunkten gibt es beim Punkt „Bewusstseinsänderung bei Vorgesetzten und Kollegen, dass Mütter durchaus leistungswillig/-bereit sind“. Hier wird nur allzu deutlich, dass eine Änderung der Einstellung gegenüber Frauen/Mütter im Berufsleben der größte Wunsch der Mütter ist. Die anderen aufgeführten Maßnahmen können somit nur eine Verbesserung der Rahmenbedingungen der Mütter herbeiführen, nicht aber die eigentliche, tief verankerte Denkweise verändern und somit zu einer größeren Akzeptanz der Mütter führen. Eine weitere Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit besteht in den Punkten „Unternehmenskindertagesstätten und -kindergärten“ sowie „Mehr Kindertagesstätten und Kindergärten in den Gemeinden“ mit jeweils einer Differenz von 54 Prozentpunkten. Da überrascht die aktuelle Diskussion in der Politik in Bezug auf den Ausbau der Kindergartenplätze niemanden. Schätzungen zufolge sollen zwischen 130.000 und 230.000 Krippenplätze feh-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

len. Hintergrund ist der ab dem 01. August 2013 geltende Rechtsanspruch von Eltern auf einen Betreuungsplatz für Kinder unter drei Jahren (Roßmann, 2012). Auch bezüglich des Themas „Frauenquote“ gibt es aktuell kontroverse Diskussionen.

Eine weitere große Abweichung gibt es in puncto „Klare Zielvereinbarungen, dass eine bestimmte Anzahl von Führungspositionen mit Frauen besetzt werden soll“. Hier liegen Wunsch und Wirklichkeit in Höhe von 45 Prozentpunkten ebenfalls weit auseinander.

Fallstudie 7: Birgit Kredel-Siebenhaar, Head of Account Management Office for Energy for Asia/Pacific, Siemens Pte Ltd, Singapore

Wer ich bin

Mein Name ist Birgit Kredel-Siebenhaar. 1994 schloss ich mein Wirtschaftsstudium (VWL/BWL) an der Universität Paderborn mit Schwerpunkt Marketing und Internationales Management ab. Danach startete ich meine berufliche Laufbahn im Siemens Graduate Programm in Erlangen, Sao Paulo, Brasilien und Newcastle, UK. Nach diesem 2-jährigen Management Traineeprogramm war meine nächste Station London. Danach ging es über Zürich, München, Düsseldorf zurück nach München und schließlich nach Singapur – auf stets leitenden Positionen. Geboren wurde ich 1969. Ich bin verheiratet und habe seit 2004 bzw. 2008 zwei Kinder.



Story

Für mich steht die Familie klar an erster Stelle. Mein Beruf ist mir aber ebenso wichtig. Für meinen Mann und mich war von Anfang an klar, dass wir Kinder haben möchten und gleichzeitig beide beruflich erfolgreich unterwegs sein wollen. Für uns ist es selbstverständlich, dass wir beide arbeiten, denn beruflicher Erfolg stärkt nicht nur das Selbstbewusstsein von Männern, sondern auch von Frauen.

Es ist schon seltsam, dass es einen gesellschaftlichen Konsens darüber gibt, dass ein Mann, der nicht arbeitet, zwangsläufig Probleme mit seinem Selbstwertgefühl bekommen muss, während sich eine Frau immer rechtfertigen darf, warum sie mit ihrer Mutterrolle alleine nicht glücklich wird. Ich jedenfalls merkte an meiner Unausgeglichenheit während meiner beiden sechsmonatigen Babypausen, dass mir meine beruflichen Herausforderungen zu meinem Familienglück fehlten. Das war auch meinem Mann klar, was meines Erachtens entscheidend ist. Denn eine geglückte Karriere mit Kindern hat viel mit der richtigen Partnerwahl zu



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

tun. Beide Partner müssen sich in ihrer beruflichen Planung sehr gut abstimmen können und wollen. Denn meine Erfahrung ist, dass nicht beide ständig unterwegs sein können. Es sollte doch immer einer zu Hause für die Kinder da sein, um Ihnen Konstanz und Geborgenheit zu geben. Das kann man aus meiner Sicht nur in sehr begrenzten Ausnahmefällen outsourcen. Ich habe das Glück, dass mein Mann zurzeit meist von unserem Wohnort aus arbeitet, zwar auch in internationalen Teams, aber mit modernen Kommunikationsmitteln, so dass er nicht so oft reisen muss. Das ermöglicht mir meine spannende Aufgabe, für gesamt Asien-Pazifik das Key Account Management für einen Sektor aufzubauen mit viel Reisen. Wir sind jetzt mittlerweile sechsmal miteinander umgezogen. Immer mit zwei Fulltime-Jobs. Das geht.

Sehr wichtig ist dabei eine wirklich gute Lebens- und Karriereplanung. Ich bin glücklicherweise ganz am Anfang meiner beruflichen Laufbahn von meinem damaligen Chef aufgefordert worden, mir ernsthaft zu überlegen, wie meine Planung beruflich und privat aussehen soll. Er wollte wissen, ob und wie er mich unterstützen kann. Mir wurde damals klar, dass ich meinen Kinderwunsch und meine Karriereplanung aufeinander abstimmen muss.

Konkret heißt das, ich habe darauf geachtet, dass ich meine Kinder erst bekam als ich in strategischen Jobs war. Denn Strategien und Konzepte kann man eher zeitlich flexibel erarbeiten, z.B. auch nachts, und diese Flexibilität ist sehr wichtig, besonders wenn man noch kleinere Kinder hat.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für meine erfolgreiche Verbindung von Karriere und Kindern ist, dass mir meine Großmutter und Mutter dieses Lebensmodell von Beruf und Familie positiv vorgelebt haben. Sie waren für mich ein Vorbild und so etwas wie eine ideelle Stütze, wenn ich erlebte, dass man in unserer Kultur als Frau mit Karrierewünschen immer noch gegen den Strom schwimmen muss. Ich habe einfach in meiner Familiengeschichte vorgelebt bekommen, dass man nicht unbedingt 24 Stunden um die Kinder herum sein muss, damit sie sich zu guten Erwachsenen entwickeln.

Man sollte sich allerdings bewusst sein, dass man zwei Jobs hat – einen im Büro und einen zuhause. Das geht nur mit langfristiger Planung, guter Organisation und den richtigen Helfern. Ich plane eigentlich immer 12 Monate im Voraus. Den beruflichen und den familiären Alltag erfolgreich zu gestalten geht m.E. nur mit einer guten Kinderfrau. Das ist zwar teurer als die klassische Variante mit Krippe oder Hort, aber nur eine Kinderfrau gibt mir die für den Job und die Karriere nötige Flexibilität, da sie auch die Kinder im Krankheitsfall betreut und mir die gesamten Kinderfahrdienste und die damit verbundene Hektik abnimmt. Hier in Sin-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

gapur ist es noch entspannter, da die Kinder morgens von der Haustür vom Bus abgeholt werden, Schule und Kindergarten sind auf den ganzen Tag angelegt und auch die Hobbies finden in der Schule statt und zu Hause kümmert sich eine Maid um den Haushalt. So ist es für uns kein Problem, dass ich beruflich auf eine Wochenarbeitszeit von 60 plus komme.

Gute Netzwerke sind in der Familienorganisation genauso wichtig wie in der Berufswelt. Trainee-Programme z.B. sind für Frauen sinnvoll, weil man durch sie ein Basisnetzwerk bekommt. Netzwerke sind entscheidend. Deshalb baue ich hier in Asien ein Global Leadership of Women mit auf, ein weltweites Programm von Siemens. Wir versuchen damit junge Frauen anzusprechen, denn auch in Asien machen nur wenige Frauen Karriere. Der asiatische Markt wächst aber rasant und da ist es schwierig, an guten Nachwuchs zu kommen. Wir brauchen die Frauen und wollen sie auch gerne im Unternehmen behalten. Wenn Frau in der Männerwelt Karriere machen will, muss sie schon sehr zielorientiert und sehr ehrgeizig sein. Sie muss sehr bestimmt auftreten, auf sich aufmerksam machen und ihre Ziele klar definieren – sonst wird sie nicht gleichwertig gefördert. Gleichzeitig sollte sie aber auf die unterschiedlichen Empfindlichkeiten, Netzwerke und formellen und informellen Hierarchien eingehen. Und gerade diese informellen Ebenen bekommt man als Frau häufig eher nicht mit, weil man ja nicht einfach mal so mit in die „Jungs-Clubs“ kommt, wo einem das erzählt würde. Und das ist die Schwierigkeit, die ich auch bei vielen meiner jüngeren Kolleginnen sehe, die ehrgeizig und sehr zielorientiert und fachlich wunderbar sind, aber dabei männliche Befindlichkeiten übersehen und deshalb dann ausgebootet werden, obwohl sie toll sind und sachlich genau die richtigen Argumente haben.

Es ist wirklich eine Herausforderung, sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld angemessen zu bewegen. Frauenkarrieren, die ich gesehen habe, waren erfolgreich, weil sie auf Vielfalt basierten, immer im Bewusstsein des eigenen Business Value. Man muss vielleicht noch ein bisschen schlauer, geschickter, schneller sein als Frau, aber es hilft auch, wenn man bewusst nicht die weibliche Attraktivität vergisst und nicht versucht maskulin aufzutreten. Männer machen da eher Schornstein-Karrieren. Sie werden einmal als gut erkannt und dann geht es via Netzwerk durch den Schornstein hoch.

Männer bauen in ihrer Laufbahn m.E. mehr auf Erfolg und Erfolgsgeschichten, sie achten darauf, womit sie sich gut verkaufen, womit sie sich als Chef gut positionieren. Frauen arbeiten aus meiner Sicht sehr und manchmal wahrscheinlich zu sachorientiert. Schwierig wird es häufig dann, wenn Frau zu verbissen ehrgeizig ist.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Eine Frau, die sich zu sehr in eine Aufgabe hineinsteigert, fängt an, das Umfeld auszublenden, konzentriert sich fast schon tunnelmäßig auf das Ziel und verliert dabei das Gespür für Befindlichkeiten und den diplomatischen Blick nach rechts und links – da haben Business-Moms sogar einen Vorteil, weil Kinder ihnen indirekt helfen, immer wieder die nötige Distanz und kritischen Blick für den Job mitzubringen.

Probleme entstehen auch da, wo eine Frau selbst die Lorbeeren für Ihre Tätigkeit ernten will und damit dem Mann die Show stiehlt. Es gibt aber eine Zauberformel: Wenn man z. B. einen sehr guten erfahrenen und erfolgreichen Chef hat. Er ist dann meist souverän, kann Tipps geben und auch mal den Schirm über einen halten. Wie wichtig es ist, sich den Chef bewusst auszusuchen, wird viel zu sehr unterschätzt. Chefs, die eitel sind und selber noch Karriere machen wollen, können für Frauen mit Ehrgeiz schwierig werden.

Business-Moms mit Karrierezielen würde ich von Teilzeit abraten. „Teilzeit ist Selbstbetrug“, hat mir mal ein Top Manager gesagt. Teilzeit bedeutet für Frauen, den gleichen Job in weniger Zeit zu machen, weniger Anerkennung zu bekommen, sich von der Karriereleiter auszuschließen und auch noch weniger Geld zu bekommen. Ich bin mittlerweile so weit, dass ich Frauen, die Karriereambitionen haben, nicht zu Teilzeit raten würde.

Geeignete Jobs mit zeitlicher Flexibilität, einen geeigneten Mann, den passenden Chef, aufeinander abgestimmte Karriere-, Kinder- und Lebensplanung, Netzwerke im Beruf und in der Familienorganisation, Zielorientierung, Disziplin, Ehrgeiz – das sind gute Voraussetzungen zur Vereinbarung von Karriere und Kindern. Hinzu kommt mein Motto: Geht nicht, gibt's nicht. Das ist, glaube ich, ein Lebenselixier für berufstätige Mütter. Und es geht erstaunlicherweise immer viel!



