



*Die Untersuchung „Karriere(n)ick Kinder“ über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern in Deutschland zeigt, wie Unternehmen und Mütter voneinander profitieren können.*

## Zwischen Sitzung und Spielplatz

Beruflich ambitionierte Mütter? In Deutschland sind sie bisher eine kritisch beäugte Seltenheit. Das Land leistet sich einen paradoxen Luxus: Frauen werden zunächst zu hochqualifizierten Fachkräften ausgebildet, anschließend aber nur halbherzig in den Arbeitsmarkt eingebunden. Neben dem Mangel an bedarfsgerechter und qualitativ

hochwertiger Kinderbetreuung stehen Frauen mit Kindern im privaten wie beruflichen Umfeld häufig Vorurteile gegenüber berufstätigen Müttern im Weg.

So wird Frauen mit Kindern oft nachgesagt, dass sich ihre Prioritäten mit der Familiengründung verschieben und damit ihre beruflichen Ambitionen sinken würden. Ein Fehler – wie die Ergebnisse der Studie „Karriere(n)ick Kinder“ deutlich unterstreichen. Denn die untersuchten Berufs- und Lebenswege von Müttern mit Führungsverantwortung zeigen, dass sie keineswegs weniger motiviert und engagiert sind als andere Führungskräfte. Sie verfügen im Gegenteil über ein hohes Potenzial und sind ein Gewinn für Unternehmen. Anders als häufig angenommen, sitzt die Familie diesen Frauen nicht im Nacken, sondern sie stärkt ihnen in der Regel den Rücken. Familie stellt für die Mütter in Führungspositionen weniger eine Belastung als vielmehr eine Ressource dar – für die persönliche Zufriedenheit ebenso wie für den beruflichen Erfolg und für die berufliche Spitzenleistung.

Wie gelingt es diesen Frauen, den aufreibenden Alltag zwischen Sitzung und Spielplatz erfolgreich zu bewältigen? Was motiviert sie? Welches Potenzial bringen sie mit? Welche Strategien haben die Mütter in Führungspositionen entwickelt, um berufliche Verantwortung mit den Anforderungen einer Familie in Einklang zu bringen? Und was muss geschehen, damit künftig mehr Frauen und Männer Kinder und Karriere miteinander vereinbaren können?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt der aktuellen Studie über Mütter in Führungspositionen mit dem Titel „Karriere(n)ick Kinder: Mütter in Führungspositionen als Gewinn für Unternehmen“. Die vollständige Studie wird in Kürze im Verlag der Bertelsmann-Stiftung erscheinen. Die Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) befragte gemeinsam mit dem



*Kathrin Walther,  
Projektleiterin,  
Europäische Akademie für Frauen  
in Politik und  
Wirtschaft (EAF),  
Berlin  
Kontakt: walther  
@eaf-berlin.de*



*Dr. Helga  
Lukoschat, Ge-  
schäftsführerin,  
Europäische Akademie für Frauen  
in Politik und  
Wirtschaft (EAF),  
Berlin  
Kontakt: lukoschat@eaf-berlin.de*