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

6 Handlungsempfehlungen für berufstätige Mütter (und solche die es werden wollen)

Diese Handlungsempfehlungen sind sehr pragmatisch und basieren auf der Lebenserfahrung berufstätiger Mütter. Sie orientieren sich an dem in Westdeutschland vorherrschenden Status Quo von insbesondere Großunternehmen und der Gesellschaft. Selbstverständlich müssen Sie diese Empfehlungen nicht annehmen und können viel offensiver mit dem Thema Schwangerschaft/ Mutterschaft umgehen, denn nur so kann ein Wandel stattfinden. Aber bedenken Sie, dass Sie in dem Falle eine Vorreiterrolle einnehmen, in der Sie sehr wahrscheinlich gegen althergebrachte Rollenklischees ankämpfen müssen.

6.1 Strategische Karriereplanung mit Kinderwunsch

- Überlegen Sie grob, wann der richtige Zeitpunkt für das Kinderkriegen ist. Zu Studienzeiten? Oder wenn man schon beruflich etabliert ist? Aber bedenken Sie, dass es den perfekten Zeitpunkt nicht gibt.
- Halten Sie mit dem Thema Familienplanung so lange hinter dem Berg, bis Sie in der Firma etabliert sind und Sie auf die Position gelangt sind, die Sie sich wünschen. Wenn Sie zu früh offen mit Ihren Familienplänen umgehen, seien Sie darauf gefasst, dass Ihr berufliches Umfeld damit überfordert sein wird und skeptisch reagiert.
- Wenn Sie die Situation für berufstätige Mütter nachhaltig verbessern wollen, achten Sie darauf, dass Sie eine Entscheidungsposition erreichen, die Ihnen dies ermöglicht.
- Behalten Sie im Hinterkopf: Es gibt NIE den richtigen Zeitpunkt schwanger zu werden! Machen Sie Ihr privates Lebensglück nicht von der Karriere abhängig. Sie wissen nie, ob sich dieser Verzicht auszahlt.
- Behalten Sie Ihre beruflichen Träume und Wünsche bei – trotz Familienplanung. Verfolgen Sie weiterhin Ihre Visionen.
- Reflektieren Sie bewusst die Umstände, in denen Sie sich befinden.
- Wenn Sie beruflich mittel- bis langfristig ins Ausland gehen möchten, machen Sie es vorzugsweise vor den Kindern oder solange die Kinder klein sind.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Man muss nicht die perfekte Mutter sein, nicht jeden Kuchen selbst backen, jede Martinslaterne selbst basteln oder ständige Präsenz bei Elternabenden zeigen.
- Wenn etwas temporär im Haushalt nicht ideal läuft, setzen Sie sich nicht zu stark unter Druck. Ihr Beruf ist oft nicht ursächlich!
- Suchen Sie sich den richtigen Mann aus, der bereit ist, seinen Anteil an Haushalt und Kindererziehung wahrzunehmen.
- Planen Sie im Vorfeld den Ein- und Ausstieg aus dem Beruf.
- Ziehen Sie die Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Betracht. Kommt eine Kita, eine Tagesmutter, eine Kinderfrau und Haushälterin in Frage? Ist familiäre Unterstützung durch Eltern und/oder Schwiegereltern vorhanden?
- Verzichten Sie auf den teuren Brillantring und legen Sie das Geld lieber für die Finanzierung der Kinderbetreuung zurück.
- Berücksichtigen Sie bei der Familienplanung das Unternehmen und das Berufsbild. Gibt es im Unternehmen viele berufstätige Mütter? Gibt es einen Unternehmenskindergarten? Sind Sie in einem Beamtenverhältnis? Wie schwer ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Passen Sie den Ausstieg mit Ihren Lebensphasen ab. Berücksichtigen Sie regionale Einschränkungen.
- Berücksichtigen Sie auch Anforderungen an das Unternehmen und an die Stelle.
- Berücksichtigen Sie die Bedingungen des Partners ebenfalls.
- Berücksichtigen Sie, wie sicher ihre berufliche Position nach dem Wiedereinstieg ist.

6.2 Anregungen für das Selbstmarketing/ Warnung vor dem Mutti-Image

- Bedenken Sie, dass die allgemeine Erwartungshaltung die ist, dass Sie als Frau besser sein müssen und doppelt so viel leisten müssen wie Ihre männlichen Kollegen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Versuchen Sie vor der Kommunikation Ihrer Schwangerschaft Zusagen zu Beförderung und Weiterbildung, Gehalt und wichtige Projektaufträge schriftlich zu fixieren.
- Wenn Sie schwanger sind, informieren Sie Ihren Vorgesetzten erst dann, wenn es unvermeidlich ist, es sei denn Sie setzen sich Gefahren aus, wenn Sie es nicht tun.
- Bereiten Sie sich geistig darauf vor, dass Sie mit der Kommunikation Ihrer Schwangerschaft ein komplett neues Image und eine veränderte Behandlung bekommen könnten – Stichwort: Multi-Image!
- Wenn Sie jemanden am Arbeitsplatz informieren, informieren Sie die Führungskraft als erstes. Denken Sie daran, ihm oder ihr zur gleichen Zeit bereits eine Überbrückungslösung anzubieten und unterstreichen Sie, dass Sie auf alle Fälle wiederkommen möchten und zwar so bald wie möglich.
- Seien Sie darauf gefasst, dass er/sie Ihnen nicht glauben wird, dass Sie sehr bald wieder zurückkommen wollen.
- Lassen Sie sich nicht einreden, Ihre Schwangerschaft sei wie eine Krankheit. Sie dürfen, wenn Sie es möchten und Sie sich fit fühlen, bis zu Ihrer Entbindung weiterarbeiten.
- Planen Sie mit Ihrer Führungskraft den Ausstieg und Ihre Rückkehr im Vorhinein.
- Kümmern Sie sich zeitnah um die Kinderbetreuung: Setzen Sie sich unmittelbar nach der Geburt auf die Wartelisten der Kinderkrippen/Kindergärten.
- Betonen Sie, dass es, auch wenn Sie sich für Kinder entschieden haben, nicht bedeutet, dass Sie Ihre Karrierepläne aufgeben.
- Lassen Sie die Familie aus Ihrem Lebenslauf raus.

6.3 Auszeit

- Versuchen Sie Ihre Auszeiten/ Schwangerschaften strategisch zu planen, indem Sie Zeitpunkte wählen, die Ihre Auszeit verschmerzen lassen, z.B. zwischen zwei Projekten oder zwei Jobs.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Zeigen Sie in der Auszeit Präsenz! Gehen Sie zu Betriebsfeiern!
- Bleiben Sie informiert über die Entwicklungen in der Firma und auf dem Markt. Pflegen Sie ihr Netzwerk und ihre Freundschaften. Verstecken Sie sich nicht, auch wenn Sie noch nicht ganz wieder in Form sind.
- Präsentieren Sie Lösungen. Versuchen Sie auch immer eine Vertretung (Stellvertreter, junge Nachwuchskräfte) für die Zeit Ihrer Abwesenheit zu suchen.
- Machen Sie Ihr Interesse an dem Job bei Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen und Personalverantwortlichen weiterhin deutlich. Geben Sie explizit und regelmäßig an, beruflich engagiert mitarbeiten zu wollen und dass Sie nur temporär aussetzen werden.
- Machen Sie sich die impliziten/ unausgesprochenen Regeln im Unternehmen bewusst. Zum Beispiel:
 - Frauen, die eine Auszeit länger als ein Jahr nehmen, haben kein Interesse an einer Karriere und erfüllen die notwendigen beruflichen Anforderungen nicht, aufgrund von fehlenden Erfahrungen.
 - Frauen in Führungspositionen bekommen den Arbeitsplatz nur freigehalten, wenn sie bis zu 6 Monate Auszeit nehmen.
- Es ist wichtig, die Zeit der Auszeit und des Wiedereinstiegs mit dem/ der Vorgesetzten zu vereinbaren und sich nicht von Aufforderungen „einfach mal abzuwarten“ abspeisen zu lassen. Kommunizieren Sie Ihren Plan, selbst wenn sich der wieder ändert.
- Nutzen Sie die Auszeit zur Weiterbildung. Binden Sie hier auch Ihren Arbeitgeber ein und fordern Sie Weiterbildungsangebote an.
- Unternehmen nutzen die Auszeit gerne zum Personalabbau bzw. Auslese. Auslese im Sinne, dass man sich von ausgewählten Frauen trennt (die unfähigen Männer kann man auf diese Weise leider nicht loswerden und sie bleiben im Unternehmen).
- Das Konzept der Auszeit und Kindererziehung sollte gemeinsam vom Paar geplant werden, ohne stereotype Rollenverteilung – das Gehalt sollte nicht als das einziges Entscheidungskriterium herangezogen werden.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Kosten der Kinderbetreuung sind Investitionen in Ihre berufliche Zukunft und sollten unter dem langfristigen Aspekt betrachtet werden.

6.4 Selbstverständnis

- Haben Sie nicht den Anspruch, perfekt zu sein. Wenn etwas mal nicht ideal läuft, beziehen Sie es nicht automatisch auf sich und Ihre berufliche Situation!
- Lassen Sie sich auch von Ihrem Partner keine Vorwürfe machen.
- Fühlen Sie sich nicht schuldig (lassen sie sich keine Schuldgefühle einreden! Weder von anderen Müttern, vom Partner, von der eigenen Mutter, etc.), wenn Sie ihr Kind frühzeitig in Kinderbetreuung geben. Die Ostdeutschen, die Franzosen, etc. sind auch nicht alle gestört.
- Es muss ok sein, wenn sich eine Mutter entscheidet, ihre Kinder zu Hause aufzuziehen oder es fremd betreuen zu lassen.
- Machen Sie sich jederzeit bewusst, was Sie gewinnen, wenn Sie bei der Familie sind und wenn Sie bei der Arbeit sind.
- Genießen sie das, was sie gerade tun! Egal was Sie tun, tun Sie es mit Ihrem ganzen Herzen. (Quelle: Kolosser 3:23)
- Langweilen Sie Ihre Kinder nicht.
- Wenn Sie eine Aufgabe haben, die Sie erfüllt, sind Sie möglicherweise ausgeglichener und außerdem finanziell unabhängiger.

6.5 Geänderte Anforderungen nach Wiedereinstieg

- Prüfen Sie vor Ihrer Rückkehr, inwieweit sich Ihre Anforderungen geändert haben. Wenn Sie in Teilzeit arbeiten wollen, halten Sie frühzeitig die Augen offen, welche Teilzeitpositionen es im Unternehmen aktuell gibt und welche Positionen Sie sich auch als Teilzeitposition vorstellen können. Spätestens wenn Sie schwanger sind, nehmen Sie Kontakt zu den jeweiligen Führungskräften auf und bekunden Sie Ihr Interesse.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Bei Führungspositionen sind dies oft hochwertige Stabstellen, z.B. im Strategiebereich.
- Wenn Sie Vollzeit weiterarbeiten möchten, achten Sie frühzeitig darauf, Positionen mit weniger Reisetätigkeit zu bekommen.
- Prüfen Sie die Möglichkeit, ob Sie Ihre Stelle auch flexibler in Bezug auf Zeit und Ort gestalten können.