### Stichwörter in diesem Beitrag

- Kinderbetreuung
- Führungsverantwortung
- Zeitmanagement

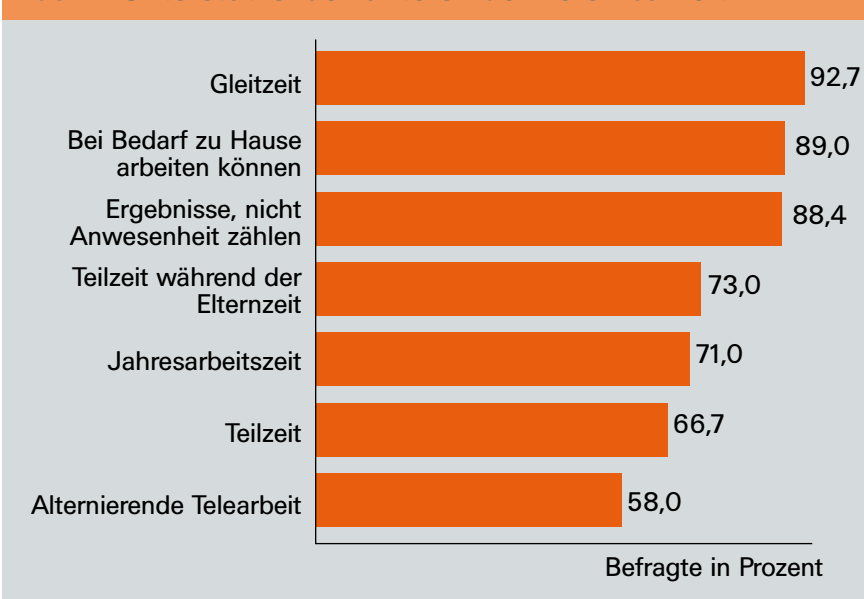
Beratungsunternehmen people & process Consulting insgesamt knapp 500 Mütter in Führungspositionen. Die bundesweite Untersuchung fand zwischen Frühjahr und Herbst 2005 statt. Die Befragten sind in herausragenden Positionen – zum Teil auf der ersten Hierarchieebene – in großen und mittleren Unternehmen tätig oder leiten ein eigenes Unternehmen, darunter Betriebe mit bis zu 5.000 Beschäftigten.

Die Studie kombiniert qualitative und quantitative Forschungsmethoden. Sie wurde im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung und des Bundesfamilienministeriums (BMFS-FJ) im Rahmen des Leitprojektes „Balance Familie und Arbeitswelt“ durchgeführt. Im Rahmen einer explorativen Fallstudie erfolgten im ersten Teil Intensivinterviews mit Müttern in Führungspositionen. Ergänzend wurden einige Interviews mit Männern in Führungspositionen geführt, die ihre Vaterrolle aktiv ausüben. Anschließend erfolgte im zweiten Teil der Untersuchung eine Online-Befragung von Müttern in Führungspositionen, hierbei wurde unter anderem die Persönlichkeit und die Motivation der Frauen auf der Basis der beruflichen Eignungsdiagnostik untersucht. Es handelt sich damit um die bislang umfangreichste Untersuchung über Frauen mit Führungsverantwortung und Kindern in Deutschland.

### Hohe Motivation

Die Ergebnisse der Studie zeugen von der außerordentlich hohen Motivation der Mütter in Führungspositionen. Klarheit über die eigenen Ziele und Werte sowie die Entschiedenheit, weder auf Kinder noch auf die Karriere verzichten zu wollen, sind unabdingbare Voraussetzung, um die zum Teil extrem hohen Anforderungen über einen längeren Zeitraum zu bewältigen. Diesen Anforderungen begegnen die Frauen mit einer pragmatischen Grundhaltung, mit proaktiven Handlungsstrategien und mit der Fähigkeit, den eigenen Perfektionismus weitestgehend zu beschränken.

**Abb. 1: Unterstützende Faktoren der Vereinbarkeit**



Die befragten Frauen treten offensiv für ihre Interessen ein. Sie warten nicht darauf, dass ihnen das Unternehmen Lösungen anbietet, sondern entwickeln diese selbst. Dabei ist ihre Haltung gegenüber dem Unternehmen von Kompromissbereitschaft geprägt und lässt sich als ein „Geben und Nehmen“ bezeichnen. Auffällig ist, dass die meisten Mütter in Führungspositionen ihre Berufstätigkeit für die Geburt des Kindes nur kurz unterbrochen haben. Häufig erfolgte der Wiedereinstieg direkt nach dem Mutterschutz, weniger als ein Drittel der Frauen setzte länger als sechs Monate aus. Tendenziell zeigt sich, dass die Frauen eher später ihre Kinder bekommen, zu einem Zeitpunkt, an dem die berufliche Position bereits gefestigt ist.