6.6 Präsenz am Arbeitsplatz

- Machen Sie sich bewusst, wie stark Präsenz bei Ihnen im Unternehmen Karriere fördert.
- Präsenz zeigen/ steigern: nutzen Sie Arbeitspausen bewusst, um mit Entscheidern zu kommunizieren und sich zu zeigen. Ganz wichtig: Opfern Sie diese Kommunikationsinseln nicht der Arbeit. Networking ist ein wesentlicher Faktor des Erfolgs. Frauen, die in Teilzeit arbeiten, versuchen die geringe Präsenz-/ Arbeitszeit ausschließlich zur Bewältigung Ihrer Aufgaben zu nutzen und opfern wertvolle Sozialkontakte und schränken dadurch Ihre Sichtbarkeit und Netzwerke ein. Wir sind uns an dieser Stelle bewusst, dass es leichter geschrieben, als umgesetzt ist.
- Frauen, die Teilzeit arbeiten, arbeiten oft vollzeitnah, um sich eine gewisse Flexibilität zu erkaufen. Diese Flexibilität nutzen sie, um Ihre familiären Pflichten zu erfüllen. Vereinbaren Sie klar mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten mehr Flexibilität.
- Kommunizieren Sie Ihre Erfolge auch außerhalb Ihrer Abteilung!

6.7 Teilzeit

- Teilzeit ist nicht gleich Teilzeit. Teilzeit kann sowohl vollzeitnah, z.B. 95 Prozent der regulären Vollzeitarbeitszeit, als auch „freizeitnah“ vereinbart sein. Machen Sie sich bewusst, ob in Ihrem Unternehmen Karriere in Teilzeit tatsächlich möglich ist.
- Es gibt Unternehmen, in denen Teilzeit nur bis zu einem bestimmten Hierarchielevel akzeptiert wird. Für höhere Führungspositionen wird Teilzeit ausgeschlossen. Diese Regel wird oft nur informell kommuniziert.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Bei Frauen, die sich beruflich bereits erfolgreich in Führungspositionen bewährt haben, sind Unternehmen bereit, Teilzeitpositionen anzubieten, um Sie im Unternehmen zu halten, meist aber nur bei gleichzeitigem Abstieg auf die nächstniedrige Ebene.
- Selbst eine vorübergehende Reduzierung der Arbeitszeit in einer Führungsposition führt oft zum dauerhaften Abstieg/Karriereknick, auch wenn Sie später wieder auf Vollzeit aufstocken.
- Wenn Sie eine Führungsposition in Teilzeit anstreben, kommunizieren Sie dies selbstbewusst und zeigen Sie Lösungen auf. Erarbeiten Sie zuvor einen Plan, der plausibel darstellt, wie Sie weiterhin den Anforderungen der Stelle gut gerecht werden. Kritikern, die argumentieren, eine Führungskraft muss für die Mitarbeiter durchgängig präsent und ansprechbar sein, entgegnen Sie, dass dies bei starker Reisetätigkeit und häufigen Besprechungen für männliche Führungskräfte ebenfalls nicht möglich ist.
- Dilemma der telefonischen Erreichbarkeit: Schalten Sie ihr Telefon phasenweise bewusst ab, um sich nicht einem zusätzlichen Stress auszusetzen, wenn Sie anderweitig gebunden sind. In jedem Business-Meeting werden auch volle Aufmerksamkeit und ein ausgeschaltetes Handy erwartet. Hören Sie Ihr Telefon in regelmäßigen Abständen ab und vereinbaren Sie für Ihre Abwesenheit klare Responsezeiten, z.B. 3 Stunden. Seien Sie sich bewusst, dass es auch Unternehmen gibt, in denen für höhere Managementfunktionen eine Erreichbarkeit von 24 Stunden 7 Tage die Woche erwartet wird.

6.8 Partner und sonstiges Umfeld

- Sprechen Sie frühzeitig mit Ihrem Partner über die Familienplanung und die Rollenverteilung.
- Was ist der Partner bereit, mit in das Familiengeschehen einzubringen? Machen Sie realistische Abstriche bei den Aussagen Ihres Partners bezüglich dessen, was er/sie bereit ist, zu leisten und welche Kompromisse er/sie bereit ist, einzugehen.
- Suchen Sie sich einen Partner, der Verständnis für Ihre Berufstätigkeit hat und Sie unterstützt.
- Wenn Sie Gutes tun, reden Sie darüber.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Sehen Sie zu, dass Sie zu ausgewählten Anlässen anwesend sind. Bei Elternabenden müssen nicht immer beide Eltern anwesend sein. Wechseln Sie sich mit Ihrem Partner ab.
- Bleiben Sie im engen Kontakt mit Lehrer-/KindergärtnerInnen, damit Sie wissen, wie es dem Kind in der Einrichtung geht. Sprechen Sie mit Ihrem Kind.
- Berufstätigkeit lohnt sich. Bedenken Sie wie Ihre finanzielle Absicherung im Falle einer Scheidung aussähe.

6.9 Vereinbarkeit von Familie und Beruf

- Prinzipiell sind Familie und Beruf schlecht vereinbar!
- Es ist eine ewige Herausforderung und ein Balance-Akt, aber es ist auch schön, beides zu haben. Es bereichert das Leben.
- Die Balance zu finden, wird Sie permanent begleiten. Das ständige Aустarieren ist leider notwendig.
- Schauen Sie den Film „Der ganz normale Wahnsinn“ („I don't know how she does it“). Sie sind nicht allein.

6.10 Diskriminierende Verhaltensweisen

- Machen Sie sich auf abwertende und mitunter diskriminierende Aussagen gefasst.
- Auf unpassende Bemerkungen, die aber noch nicht zu extrem sind, reagieren Sie am besten mit Humor und Schlagfertigkeit. Seien Sie nicht verbissen.
- Machen Sie sich bewusst, dass die größte Diskriminierung in den Köpfen der Entscheidungsträger liegt und darin besteht, dass Sie als Frau bzw. erst recht als Mutter nicht in den Pool der Nachwuchsführungskräfte in Betracht gezogen werden.
- Wundern Sie sich nicht, dass männliche Führungskräfte Sie für den beruflichen Aufstieg nicht „auf dem Schirm“ haben. Viele Männer – insbesondere der älteren Generation sind so sozialisiert, dass sie nur nach jungen Männern ausschauen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Die Kunst ist es, ein Vertrauensverhältnis zu einem Entscheidungsträger aufzubauen, ohne dabei übers Bett gehen zu müssen („Vertrauensverhältnis“ könnten manche falsch verstehen).

6.11 Die größten Karrierehindernisse

Die größten Karrierehindernisse sind:

- Das konservative Weltbild von männlichen Entscheidungsträgern, die es sich nicht vorstellen können, dass man als berufstätige Mutter belastbar ist und sich zu 100 Prozent genauso für Beruf und Firma einsetzen kann, wie ein Vater in vergleichbarer Position.
- Das konservative Weltbild von weiblichen Entscheidungsträgern, die auf Kinder verzichtet haben, um diese Position zu erreichen und sich ebenfalls nicht vorstellen können, dass man als berufstätige Mutter belastbar ist und sich zu 100 Prozent genauso für Beruf und Firma einsetzen kann, wie ein Vater in vergleichbarer Position. Außerdem gönnen manche kinderlose, weibliche Führungskräfte den berufstätigen Müttern nicht, wenn sie weiterhin Karriere machen. Sie haben auf Kinder verzichtet, warum sollten Sie jetzt beides bekommen.
- Das konservative Weltbild Ihrer Mutter/ Schwiegermutter/ Nachbarin, die Ihnen ständig suggeriert, dass Ihre Kinder einen mentalen Schaden davontragen und/ oder Drogenkarriere vor sich haben, oder sich über die Vernachlässigung ihres armen Sohnes beklagt.
- Berufstätigkeit der Mütter geht zu Lasten der Berufstätigkeit der Väter. Wenn Ihr Mann Sie unterstützt, kann er sich ja nicht mehr voll auf seine Karriere konzentrieren.
- Das konservative Weltbild anderer Berufsmamis, die Sie schräg anschauen, wenn Ihr Kind vom Au-Pair zur Krabbelgruppe gebracht wird.

6.12 Netzwerke

- Nutzen Sie das Mittagessen zum strategischen Networking.
- Es ist wichtig, ein Vertrauensverhältnis mit den Führungskräften im Unternehmen aufzubauen, aber bedenken Sie, dass männliche Führungskräfte mit Ihnen nicht länger als 30 Minuten in der Öffentlichkeit interagieren können, ohne das Gefühl zu haben, gleich darüber ins Gerede zu kommen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Suchen Sie sich für das Networking mit Führungskräften Arbeitssituationen, um den Eindruck zu vermeiden, dass es um mehr geht als die berufliche Beziehung.
- Verkrampfen Sie sich nicht im beruflichen Leben. Verlieren Sie nicht Ihre Leichtigkeit. Zerschneiden Sie sich nicht wegen allem und jedem den Kopf.
- Suchen Sie sich Verbündete.
- Setzen Sie nicht ausschließlich auf Frauennetzwerke. Machen Sie sich bewusst, dass dort nicht zwingend Karriereentscheidungen getroffen werden.
- Achten Sie darauf, sich in vertikalen Netzwerken zu engagieren.

6.13 Work-Life-Balance

- Wenn Sie zu 100 Prozent im Beruf weiter engagiert bleiben wollen und wenn Sie sich genauso zu 100 Prozent für Ihre Familie einsetzen wollen, bleibt für Sie nichts mehr übrig. Machen Sie sich darauf gefasst, dass Sie Ihre persönlichen Bedürfnisse über Jahre zurückstellen werden müssen. Vergessen Sie das Thema Work-Life-Balance!
- Selbst wenn Sie sich mit voller Kraft dem Beruf und der Familie widmen, müssen Sie Ihre perfektionistischen Ansprüche herunterschrauben. Bedenken Sie hier: Alle Männer tun das sowieso.
- Halten Sie sich im Spannungsfeld von Beruf und Familie stets vor Augen, was Sie gewinnen, nicht was Sie gerade verlieren oder was Ihnen entgeht. Wenn Sie verzweifelt sind, denken Sie sich: Mein Leben ist reich.

1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

7 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Berufstätige Mütter sind für viele Unternehmen noch eine Ressource, deren Potenzial noch nicht optimal genutzt wird. Dies gilt insbesondere für die berufstätigen Mütter, die sich in den Unternehmen befinden und sich nicht entsprechend ihrer Möglichkeiten weiterentwickeln können. Frauen werden oft auf bestimmte Funktionsbereiche festgelegt, wie z.B. den Service-, Human Resources- und Kommunikationsbereich, oder scheitern an der gläsernen Decke. Gleichzeitig gibt es eine große Gruppe der Frauen, die familienbedingt eine Auszeit nimmt, bei Rückkehr die Arbeitszeit reduziert oder gar nicht mehr zum Unternehmen zurückkehrt. In Deutschland gibt es auch einen hohen Anteil qualifiziert ausgebildeter Frauen, die sich familienbedingt nicht am Erwerbsleben beteiligen. Diese Frauen sind Teil der stillen Reserve (siehe auch Abbildung 58).

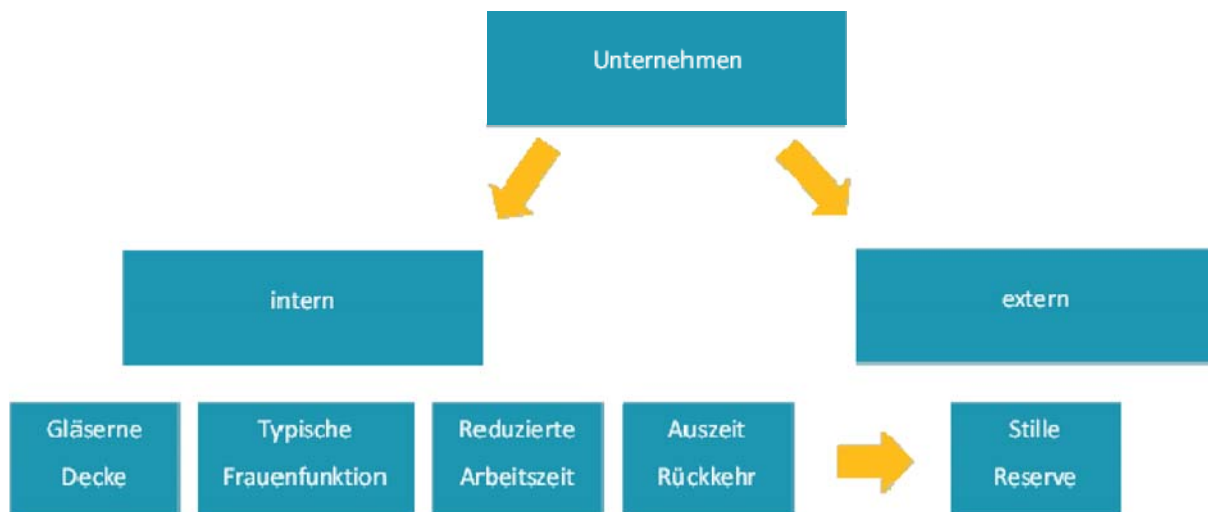


Abbildung 58: Weibliches ungenutztes Potenzial in den Unternehmen

Wenn es Unternehmen gelingt, Mütter als Potenzial zu entdecken, zu fördern und zu nutzen, dann erzielen sie gegenüber Wettbewerbern einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil.