Es gehört zu den interessantesten Ergebnissen der Studie, dass bei den befragten Frauen familienbezogene Kompetenzen und Führungskompetenzen ineinander greifen und sich gegenseitig positiv verstärken. So kommen Kompetenzen wie Organisations- und Kommunikationsfähigkeit auch dem Management der Familie zu Gute, umgekehrt werden durch den Umgang mit Kindern Eigenschaften wie Gelassenheit und Geduld sowie klare, unmissverständliche Ausdrucksweisen gefördert.

Gleichzeitig verschafft die Familie Abstand zum Beruf und fördert die persönliche Zufriedenheit und Ausgeglichenheit. Kinder schärfen den Blick für die „wirklich wichtigen Dinge im Leben“. Weil Zeit so kostbar ist, achten die Frauen auf „Zeitfresser“ in der Arbeitsorganisation, zum Beispiel überlange Meetings. Viele der befragten Frauen berichteten, dass sie noch stärker als früher Aufgaben delegieren und selbstständiges Arbeiten im Team fördern. Damit werden auch Potenziale unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern früher erkannt. So können gerade Mütter in Führungspositionen wichtige Akteurinnen sein, um Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten.

### Enges Zeitbudget

Angesichts des engen Zeitbudgets der Frauen verwundert es nicht, dass aus Sicht der Mütter ein gutes Zeitmanagement der wichtigste Erfolgsfaktor der Vereinbarkeit von Karriere und Familie ist. Beinahe ebenso einflussreich ist die Unterstützung durch den Partner, der 84 Prozent der Befragten eine hohe Bedeutung beimessen. Tatsächlich zählt es zu den auffälligsten Befunden der Studie, dass die Partner in der Mehrzahl der Fälle die berufliche Karriere der Frauen nicht nur akzeptieren und

Abb. 2: Erfolgsfaktoren der Vereinbarkeit



moralisch unterstützen, sondern sich auch partnerschaftlich und aktiv an den familiären Aufgaben beteiligen. (Abb. 1)

Die Mehrheit der Frauen hat sich bewusst für einen Partner entschieden, der bereit ist, von der traditionellen Rolle abzuweichen. Die Erfahrungen der Mütter in Führungspositionen und die ergänzenden Interviews mit Vätern

weisen allerdings darauf hin, dass es für Männer vergleichsweise schwerer ist, sich berufliche Freiräume für familiäre Aufgaben zu schaffen. Ein Lebensmodell jenseits traditioneller Geschlechterrollen erfordert eine hohe Motivation und Selbstsicherheit. Politische wie unternehmerische Maßnahmen zur Förderung der Chancengleichheit müssen deshalb künftig sehr viel

stärker auch auf die Vereinbarkeitsproblematik der Männer abzielen. Neben dem guten Zeitmanagement und der Unterstützung durch den Partner ist die zuverlässige und qualitativ hochwertige Kinderbetreuung für die Teilnehmerinnen der Studie ein entscheidender Faktor, um ihre Lebenssituation erfolgreich zu meistern. Ohne eine hohe persönliche Organisationskompetenz könnten die Frauen jedoch die Betreuung ihrer Kinder kaum sicher stellen. Die Angebote öffentlicher Kinderbetreuung decken den Bedarf hinsichtlich Umfang und Flexibilität in keinem Fall vollständig ab, so dass zusätzlich privat finanzierte Hilfe notwendig ist. Den Müttern ist es dabei sehr wichtig, ihre Kinder nicht nur betreut, sondern auch gefördert zu wissen. Gerade unter dem Aspekt der Qualitätsstandards halten sie den flächendeckenden Ausbau bedarfsgerechter Kinderbetreuung für absolut dringlich.

### Anspruch und Wirklichkeit

Für knapp zwei Drittel der befragten Mütter in Führungspositionen ist die Familienfreundlichkeit des Unternehmens sehr wichtig, um Kinder und Karriere erfolgreich vereinbaren zu können. Die Studie zeigt, dass es in den meisten Unternehmen bereits gute Ansätze zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gibt. Die Mehrheit der befragten Mütter in Führungspositionen kritisiert jedoch, dass eine authentische und gelebte Vereinbarkeitskultur im Unternehmen oft nur in Ansätzen existiere. Das Thema Vereinbarkeit nehme noch keinen selbstverständlichen Platz im Unternehmen ein. Oftmals klaffen, besonders in großen Konzernen, die in Leitbildern formulierten Ansprüche und die Wirklichkeit noch weit auseinander.

Alle Befragten waren mit Widerständen und Vorurteilen konfrontiert, seitens des Managements und auch im Kollegenkreis. Sie mussten wiederholt unter Beweis stellen, dass sie ihre beruflichen Ambitionen auch mit Familie verfolgen wollen. Aufgrund mangelnder erfolgreicher Bei-

---

spiele begegneten sie einer hohen Skepsis. Das berufliche Umfeld ist häufig ungeübt in der Thematik und schwankt zwischen übertriebener Rücksichtnahme und Ignoranz.

Vor diesem Hintergrund war die persönliche Förderung durch den Vorgesetzten oder andere wichtige Personen im Unternehmen vielfach entscheidend für den beruflichen Aufstieg der Frauen. Im individuellen Prozess handelten die Mütter vereinbarkeitsfreundliche Regeln aus. Hierzu zählt insbesondere die Möglichkeit, die Arbeitsorganisation in Teilen flexibel gestalten zu können. Diese Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort ist für die Frauen – die überwiegend eine Vollzeittätigkeit ausüben – eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Vereinbarung von Kindern und Karriere. (Abb. 2)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass es sich für Unternehmen lohnt, Mütter in Führungspositionen zu beschäftigen. Entscheidend wird sein, dass Unternehmen eine vereinbarkeitsfreundliche Führungskultur entwickeln und eine ergebnisorientierte Leistungsbewertung fördern. Auf diese Weise können sie Führungskräften ein Höchstmaß an Flexibilität in der Arbeitsorganisation ermöglichen und die Voraussetzungen schaffen, dass die Frauen ihr Potenzial voll entfalten können.

## **Fehlende Akzeptanz**

Denn derzeit treffen beruflich ambitionierte Mütter auf wenig Akzeptanz im betrieblichen Umfeld. Sie halten deshalb eine Veränderung der Unternehmenskultur für vorrangig. Hierfür messen 89 Prozent der Akzeptanz von Familienkarrieren große Bedeutung bei und 80 Prozent meinen, dass glaubhafte Vorbilder im Management die Vereinbarkeit wesentlich unterstützen würden.

Vielfach mangelt es an einem professionellen Personalmanagement, das den Umgang mit Vereinbarkeit systematisiert und zur Selbstverständlichkeit werden lässt. Perspektivisch geht es auch darum, im

Rahmen der Personalentwicklung Zeiten für Kinderbetreuung und familiäre Pflichten einzuplanen und neue Muster zu finden. Und zwar nicht nur für Frauen, sondern auch für Männer. Denn die Studie weist deutlich darauf hin, wie wichtig ein neues Rollenverständnis für Männer ist, damit künftig mehr Mütter berufliche Führungsverantwortung übernehmen können.

Langfristig gilt es, das Thema zu entproblematisieren und dessen Chancen zu erkennen. Unterneh-

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

*Regine Stachelhaus, Geschäftsführerin  
HP Deutschland, Managerin des  
Jahres 2005 und Teilnehmerin der  
Studie „Karriere(n)ick Kinder“*

men, die Führungs- und Führungsnachwuchskräfte mit Familienaufgaben fördern, gewinnen dadurch sehr viel. Denn gerade weibliche Führungskräfte wissen es zu schätzen, wenn sie auf selbstverständliche Weise unterstützt werden und sind dann im Gegenzug bereit, einen hohen beruflichen Einsatz zu erbringen. Eine authentische Vereinbarkeitskultur in Unternehmen ermöglicht es langfristig auch Männern in Führungspositionen, eine aktivere Rolle als bisher in der Familie einzunehmen und durch ganzheitliche Führung ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und damit nicht zuletzt dem Unternehmen nachhaltige und zukunftsweisende Perspektiven zu eröffnen.