7.1 Karriereplanung für Führungskräfte

- Berücksichtigen Sie in der Konzeption von Karriere- und Personalplanung von Führungskräften die Möglichkeit von familienbedingten Auszeiten.
- Gleichen Sie die Erwartungen des Unternehmens mit den Erwartungen des/der Mitarbeiter/in ab und kommunizieren Sie klar, ab welcher Auszeitdauer die Karriere beeinträchtigt wird.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Etablieren Sie ein verbindliches Planungsgespräch zwischen zuständiger Führungskraft und Mitarbeiter/in vor Antritt der Auszeit.
- Etablieren Sie weiterhin ein verbindliches Entry-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in mind. 6 Monate vor Ablauf der Auszeit. Dabei sollte idealerweise dem/der Mitarbeiter/in eine adäquate Stelle unterbreitet werden.
- Versuchen Sie, bei Abwesenheiten unter 12 Monaten eine Übergangsregelung zu finden oder sogar die Stelle freizuhalten.
- Machen Sie sich die Erwartungen der Unternehmensführung in Bezug auf Präsenz und Leistung bewusst und kommunizieren sie dieses transparent an die Mitarbeiter/innen.
- Orientieren Sie die Arbeitsmodelle an den Lebensphasen der Mitarbeiter/innen:
 - Schaffen Sie ein ausreichendes Angebot an flexiblen Arbeitsmodellen (flexible Arbeitszeit, alternierende Telearbeit, Job Sharing).
 - Schaffen Sie Akzeptanz und Infrastruktur für mobile Arbeitsformen insbesondere für Führungskräfte.
 - Setzen Sie einen Fokus auf Ergebnisse und weniger auf Präsenz.
 - Achten Sie darauf, dass eine temporäre Arbeitszeitreduzierung ohne dauerhaften Abstieg einhergeht.
- Fassen Sie sich als explizites Ziel, Diversität bei der Neuberufung von Führungskräften stärker in den Vordergrund zu stellen.
- Schaffen Sie Transparenz in der Beförderungskultur. Kommunizieren Sie der Belegschaft offene (Führungs-) Positionen. Geben Sie allen Mitarbeiter/innen die Möglichkeit der Bewerbung.
- Machen Sie das Thema Familienplanung nicht zum Tabuthema, sondern signalisieren Sie, dass man mit Ihnen darüber sprechen kann und sie es in der Planung berücksichtigen.
- Stellen Sie sicher, dass Mütter in Ihrem Unternehmen auch Karrieremöglichkeiten haben und damit auch als Vorbild dienen können.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Unterstützen Sie ihre Mitarbeiter/innen mit Kindern im Hinblick auf die Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten (Unternehmenskindergarten, Zusammenarbeit mit Kitas, Tagesmütternetzwerken, Notfallbetreuung etc.) – beschränken Sie sich allerdings nicht nur auf ein Angebot von Beratung und Infrastruktur.
- Überprüfen Sie das personalpolitische Instrumentarium auf die Genderneutralität.
- Stellen Sie sicher, dass Männer und Frauen nach demselben Maßstab bewertet werden – d.h. die Leistung von Frauen weder mit einem Malus noch mit einem Bonus bewertet wird.

7.2 Anregungen zum Employer Branding

- Gestalten Sie eine innovative Firmenpolitik und Unternehmenskultur, die die Voraussetzungen schafft, Familie und Beruf in Einklang zu bringen und Karriere zu machen, um attraktiv für weibliche und männliche Fach- und Führungsnachwuchskräfte im „War for Talents“ zu sein.
- Stellen Sie erfolgreiche Mütter und Väter in Ihrem Unternehmen in der Kommunikation als Vorbilder heraus.
- Schaffen Sie Raum für unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten und kommunizieren Sie diese proaktiv.

7.3 Gestaltung der Zeit vor der Elternzeit

- Stellen Sie sicher, dass schwangere Mitarbeiterinnen weder diskriminiert noch abgeschrieben werden; es ändert sich nichts an der Leistungsbereitschaft und –fähigkeit einer gesunden Frau in der Schwangerschaft.
- Wenn eine Mitarbeiterin ihre Schwangerschaft anzeigt, versuchen Sie eine Überbrückungslösung zu finden und unterstreichen Sie, dass Sie auf alle Fälle daran interessiert sind, dass sie wiederkommt und ihre Karriere fortsetzt.
- Planen Sie mit Ihrer Mitarbeiterin Ausstieg und Rückkehr im Vorhinein.
- Handeln Sie ethisch verantwortlich: Nutzen Sie die Schwangerschaft/ Auszeit ihrer Mitarbeiterinnen nicht, um ihre Ziele zum Personalabbau zu erreichen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

7.4 Gestaltung der Auszeit

- Nutzen Sie die Möglichkeit der Auszeitvertretung als Entwicklungsplattform für Nachwuchsführungskräfte.
- Nutzen Sie die Auszeit von Mitarbeiter/innen für deren Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- Laden Sie die in Auszeit befindlichen Mitarbeiter/innen zu allen relevanten Firmenveranstaltungen ein.
- Lassen Sie die Mitarbeiter/innen auch in relevanten bzw. ausgewählten Verteilern.
- Denken Sie für ihre in Auszeit befindlichen Mitarbeiter/innen mit: Halten Sie die Augen auf für adäquate Positionen.
- Managen Sie die Erwartungen der in Auszeit befindlichen Mitarbeiter/innen – kommunizieren Sie klar und fair die Wiedereinstiegsmöglichkeiten (ggf. in Abhängigkeit von der Auszeit). Überprüfen Sie, welche Auszeitlänge für Frauen in Fach- bzw. Führungspositionen in Ihrer Firma für unkritisch erachtet wird.

7.5 Wiedereinstieg

- Trauen Sie Müttern, die in Vollzeit auf ihre alte Position zurückkommen, das unvoreingenommen zu. Schreiben Sie sie nicht leichtfertig als Potenzialträger ab.
- Berücksichtigen Sie möglicherweise geänderten Anforderungen der Rückkehrerinnen an ihre Stelle. Versuchen Sie denen entgegen zu kommen und ggf. eine Position zu finden, die den Anforderungen besser gerecht wird.
- Prüfen Sie bewusst, ob anspruchsvolle Tätigkeiten auch in reduzierter Arbeitszeit, als Home Office Teilzeit oder in Form von Job Sharing auszuführen sind.
- Kommunizieren Sie transparent, wenn in Ihrem Unternehmen Teilzeit nur bis zu einem bestimmten Hierarchielevel akzeptiert wird und für höhere Führungspositionen ausgeschlossen ist.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

7.6 Unternehmenskultur

- Gestalten Sie aktiv die Unternehmenskultur mit und schaffen Sie ein Klima, in dem alle Human Resources optimal genutzt werden können.
- Führen Sie Gendertrainings für alle Führungskräfte verbindlich ein, um ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen.
- Fördern Sie die Leistungskultur anstatt einer Präsenzkultur über Zielvereinbarungen für Führungskräfte und machen Sie sich bewusst, welche Rolle Präsenz für die Karriere in Ihrem Unternehmen spielt.
- Vernetzen Sie männliche und weibliche Führungskräfte sowie Führungsnachwuchskräfte über alle Hierarchieebenen.
- Regen Sie Vorstandsprojekte an, um weibliche (und männliche) Nachwuchsführungskräfte sichtbar zu machen.
- Versuchen Sie zu vermeiden, dass Frauen, die sich beruflich bereits erfolgreich in Führungspositionen bewährt haben, hierarchisch absteigen, wenn sie Mutter werden.
- Schaffen Sie Sichtbarkeit für Frauen und Mütter in Führungspositionen, um dies zur akzeptierten Normalität innerhalb der Unternehmenskultur werden zu lassen.
- Besetzen Sie Auswahlgremien für Führungsposition mit mindestens 30% Frauen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

8 Handlungsempfehlungen für die Politik

Die Politik sollte sich nach Art. 3 des Grundgesetzes für eine Gleichberechtigung von Männern und Frauen in allen Bereichen des Lebens einsetzen. In der Gleichberechtigung von Männern und Frauen im Beruf gibt es noch große Defizite. Trotz gleichem Ausbildungs- und Qualifikationsniveau sind Frauen in Deutschland in Führungspositionen unterrepräsentiert. Weiterhin existiert ein Gender Pay Gap: Der unbereinigte Gender Pay Gap lag 2012 in Deutschland bei 22 Prozent (Eurostat Online Datenbank, 2014). Der bereinigte Gender Pay Gap liegt nach Schätzungen immerhin noch bei bis zu 8 Prozent. Frauen erhalten für ihre Erwerbstätigkeit in Deutschland weniger Gehalt als Männer in ähnlichen Positionen.

8.1 Aufheben der finanziellen Anreize zur Begünstigung der Nichtberufstätigkeit eines der Ehegatten

- Reform des Ehegattensplittings: Das Ehegattensplitting setzt finanzielle Anreize dafür, dass ein Ehegatte die Erwerbstätigkeit – insbesondere bei einem niedrigen Einkommen – aufgibt. Jede Erwerbstätigkeit würde den vergünstigten Steuersatz des ersten Ehegatten aufheben.
- Für viele Familien, bei denen die Mutter erst einige Zeit zu Hause bleibt und dann in Teilzeit in ihren Beruf zurückkommen möchte, ergibt sich dann kein finanzieller Anreiz zur Rückkehr in den Beruf insbesondere, wenn auch noch eine Kinderbetreuung finanziert werden muss. Viele Mütter gehen dadurch dem Arbeitsmarkt komplett verloren.
- Stattdessen: Einführung von Steuererleichterung oder Kindergeld je nach Anzahl der Kinder im Haushalt (französisches Modell).
- Aufheben der beitragsfreien Mitversicherung des Ehepartners in der Krankenversicherung: Auch mit dieser Subvention wird der (dauerhafte) Ausstieg der Frauen aus der Berufstätigkeit begünstigt. Außerdem wird die Anzahl der Beitragszahler der Krankenversicherung reduziert.
- Korrektur der Rentensystematik. Aktuell bekommen Mütter, die selbständigen Tätigkeiten auch nur in geringem Maße nachgehen, keine Rentenpunkte. Mütter, die gar nicht arbeiten, dagegen schon. Hier wird eine Berufstätigkeit der Mutter nicht gefördert.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

8.2 Gesetzliche Quote für Frauen in Führungspositionen in allen öffentlichen Unternehmen

- Auch in öffentlichen Unternehmen, nicht nur in der Privatwirtschaft, sind Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert. Hier sollte die Politik eine Vorbildfunktion einnehmen und für einen Übergangszeitraum eine Quote von mindestens 30 Prozent einführen.

8.3 Ausbau einer adäquaten Betreuungsinfrastruktur

- Rücknahme des Betreuungsgelds, das den Müttern vom 15. Lebensmonat bis zum dritten Geburtstag der Kinder gezahlt wird, die ihre Kinder zu Hause betreuen. Durch das Betreuungsgeld wird auch hier ein falscher Anreiz geschaffen und Mütter zu lange vom Arbeitsplatz ferngehalten.
- Stattdessen: Einrichtung eines flächendeckenden, kostenlosen Angebots an Kinderkrippen, -horte und -gärten.
- Einrichtung von guten Ganztagschulen, die Kinder vielseitig fördern und nicht nur Aufbewahrungsanstalt sind.

8.4 Mit Leben füllen des gesetzlichen Teilzeitanspruchs für Mütter und Väter

- Bewerbung der bereits existierenden gesetzlichen Möglichkeiten.
- Einführung der staatlich geförderten Familienarbeitszeit nach dem Vorschlag des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin). Das DIW hatte in einer Studie herausgefunden, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Deutschland deutlich verbessert werden könnte, wenn es eine partnerschaftliche Aufteilung der Familienarbeit zwischen Müttern und Vätern geben würde. Das DIW Modell beinhaltet, dass beide Eltern für maximal drei Jahre ihre Arbeitszeit auf 80 Prozent anpassen und für die Differenz zum Vollzeitverdienst entschädigt werden (DIW 2013).
- Die Teilzeitmodelle müssen so gestaltet und gelebt werden, dass sie zu einer tatsächlichen Erleichterung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf führen. Die Teilzeitmodelle sollten funktionieren und zwar ohne dass es zu einer Dauerüberlastung durch Selbstaussbeutung kommt: im Sinne von morgens Arbeit, nachmittags Kinder, abends und nachts wieder Arbeit.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

8.5 Lebenslanges Lernen propagieren

- Der Staat sollte auf die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens sowie auch auf die Halbwertszeit des im Rahmen von Ausbildung und Studium akquirierten Wissen hinweisen. Eltern, die ein Jahr pausieren, können sich innerhalb kurzer Zeit und mit Unterstützung der Unternehmen wieder auf den neuesten Stand bringen. Bei Eltern die mehr als fünf Jahre pausieren, ist es schon schwieriger und Eltern, die mehr als zehn Jahre beruflich ausgesetzt haben, gelten wieder als ungelernt. Der Staat sollte hier bei der Wiedereingliederung mit Schulungsangeboten unterstützen. Auch Hochschulen könnten „Minor“ Studienprogramme zur Auffrischung des Wissens anbieten.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

9 Fazit

Das vorliegende Forschungsprojekt „Karriereperspektiven berufstätiger Mütter“ untersucht die Lebenssituation und die Interessen beruflich engagierter Mütter in Deutschland und will zu einer Verbesserung der beruflichen Bedingungen von Müttern beitragen, indem sie das Bewusstsein für ihre besondere Situation in deutschen Unternehmen schärft und Verbesserungspotentiale aufzeigt.

Im ersten Teil der Studie beleuchten die Wissenschaftlerinnen Ziegler/ Graml/ Weissenrieder den Stand der Forschung zu diesem Thema. Der zweite Teil bietet einen in der Forschung neuen und bisher einmaligen Überblick über die persönlichen Erfahrungen und die Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit von 1.801 berufstätigen Müttern.

Im ersten Teil der Studie stellen die Wissenschaftlerinnen fest, dass die vorhandene Forschung zur Frage nach den Karriereperspektiven berufstätiger Mütter aufzeigt, dass Unternehmen mit gemischten Führungsteams zwar erfolgreicher sind, aber dass es für Frauen in Deutschland heutzutage nach wie vor schwierig ist, in der patriarchalisch geprägten Berufswelt überhaupt Karriere zu machen. Dazu ein paar Zahlen: Noch immer liegt der Durchschnittsverdienst von Frauen hierzulande rund 22 Prozent und damit ein gutes Fünftel unter dem ihrer männlichen Kollegen. Es besteht also nach wie vor der sogenannte „Gender Pay Gap“. Zudem sind Frauen in Managementfunktionen in der Privatwirtschaft mit einem Anteil von 27 Prozent unterrepräsentiert. Bei den wenigen weiblichen Führungspositionen finden sich besonders wenige Mütter. Und umgekehrt: Mehr als drei Viertel der Frauen in Führungspositionen (77 Prozent) leben in einem Haushalt ohne Kinder. Außerdem erkennt die vorhandene Forschung einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und dem Geschlecht der Top-Manager: Je größer das Unternehmen, desto geringer ist der Anteil der Frauen in Führungspositionen. In Vorständen und Aufsichtsräten großer Unternehmen ist der Frauenanteil besonders gering. Die Vorstände der 160 börsennotierten Unternehmen (Dax 30, M-Dax, S-Dax, TecDax) sind nur zu 3,1 Prozent mit Frauen besetzt. Vergleichsweise bessere Aufstiegschancen haben Frauen im öffentlichen Dienst. Laut einer Untersuchung des Führungskräftemonitors 2012 war dort mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Angestellten in Führungspositionen im öffentlichen Dienst weiblich, verglichen mit 30 Prozent in der privaten Wirtschaft.

Fakt ist also, dass die Lebensziele Mutterschaft und berufliche Karriere in Deutschland auch heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, schwer vereinbar sind. Was sagen die betroffenen



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Frauen dazu, so fragten sich die Autorinnen der Studie und kamen zum innovativen Ansatz, diesen ein Forum zu geben, sich unkommentiert zu äußern:

Der zweite Teil der Studie lässt in ihrem empirischen Teil erstmals 1801 betroffene Frauen direkt zu Wort kommen. Sie wurden nach ihren größten bisherigen Karrierehindernissen befragt und antworteten zu über der Hälfte mit der schwierigen Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Vereinbarkeit gelingt zwar, so sagen 83 Prozent der Studienteilnehmerinnen, aber bei mehr als der Hälfte (58 Prozent) nur auf Kosten, d.h. durch Verzicht oder Einschränkung der Karriere.

Erstaunliche 42 Prozent der Studienteilnehmerinnen gaben an, dass ihnen Beruf und Familie gleich wichtig sind. Die Befragung entkräftet somit das Vorurteil, dass Beruf und Karriere für Frauen durch ihre Mutterschaft unwichtig wird. Es geht also nicht um die Frage „Karriere oder Kinder“, sondern um die Verknüpfung von „Karriere und Kinder“. Die Befragung zeigt weiterhin auf, dass Schwangerschaft, Elternzeit und Wiedereinstieg kritische Momente in Bezug auf die Karriere sind. Dies ist eine Situation, die im Gegensatz zu den Wünschen der Frauen steht. Denn immer mehr junge Frauen sind beruflich sehr ambitioniert und wollen beides: eine berufliche Laufbahn und Kinder. Zu dieser Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit gibt es bislang nur wenige repräsentative Daten. Dies ändert sich mit der vorliegenden empirischen Studie der Wissenschaftlerinnen Prof. Dr. Yvonne Ziegler, Prof. Dr. Regine Graml und Caprice Weissenrieder.

Die Studie ist sehr hilfreich, um Größe und Art des Handlungsbedarfs zu identifizieren, um die Situation von berufstätigen Müttern und solchen, die wieder berufstätig werden wollen, zu verbessern. Bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden die befragten Frauen besonders durch folgende Faktoren behindert:

1. Die Unternehmenskultur im Umgang mit der Karriereplanung von Frauen und werdenden Müttern
2. Die Unternehmenskultur im Umgang mit in der Elternzeit befindlichen Frauen und den aus der Elternzeit zurückkehrenden Müttern
3. Inflexibilität des Unternehmens im Umgang mit modernen Arbeitsstrukturen (Arbeitszeit und -ort) zugunsten berufstätiger Mütter
4. Gesellschaftlich-ideologische Barrieren („Gläserne Decke“, Diskriminierung durch Vorurteile und Herabsetzendes Verhalten am Arbeitsplatz)



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

5. Rahmenbedingungen bezüglich Kinderbetreuung in Grund- und weiterführenden Schulen und Kindergärten (Verfügbarkeit von freien Plätzen, Öffnungszeiten, Preise)

Dabei wäre es dringend notwendig, dass Frauen in größerem Umfang am Erwerbsleben teilnehmen: Denn angesichts des demografischen Wandels, der einen steigenden Mangel an Fach- und Führungskräfte schon jetzt zeigt, müsste das Thema Karriereperspektiven und Förderung berufstätiger Mütter längst schon an erster Stelle erfolgreicher Personalplaner in deutschen Unternehmen stehen. Alle Beteiligten würden davon profitieren, wenn Frauen Beruf und Familie besser vereinbaren könnten. Schließlich sind Frauen mittlerweile meist ebenso qualifiziert wie Männer; in Schule und Studium haben sie sogar die Nase vorn und Mütter bringen mit ihren Erfahrungen im Familienmanagement ein hohes Maß an Effizienz, Organisationstalent und Personalführung und Teamfähigkeit mit. Auf diese Ressourcen zu verzichten, das können sich deutsche Unternehmen und der deutsche Staat langfristig nicht erlauben. Allerdings muss sich das Arbeiten für „Frau“ lohnen. Dazu zählt sowohl die Gleichbehandlung von Mann und Frau beim Verdienst als auch die Tatsache, dass vom Verdienst nach Abrechnung der Kinderbetreuung und Haushaltshilfen letztlich noch etwas übrig bleibt. In diesem Punkt ist Frankreich ein gutes Beispiel, da sich Haushaltshilfen steuerlich absetzen lassen und sich die Steuerzahlungen nicht nach einem Ehe-, sondern einem Familiensplitting errechnen, d.h. nicht nur der Partner, sondern auch die Kinder „rechnen“ sich.

Die vorliegende empirische Studie der Autorinnen Ziegler/ Graml/ Weissenrieder konzentriert sich auf die Frage, mit welchen besonderen Schwierigkeiten berufstätige Mütter zu kämpfen haben und welche Lösungsansätze diese selbst vorschlagen. Ein zentrales Thema dabei ist die Unternehmenskultur im Umgang mit Frauen und (werdenden) Müttern. Alarmierend ist, dass knapp ein Drittel der Befragten (30 Prozent) die Haltung des/der Vorgesetzten gegenüber ihrer Schwangerschaft als negativ einschätzten. Die Studie zeigt deutlich, dass eine Schwangerschaft auch unmittelbare Auswirkungen auf Karriere, Gehalt und Arbeitsplatz hat. So berichten 72 Prozent der betroffenen Frauen, dass anstehende berufliche Verbesserungen erst einmal auf Eis gelegt (39 Prozent) oder sogar komplett gestrichen (33 Prozent) wurden. Nur jede fünfte Studienteilnehmerin (20 Prozent) konnte berichten, dass anstehende Karriereschritte bei der letzten Schwangerschaft, wie geplant, umgesetzt wurden. Ein Viertel (25 Prozent) der Frauen haben sogar ihren Arbeitsplatz dauerhaft an einen anderen Mitarbeiter verloren. Bei 5 Prozent wurde er komplett gestrichen.

Ähnlich wurde mit anstehenden Gehaltserhöhungen verfahren. Auch hier gab es bei der Mehrheit der betroffenen Frauen negative Konsequenzen. 48 Prozent mussten die Strei-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

chung (37 Prozent) oder die Reduzierung (11 Prozent) der anstehenden Gehaltserhöhungen hinnehmen.

Hier zeigt sich das für Gesellschaft und Unternehmen gleichermaßen wichtige Verbesserungspotential. Es stellt sich die Frage, ob eine „neutrale“ Reaktion ausreichend ist, ganz zu schweigen von der „negativen“. Gesellschaftspolitisch hat das fatale Folgen auf die Geburtenrate. Denn dieser negative Umgang mit schwangeren Mitarbeiterinnen findet in der Öffentlichkeit der Unternehmen statt und strahlt entsprechend aus auf andere junge Kolleginnen. Beruflich engagierten Frauen wird vorgeführt, wie sich eine eigene Schwanger-/Mutterschaft auf ihren persönlichen Werdegang im Unternehmen negativ auswirken könnte. Sie schrecken daher vermutlich davor zurück oder zögern zumindest den Zeitpunkt heraus, Kind(er) zu bekommen.

Die Unternehmenskultur im Umgang mit der Karriereplanung und der beruflichen Rückkehr von Müttern aus der Elternzeit ist aktuell aus Sicht der befragten Frauen ebenfalls nicht akzeptabel. Bemängelt wird, dass es in den meisten Unternehmen kein einheitliches Procedere gibt zum Umgang sowie zur Förderung und Unterstützung von (schwangeren) Müttern in Bezug auf eine gemeinsame Karriereplanung, langfristige Integration ins Unternehmen und/oder Unterstützung beim Wiedereinstieg ins Berufsleben. Das führt zu einer Unsicherheit in der Lebens- und Karriereplanung, da sich die betreffenden Frauen bei dem Versuch der Vereinbarkeit von Familienplanung und Beruf nicht auf objektive, sondern lediglich auf subjektive Komponenten stützen können. Sie sind in ihrer Situation stets Einzelkämpfer und von der persönlichen Einstellung ihres/ihrer Vorgesetzten abhängig. Verbesserungsmöglichkeiten sehen die Frauen bei z.B. der gemeinsamen Suche einer Vertretungsregel für die Abwesenheit, Einladung zu Firmenevents und Einbindung in das Kommunikationsnetzwerk des Unternehmens sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und Möglichkeiten der Netzwerkpflege während der Elternzeit. Die Folgen eines nicht geregelten Umgangs zeigen sich dann auch darin, dass die meisten Frauen einen ungewollten Karrierestopp oder einen Karriereknick erleben müssen, sobald sie schwanger sind oder spätestens, wenn sie aus der Elternzeit zurückkehren: Ein Viertel (26 Prozent) der nach der Elternzeit ins ursprüngliche Unternehmen zurückgekehrten Mütter konnte die alte Position nicht wieder übernehmen, was überwiegend (63 Prozent) nicht ihrem Wunsch entsprach, denn zwei Drittel (66 Prozent) mussten sich dadurch mit einem niedrigeren Tätigkeitsniveau, geringeren Einflussmöglichkeiten, schlechterer Bezahlung und/oder schlechteren Aufstiegschancen abfinden. Dabei geben 70 Prozent der Studienteilnehmerinnen an, dass ihre Vorgesetzten eine familienfreundliche Grundeinstellung haben. Und doch verspüren die Mütter einen gewissen Druck, an den Ar-



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

beitsplatz relativ zeitnah zurückzukehren. Zwar gaben 87 Prozent an, sich die Dauer der Elternzeit selbst gewählt zu haben, aber 70 Prozent wiesen auch darauf hin, dass sie einen beruflichen Nachteil auf Grund einer zu langen Auszeit zugunsten der Kindererziehung befürchteten, 12 Prozent dieser Frauen meinten sogar ihren Arbeitsplatz dadurch zu riskieren. Daher wurde die Chance auf 3 Jahre Elternzeit kaum genutzt: nur 17 Prozent gaben an, 25 Monate und mehr pausiert zu haben. Die Mehrheit (51 Prozent) nahm eine berufliche Auszeit zwischen 7-24 Monaten, 32 Prozent pausierten sogar nur bis zu 6 Monaten. Die Entscheidung über die Länge der Elternzeit wird am meisten beeinflusst von dem Wunsch, das Kind selbst zu erziehen, aber auch zu gleichem Anteil von der berechtigten Furcht vor Benachteiligung am Arbeitsplatz. Einen geringeren aber drittgrößten Einfluss haben organisatorische Faktoren wie z.B. die Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Das Wohl des Kindes und die organisatorischen Gründe wirken dabei auszeitverlängernd, die mögliche Benachteiligung am Arbeitsplatz auszeitverkürzend.

Erschütternd ist auch das Ergebnis der Umfrage zur am Arbeitsplatz erfahrenen Diskriminierung berufstätiger Mütter. 65 Prozent der Studienteilnehmerinnen gibt an, erlebt zu haben, dass ihre beruflichen Kompetenzen herabgesetzt wurden. Dabei bedienen sich Vorgesetzte sowie Kolleginnen und Kollegen verschiedener Methoden, um die Reputation einer Mutter am Arbeitsplatz als beruflich kompetente Person zu unterminieren. In der Forschungsstudie wurden zehn Arten von diskriminierendem Verhalten in der Beschreibung nach Benokraitis vorgestellt. Die Teilnehmerinnen gaben in Mehrfachwahl an, welche der Verhaltensweisen sie in der beruflichen Realität bereits erlebt haben. Folgende sind die meist genannten: Die Subjektive Objektivierung bezeichnet das Verhalten, wenn pauschal über „die Frauen“ oder „die Mütter“ geurteilt wird. Diese Pauschalurteile erlebten 65% der Befragten. Wohlwollende Ausbeutung: Wenn einer Frau die ganze Kleinarbeit übertragen wird, damit sie sich einarbeiten kann, aber ein Mann die Anerkennung für das Endprodukt einstreicht, haben über die Hälfte der befragten Frauen erlebt. Auch die Kollegiale Ausgrenzung haben mehr als die Hälfte der befragten Mütter wahrgenommen: Dass Besprechungen mit Netzwerkeffekt auf Zeiten gelegt werden, zu denen Frauen meist Familienpflichten haben, ist ein sehr häufiges Phänomen im beruflichen Alltag von Frauen. Wenn der/die Vorgesetzte entscheidet, welche Verantwortlichkeiten eine Frau mit Familienpflichten bewältigen kann, statt sie selber über ihre Zeiteinteilung bestimmen zu lassen, spricht man von Rücksichtsvoller Herrschaft. Diese Fremdbestimmung erfuhren 43% der Befragten. So werden auf verschiedenste Art und Weise berufliche Kompetenzen von Frauen und Müttern untergraben.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

In diesem Zusammenhang wundert es nicht, dass die befragten Frauen als weiteres Karrierehindernis neben der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit ca. einem Drittel (36 Prozent) „Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten“ nannten und als dritthäufigste Blockade, mit 30 Prozent „Etablierte Männernetzwerke“ waren. Dabei gibt es in der Forschung zahlreiche Studien, die belegen, dass Frauen in gemischten Führungsteams dazu beitragen, die Rendite zu erhöhen. Und sie bringen die Kompetenzen mit, die geeignet sind, die Anforderungen unserer Zeit bestmöglich zu meistern. Dennoch scheitern sie an der sogenannten „Gläsernen Decke“, eine Art unsichtbarer Schwelle, die Frauen auf dem Weg nach oben bremst (Catalyst, 2008; Henn, 2009; Fietze et al., 2009; Ruppert / Voigt, 2009; Rudolph, 2009). Das geschieht spätestens beim Schritt vom mittleren in das Top-Management (Kroneck, 2007). Hier drängt sich die Frage nach dem „Warum“ förmlich auf. Erklärungsansätze aus der Geschlechter- und Organisationsforschung suchen die Antwort in strukturellen und gesellschaftlich-ideologischen Barrieren. Die strukturellen Barrieren sind in der Organisation der Unternehmen verankert. Ein zweiter Erklärungsansatz macht gesellschaftlich-ideologische Barrieren für die „Gläserne Decke“ verantwortlich: Danach ist die optimale Führungskraft der zu jeder Zeit verfügbare Manager, der zudem über typisch männliche Eigenschaften, wie Dominanz, Stärke, Durchsetzungskraft und Autorität verfügt. Hinzu kommen die immer noch weit verbreitete stereotype Wahrnehmung der Geschlechter sowie die traditionelle Rollenerwartung und -zuteilung in unserer Gesellschaft. Danach ist die Frau nach wie vor die Hauptverantwortliche für die Erziehung und Pflege der Kinder. Berufstätige Mütter, die Karriere machen möchten, werden häufig als „Rabenmütter“ angesehen (Alemann, 2007). So meint auch Birgit Kredel-Siebenhaar: „Es ist schon seltsam, dass es einen gesellschaftlichen Konsens darüber gibt, dass ein Mann, der nicht arbeitet, zwangsläufig Probleme mit seinem Selbstwertgefühl bekommen muss, während sich eine Frau immer rechtfertigen darf, warum sie mit ihrer Mutterrolle alleine nicht glücklich wird.“ Interessanterweise werden Väter auch beruflich anders bewertet als Mütter, die arbeiten. Väter machen in der Familiengründungsphase eher einen Karriereschritt nach vorn, weil sie mit ihrem Etikett „Vater“ automatisch als „zuverlässig“, „vertrauensvoll“, „ehrgeizig“ und „seriös“ gelten, während Frauen mit Ihrer Mutterrolle den Stempel „unzuverlässig“, „nicht ehrgeizig im Beruf“, „will möglichst wenig zu tun haben“ und „hat den Fokus auf ihr Privatleben“ bekommen. Hier müssen Vorgesetzte/Personalplaner und Frauen umdenken und in gemeinsamen Gesprächen die jeweiligen Interessen und Möglichkeiten ausloten, um kreativ die Karriere- und Familienplanung zusammenzubringen und an einer gemeinsamen Lösung zu arbeiten. Solche Planungsgespräche vor und während der schwangerschaftsbedingten Auszeit sollten längst in allen Unternehmensstrukturen fest verankert und für alle Beteiligten zur Pflicht gehören. Unternehmen sollten hier auch umdenken und eine Auszeit positiv bewerten, indem sie beispielsweise die



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Auszeitvertretung als Entwicklungsplattform für Nachwuchsführungskräfte erkennen oder indem sie die Auszeit von MitarbeiterInnen für deren Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nutzen.

Vor diesem Hintergrund erklärt sich, dass bei der Bitte um Vorschläge für eine Optimierung ihres Arbeitslebens die Forderung nach einem Bewusstseinswandel an erster Stelle stand und von 79 Prozent der befragten Mütter formuliert wurde.

Darüber hinaus legen erwerbstätige Frauen mit Kindern eindeutig besonderen Wert auf „Qualifizierte Teilzeittätigkeit“ (82 Prozent). In den meisten Unternehmen in Deutschland dominiert immer noch die Auffassung, dass sich eine Teilzeitbeschäftigung und eine niveau- bzw. anspruchsvolle Tätigkeit gegenseitig ausschließen. Diese vorherrschende Meinung ist der Grund dafür, dass es vielen Frauen nicht möglich ist, in höhere Positionen aufzusteigen, da noch zu viele Vorgesetzte der Ansicht sind, dass diese Arbeit nicht mit einer reduzierten Stundenzahl zu bewältigen sei. Auch hier ist also eine Bewusstseinsänderung dringend nötig, denn berufstätige Mütter sind leistungswillig und –bereit. Ebenso erforderlich ist eine Änderung in der Präsenzkultur, die häufig in traditionellen Unternehmen vorherrscht. Qualifizierte Teilzeittätigkeiten und flexible Arbeitszeiten sowie -orte („Homeoffice“) sollten den Frauen angeboten und von diesen in Anspruch genommen werden können, ohne dass sie gleichzeitig Abstriche beim Entgelt oder in ihrer Karriereentwicklung machen müssen. Hier ist schnelles und flexibles Umdenken gefordert: „Arbeiten nach Zielvereinbarungen und nicht nach Anwesenheit“, weg von der herrschenden präsenz- hin zu einer rein leistungsorientierten Kultur. Mit den heutigen modernen Kommunikationsmethoden, die bei der globalen Zusammenarbeit im Unternehmen lange schon genutzt werden, ist es fraglich, warum diese Möglichkeiten nicht längst schon auch flexibel bei Arbeitnehmerinnen vor Ort genutzt werden. Fast die Hälfte der Studienteilnehmerinnen sprach sich auch aus für flexiblere (50 Prozent) oder kürzere Arbeitszeiten (31 Prozent), Arbeitszeitkonten (47 Prozent) oder das Jobsharing-Modell (42 Prozent) als Erleichterung bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Nach wie vor ist auch die mangelnde Versorgung mit Kinderbetreuungsmöglichkeiten ein Thema. So fordern 69 Prozent der Mütter „Unternehmenskindertagesstätten und -kindergärten“ sowie 60 Prozent „Mehr Kindertagesstätten und Kindergärten in den Gemeinden“. In diesem Punkt sind sowohl die Unternehmen als auch der Staat gefordert, gemeinsam Wege zu finden, um die Betreuungsmöglichkeiten von Kindern zu erweitern und auszubauen. Das bezieht sich auch auf die enormen Unterschiede in Qualität, Öffnungszeiten und den Kosten der Einrichtungen, die sich innerhalb Deutschlands sehr unterscheiden. Dazu



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

auch Sabine Reuss: „Ich wünschte mir, dass Mütter künftig nicht trotz der Rahmenbedingungen, sondern wegen optimaler Voraussetzungen beruflich erfolgreich sind.“

56 Prozent der Stimmen erhielt die Problematik einer „Verteilung der Elternzeit auf Mütter und Väter“. Eine neue Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. (DIW) belegt zwar die positive Wirkung des Elterngelds auf die frühere Rückkehr zum Arbeitsplatz, insbesondere von gering verdienenden Müttern und auch der Anteil der Väter in Elternzeit ist gestiegen, aber Väter nehmen im Schnitt eine Auszeit von nur 3,5 Monaten (Wrohlich et al., 2012). Wenn mehr Väter in Elternzeit gehen, dann verteilt sich nicht nur die Suche nach einer Problemlösung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf mehrere Schultern, sondern die Väter werden auch besser für die Situation der Mütter sensibilisiert. Hinzu kommt, dass bei Einstellungsgesprächen immer weniger das Geschlecht eine Rolle spielt, wenn es zu 50% auch der Mann sein kann, der in die Auszeit geht – und eben nicht selbstredend nur die Frau.

Eine weitere Forderung kommt von 51 Prozent aller befragten Mütter und bezieht sich auf „Klare Zielvereinbarungen über eine bestimmte Anzahl von Führungspositionen, die mit Frauen besetzt werden soll“. Interessanterweise spricht sich die Hälfte der Frauen somit für eine „Quote“ für Frauen in Führungspositionen aus. Als bekannter Vorreiter gilt in diesem Zusammenhang Deutschlands europäischer Nachbar Norwegen. Hier wurde 2003 – weltweit erstmalig – eine Quote für Frauen in Aufsichtsratsplätzen eingeführt. Für die Frauen und auch die Unternehmen ein großer Erfolg, der nur über staatliche Hilfe mittels Frauenquote erreicht wird wie eine Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung zeigt: Denn diese Untersuchung ermittelte, dass die Frauen in den Aufsichtsräten mittlerweile nicht nur ein besseres Humankapital (in Ausbildung und Alter) als ihre männlichen Kollegen aufweisen, sondern auch, dass ohne Quote kein Umbruch im Bewusstsein der Menschen und Unternehmen stattfindet (Storvik/ Teigen, 2010, S. 3). Hier ist die Politik gefordert. Es ist eben leider immer noch eine Herausforderung, sich als Frau in einem männerdominierten Umfeld entwickeln zu können. Denn Männer nutzen ihre Netzwerke bis ins Top-Management und können so – einmal als gut erkannt – durch den Schornstein die Karriereleiter hochgezogen werden. Frauen haben aufgrund ihrer geringen Präsenz in den Führungsetagen diese Netzwerke noch nicht.

Dabei sollten Frauen mit ihren spezifischen Begabungen als Gewinn für das Unternehmen wahrgenommen und als wertvolles Potential sinnvoll genutzt und gefördert werden! Daran müssen Staat, Wirtschaft und Familien arbeiten und gemeinsam am gleichen Strang ziehen! Dazu auch Katharina Meyer: „Denn der Konkurrenzkampf der Unternehmen entscheidet sich



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

künftig besonders im Bereich Human Resources Personal, d.h., ob das Potential der Frauen vor dem Hintergrund des demografischen Fachkräftemangels jeweils unternehmensspezifisch optimal erkannt und genutzt wird.“ Wer zukunftsfähig sein will, muss innovativ sein und schneller als die Konkurrenz. Warum tun wir Deutschen uns nur so schwer, bei dem Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“ kreativ zu sein und neue Wege zu wagen?





Quellenverzeichnis

- Albert, M.; Hurrelmann, K.; Quenzel, G. (Hrsg.) (2010): Jugend 2010 – 16. Shell Jugendstudie, Frankfurt.
- Alemann, A. von (2007): Chancenungleichheit im Topmanagement: Begründungsmuster der Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft, Sozialwissenschaften und Berufspraxis 30 (1/2007), Themenschwerpunkt „Führung und Veränderung“, S. 21-38.
- Allensbach (Hrsg.) (2010): Monitor Familienleben. Einstellungen und Lebensverhältnisse von Familien. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Berichtsband. URL: http://www.ifd-allensbach.de/pdf/Familienleben_2011.pdf?archivArticleID=1084076. Stand 20.05.11.
- Allmendinger, J. (2009): Frauen auf dem Sprung. Wie junge Frauen heute leben wollen, München.
- Bach, S.; Geyer, J.; Haan, P.; Wrohlich, K. (2011): Reform des Ehegattensplittings: Nur eine reine Individualbesteuerung erhöht die Erwerbsanreize deutlich. In: DIW Wochenbericht Nr. 41/2011, Berlin.
- Barsh, J.; Yee, L. (2012): Unlocking the full potential of women at work, McKinsey / Company (ed.), S.19.
- Barta, T.; Kleiner, M.; Neumann, T. (2012): Is there a payoff from top-team diversity? In: McKinsey Quarterly, S. 1-3.
- Bautsch, C. et al. (2010): Das Dschungelbuch. Leitfaden für berufstätige Mütter und solche, die es werden wollen, 8. Ausgabe, Köln.
- Benokraitis, N.V. (1997): Sex discrimination in the 21st century. In: Subtle Sexism: Current Practices and Prospects for Change, Thousand Oaks, Sage, S. 5-33.
- Berghahn, S. (2003): Der Ritt auf der Schnecke – Rechtliche Gleichstellung in der Bundesrepublik Deutschland. URL: <http://web.fu-berlin.de/gpo/pdf/berghahn/rittaufderSchnecke.pdf>. Stand 05.08.2011.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2010): Doppelbelastung von Familie und Beruf stoppt Frauen-Karrieren. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-363804F711499558/bst/xcms_bst_dms_31978_31979_2.pdf. Stand 03.04.2012.
- Bischoff, S. (2010): Wer führt in (die) Zukunft? Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland – die 5. Studie, Bielefeld.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Bispinck, R.; Dribbusch H. (2011): Führungskräfte: Frauen im Nachteil. Pressemitteilung des WSI-Tarifarchivs vom 28.02.2011. URL:

http://www.lohnspiegel.de/dateien/pm_ta_2011_02_28.pdf. Stand 29.03.11.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland.

URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>. Stand 04.08.2011.

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012): Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Frauen und Männer am Arbeitsmarkt im Jahr 2011, Nürnberg.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2005): Genderdatenreport – 1. Datenreport zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesrepublik Deutschland. URL: <http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument%2cproperty%3dpdf%2cbereich%3dgenderreport%2csprache%3dde%2crwb%3dtrue.pdf#page=107> . Stand: 05.08.11

URL: <http://www.bmfsfj.de/doku/Publikationen/genderreport/01-Redaktion/PDF-Anlagen/gesamtdokument%2cproperty%3dpdf%2cbereich%3dgenderreport%2csprache%3dde%2crwb%3dtrue.pdf#page=107> . Stand: 05.08.11

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008a): Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern. Einstellungen, Erfahrungen und Forderungen der Bevölkerung zum „gender pay gap“. URL:

<http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/entgeltungleichheit-sinusstudie,property=pdf,rwb=true.pdf>. Stand 05.08.11

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2008b): 3. Bilanz Chancengleichheit, Europa im Überblick, Berlin, S. 27.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2010): Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland – Eine Standortbestimmung, 3. Auflage, Rostock. URL:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/atlas-gleichstellung-deutschland,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Stand 25.11.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2012): Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern: Erwerbstätigkeit, Erwerbsumfang und Erwerbsvolumen.

URL: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Ausge_C3_BCbte-Erwerbst_C3_A4tigkeit-von-M_C3_BCttern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Stand: April 2012, 2. Auflage

URL: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Ausge_C3_BCbte-Erwerbst_C3_A4tigkeit-von-M_C3_BCttern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Stand: April 2012, 2. Auflage

URL: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Ausge_C3_BCbte-Erwerbst_C3_A4tigkeit-von-M_C3_BCttern,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf. Stand: April 2012, 2. Auflage



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2009): Ursachen für Lohnunterschiede angehen. Positionspapier zur Entgeltgleichheit (Equal Pay) von Frauen und Männern. URL:

[http://www.bdaonline.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Position_Ursachen_f%C3%BCr_Lohnunterschiede.pdf/\\$file/BDA_Position_Ursachen_f%C3%BCr_Lohnunterschiede.pdf](http://www.bdaonline.de/www/arbeitgeber.nsf/res/BDA_Position_Ursachen_f%C3%BCr_Lohnunterschiede.pdf/$file/BDA_Position_Ursachen_f%C3%BCr_Lohnunterschiede.pdf). Stand 11.03.2013.

Bürgel Wirtschaftsinformationen GmbH / Co. KG (Hrsg.) (2011): Frauen in Führungspositionen. Jeder 5. Firmenchef ist eine Frau. URL: <http://www.buergel.de/presse/studienanalysen/505-frauen-in-fuehrungspositionen.html>. Stand 17.10.2011.

Busch, A.; Holst, E. (2012): Occupational Sex Segregation and Management-Level Wages in Germany. What Role Does Firm Size Play? In: DIW Discussion Papers (1206), S. 1-39.

Catalyst (Hrsg.) (2007): The Bottom Line: Corporate performance and women's representation on boards. URL: <http://www.catalyst.org/file/139/bottom%20line%202.pdf>. Stand 04.08.2011.

Catalyst (Hrsg.) (2008). Advancing Women leaders: The connection between Women Board Directors and Women Corporate Officers. URL: http://www.catalyst.org/file/229/wco_wbd_web.pdf. Stand 14.10.2011.

CDU Deutschlands, CSU-Landesleitung, SPD (Hrsg.) (2013): Deutschlands Zukunft gestalten, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. URL: <https://www.cdu.de/sites/default/files/media/dokumente/koalitionsvertrag.pdf>. Stand 24.11.14.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2011): In Führungspositionen verdienen Frauen ein Viertel weniger als Männer. Pressemitteilung vom 22.03.2011. URL: http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.370000.de. Stand 23.03.11.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (2013): 32-Stunden-Woche für Eltern: Neues Modell staatlich geförderter Familienarbeitszeit verbessert Vereinbarkeit von Beruf und Familie. URL: http://www.diw.de/de/diw_01.c.431508.de/themen_nachrichten/32_stunden_woche_fuer_eltern_neues_modell_staatlich_gefoerderter_familienarbeitszeit_verbessert_vereinbarkeit_von_beruf_und_familie.html

Denison, D. R. (1990): Corporate Culture and Organizational Effectiveness, Ann Arbor, Wiley.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Europäische Kommission (Hrsg.) (2009): Bericht zur Gleichstellung von Frauen und Männern, 2009, Luxemburg, S. 9.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2010): Mehr Frauen in Führungspositionen. Ein Schlüssel zu wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum, Brüssel.

Eurostat Online Datenbank (2014): zitiert nach Statistisches Bundesamt (2014).

https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VerdiensteArbeitskosten/VerdiensteVerdienstunterschiede/Tabellen/GenderPayGap_EU.html

Fietze, S.; Holst, E.; Tobsch, V. (2009): Persönlichkeit und Karriere – She’s got what it takes, SOEP Paper 220, DIW Berlin.

Gerlach / Schneider (2010): Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Führungskräften, Thesenpapier Nr. 3/2010. URL:

http://www.ffp.de/tl_files/dokumente/2010/thesenpapier_ffp_2010_3.pdf. Stand 24.11.2014.

Goldstein, J. (2013): Endgültige Geburtenraten werden steigen, Pressemitteilung des Max-Planck-Instituts für demographische Forschung vom 21.03.2013. URL:

http://www.demogr.mpg.de/de/news_presse/pressemitteilungen_1916/endgueltige_geburtenraten_werden_steigen_3144.htm. Stand 20.04.2013.

Habermann-Horstmeier, L. (2006): Karrierehindernisse für Frauen in Führungspositionen.

URL: <http://www.fifstormarn.de/files/AbstractKarrierehindernisseFuerFrauenInFuehrungsposition.pdf>. Stand 06.07.2012.

Henn, M. (2009): Frauen können alles – außer Karriere. In: Harvard Business Manager, 03/2009, S. 56-61.

Hewlett, S. A.; Sherbin, L. (2010): Letzte Ausfahrt Babypause. In: Harvard Business Manager, 5/2010, S. 52-61.

Hirsch, B.; König, M.; Möller, J. (2009): Lohnabstand von Frauen in der Stadt kleiner als auf dem Land. In: IAB-Kurzbericht Nr. 22/ 2009, S. 1.

Holst, E. (2012): Formale Geschlechtergleichstellung reicht nicht. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. Berlin. (Hrsg.), Kommentar im Wochenbericht 10/2012. URL:

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.394302.de/12-10-4.pdf. Stand 24.11.2014.

Holst, E.; Busch, A. (2010): Führungskräfte-Monitor 2010, DIW Berlin: Politikberatung kompakt 56/2010.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Holst, E.; Busch, A.; Kröger, L. (2012): Führungskräfte – Monitor 2012. Update 2001-2010, DIW Berlin: Politikberatung kompakt 65/2012, Berlin.
- Holst, E.; Schimeta, J. (2011): 29 von 906: Weiterhin kaum Frauen in Top-Gremien großer Unternehmen. In: DIW Wochenbericht 3/2011, S. 2-10.
- Holst, E.; Schimeta, J. (2012): Managerinnen-Barometer 2011. In: DIW Wochenbericht 3/2012, S. 3–22.
- Hoppenstedt (Hrsg.) (2010): Aktuelle Auswertung Frauen im Management. Stand Oktober 2010. URL: http://www.hoppenstedt.de/xist4c/web/Frauen-im-Management_id_567_.htm. Stand 21.03.2011
- Horx (2004): AKTIV Frauen in Baden-Württemberg – Ausgabe 24 – 2/2004, S.15, URL: <http://www.frauen-aktiv.de/aktiv/24/seite7.php>. Stand 06.07.2012
- Kaiser, S.; Hochfeld, K.; Gertje, E.; Schraudner, M. (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden, Stuttgart.
- Keller, M., Haustein, T. (2012): Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ergebnisse des Mikrozensus 2010, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden.
- Kleinert, C. (2006): Frauen in Führungspositionen. Karriere mit Hindernissen. In: IAB- Kurzbericht Nr. 9/ 6.6.2006. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0906.pdf>. Stand 25.11.2014.
- Klenner, C. (2007): Gleichstellungspolitik vor alten und neuen Herausforderungen – Welchen Beitrag leistet die Familienpolitik? In: WSI-Mitteilungen, Ausgabe 10/2007. URL: http://www.boeckler.de/wsimit_2007_10_klenner.pdf. Stand 29.03.11.
- Kohaut, S.; Möller, I. (2010): Frauen kommen auf den Chefetagen nicht voran. Führungspositionen in der Privatwirtschaft. In: IAB-Kurzbericht 6, April 2010. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb0610.pdf>. Stand 25.11.2014.
- Krell, G.; Winter, R. (2008): Anforderungsabhängige Entgeltdifferenzierung: Orientierungshilfen auf dem Weg zu einer diskriminierungsfreieren Arbeitsbewertung; in: Krell, G. (Hg.) (2008): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Kroneck, U. (2007): Frauenrollen. Zur Situation der Frau heute, Heidelberg.
- Lukoschat, H.; Walther, K. (2006): Karriere(n)ick Kinder. Mütter in Führungspositionen – ein Gewinn für Unternehmen, Gütersloh.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- McKinsey / Company (Hrsg.) (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. URL:
http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/women_matter/Women_Matter_1_brochure.pdf. Stand 05.04.2011.
- McKinsey / Company (Hrsg.) (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Strategien für Deutschlands Unternehmen. URL:
http://www.mckinsey.de/downloads/presse/2011/wettbewerbsfaktor_fachkaefte.pdf. Stand 11.05.2011.
- Ochsenfeld, F. (2012): Gläserne Decke oder goldener Käfig: Scheitert der Aufstieg von Frauen in erste Managementpositionen an betrieblicher Diskriminierung oder an familiären Pflichten? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (64), S. 507–534.
- OECD (Hrsg.) (2008): Gender and Sustainable Development: Maximising the economic, social and environmental role of women. URL:
<http://www.oecd.org/dataoecd/58/1/40881538.pdf>. Stand 13.10.2011.
- Ohlendieck, L. (2003): Die Anatomie des Glashauses: Ein Beitrag zum Verständnis des Glass-Ceiling-Phänomens. In: Pasero, Usula (Hrsg.): Gender – from Costs to Benefits, Opladen, S. 183-193.
- Reding, V. (2012): Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft: Muss jetzt der EU Gesetzgeber eingreifen? Rede im Rahmen der EVP-Fraktion Konferenz des Europaparlaments in der Konrad-Adenauer-Stiftung, Berlin, 10.02.2012. URL:
http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-12-84_de.htm?locale=en. Stand 12.12.2012.
- Roßmann, R. (2012): Ausbau von Kita-Plätzen. Opposition verlangt „Krippengipfel“, 30.05.2012. URL: <http://www.sueddeutsche.de/politik/ausbau-von-kita-plaetzen-opposition-verlangt-krippengipfel-1.1369490>. Stand 30.05.2012.
- Rudolph, D. W. (2009): Frauen in Aufsichtsräten Befund, Ursachen und Konsequenzen des unterproportionalen Anteils der Frauen in deutschen Aufsichtsräten und mögliche Veränderungsoptionen, Frankfurt School of Finance / Management.
- Ruppert, A.; Voigt, M. (2009): Gehalt und Aufstieg: Mythen – Fakten – Modelle erfolgreichen Verhandeln, Aachen.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- Scheuer, A.; Dittmann, J. (2007): Berufstätigkeit von Müttern bleibt kontrovers. Einstellungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Deutschland. In: Informationsdienst Soziale Indikatoren, Ausgabe 38, Mannheim, S. 1.
- Schimeta, J. (2012): Einsam an der Spitze: Frauen in Führungspositionen im öffentlichen Sektor, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.), Berlin. URL: http://www.fes.de/forumpug/inhalt/documents/Expertise_Internet_.pdf. Stand 25.11.2014.
- Schulz-Strelow, M.; Falkenhausen, J. (2012): Women-on-Board-Index. Aktuelle Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen, Frauen in die Aufsichtsräte e.V., Berlin. URL: http://www.fidar.de/webmedia/documents/wob-index/120530_Studie_WoB-Index_VI_end.pdf. Stand 20.12.2013.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006): In Deutschland sind mehr als sieben von zehn Müttern erwerbstätig, Pressemitteilung Nr. 090 vom 08.03.2011. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2011/03/PD11_090_122.html. Stand 11.03.2013.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2010): Bildungsstand der Bevölkerung 2010, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011a): Erwerbstätigenquoten der 15- bis unter 65-Jährigen mit Kindern unter 18 Jahren: Früheres Bundesgebiet/Neue Länder, Jahre, Alter des jüngsten Kindes, Geschlecht URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?sequenz=tabelleAufbau/selectionname=12211-0606/sprache=de>. Stand 06.07.2012.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2011b): Durchschnittliche Kinderzahl je Frau steigt 2010 auf 1,39. Pressemitteilung Nr.301 vom 18.08.2011, URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2011/08/PD11_301_12641.html. Stand 26.02.2013.
- Stevens, J.; De Bergeyck, J.; De Liedekerke, A.-C. (2010): Realities of Mothers in Europe, A report by Word Movement of Mothers Europe. URL: http://www.mmmeurope.org/ficdoc/WP2_MMM_Realities_of_Mothers_in_Europe.pdf. Stand 25.11.2014.
- Storvik, A.; Teigen, M. (2010): Das norwegische Experiment – eine Frauenquote für Aufsichtsräte. URL:



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

- <http://www.norwegen.no/Global/SiteFolders/webber/Das%20norwegische%20Experiment.pdf>. Stand 02.02.2012.
- Wagner, S. (2011): Ungenutzte Potentiale in der Teilzeit, Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. In: IAB-Kurzbericht 9, April 2011. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0911.pdf>. Stand 25.11.2014.
- Weckes, M. (2011): Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten in den 160 börsennotierten Unternehmen (Dax-30, M-Dax, S-Dax, Tec-Dax) zum 31. Januar 2011. URL: http://www.boeckler.de/pdf/mbf_gender_2011.pdf. Stand 14.10.2011.
- Weinmann, J. (2006): Leben und Arbeiten in Deutschland, Sonderheft 2: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Ergebnisse des Mikrozensus 2005, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Wiesbaden. URL: http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/64bf80bd4ddcb299bf312138140055b6/destatis_LebenArbeiten_mikrozsonderheft205.pdf. Stand 25.11.2014.
- Wippermann, C.; Möller-Slawinski, H.; Wippermann, K.; Calmbach, M. (2009): Entgeltungleichheit – gemeinsam überwinden, Repräsentativbefragung, Berlin. URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/sinusstudie-entgeltungleichheit-de-pdf,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>. Stand 25.11.2014.
- Wippermann, C.; Wippermann, K. (2009): Entgeltungleichheit. URL: http://www.sinus-institut.de/uploads/tx_mpdownloadcenter/Entgeltungleichheit_zwischen_Frauen_und_Maennern.pdf. Stand 06.07.2012.
- Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Heidelberg.
- Wippermann, K.; Wippermann, C. (2010): Perspektive Wiedereinstieg. Ziele, Motive und Erfahrungen von Frauen vor, während und nach dem beruflichen Wiedereinstieg. Quantitative Repräsentativuntersuchung von Sinus Sociovision im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 4. Auflage, Niestetal.
- Wozowczyk, M.; Massarelli, N. (2011): European Union Labour Force Survey – Annual results 2010. Eurostat Statistic in focus 30/2011. URL: <http://www.edsdestatis.de/de/downloads/sif/KS-SF-11-030-EN-N.pdf>. Stand 10.10.2011.



1. Frankfurter Karrierestudie: Karriereperspektiven berufstätiger Mütter

Wrohlich, K. et al. (2012): Elterngeld-Monitor, DIW Berlin: Politikberatung kompakt 61/2012.

URL:

http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.393652.de/diwkompakt_2012-061.pdf. Stand 25.11.2014.

Wüst, K.; Burkart, B. (2010): Womit haben wir das verdient? Weniger Geld bei besserer Leistung. In: WSI-Mitteilungen Ausgabe 6/2010. URL:

http://www.boeckler.de/wsimit_2010_06_wuest.pdf. Stand 25.11.2014.





