



# Vereinbarkeit von Karriere und Familie für weibliche Führungskräfte

Warum Mütter sich (nicht) für Führungspositionen entscheiden ...  
und was Unternehmen beeinflussen können!

Prof. Dr. Heike Schinnenburg & Saskia Adam, Hochschule Osnabrück

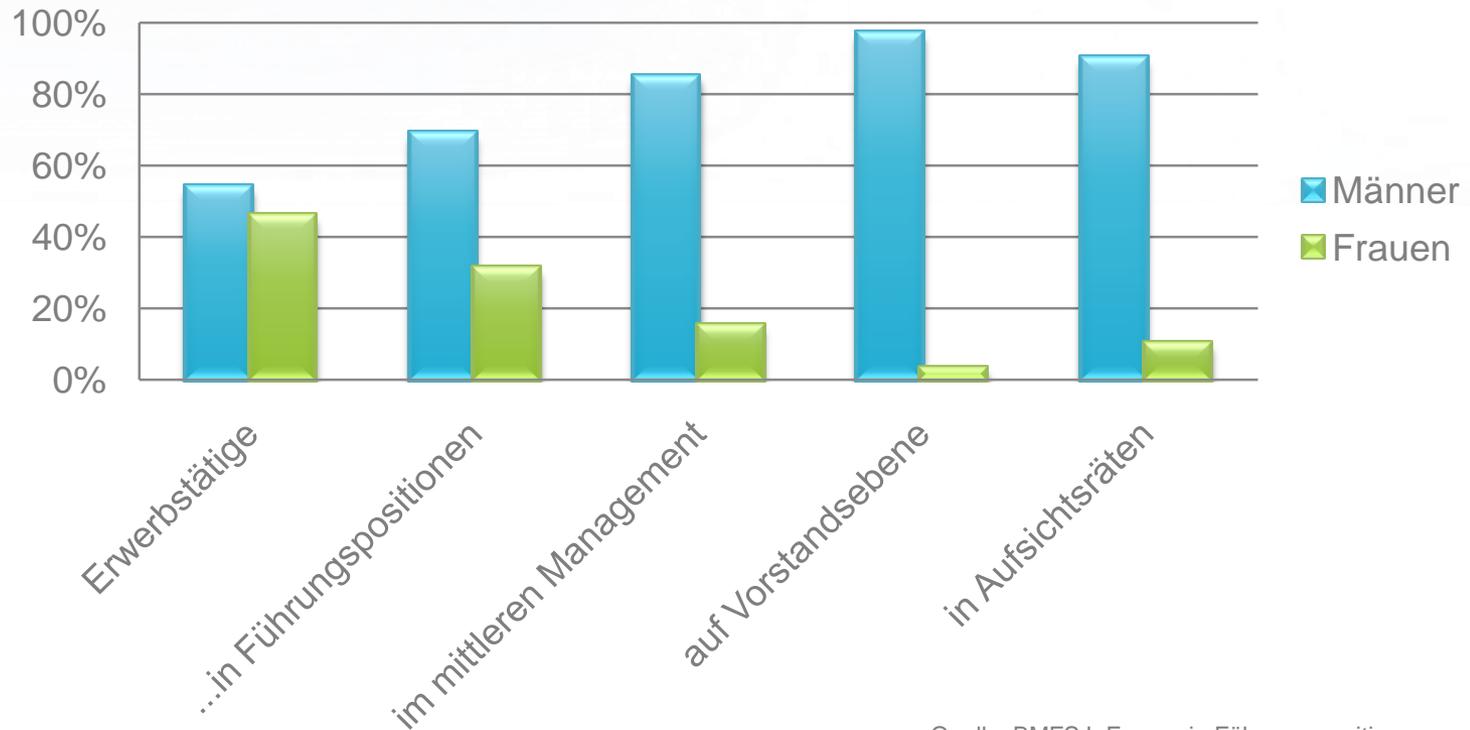
# Agenda

1. Frauen als besondere Zielgruppe im HRM
2. Forschungsansatz
3. Die Einflussfaktoren im Ländervergleich
4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte
5. Konsequenzen für das Unternehmen und HRM
6. Handlungsbeispiele



# 1. Frauen als besondere Zielgruppe im HRM

## Männer und Frauen in Managementpositionen



Quelle: BMFSJ, Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken, 03/2010

# 1. Frauen als besondere Zielgruppe im HRM

Aktueller Tenor zum Thema „Frauen in Führungspositionen“:

- **Unternehmen:** Frauen als wichtige Ressource angesichts von Nachwuchsmangel und demografischem Wandel.
- **Headhunter:** "Die Türen für Frauen sind heute weit geöffnet. Aber Frauen nehmen ihre Chancen nicht wahr."
- **Führungskräfte:** Akzeptanz von Frauen in Führungspositionen (Interviewaussagen)
- **Politik:** Fordert höhere Anstrengungen von Unternehmen, Bsp. Frauenquote

## 2. Forschungsfrage: Warum entscheiden sich Frauen nicht für Führungspositionen?

### Forschungsansatz

- Vergleich dreier Länder, die sich bzgl. der Müttererwerbstätigkeit und der Frauen in Führungspositionen unterscheiden:  
Italien - Deutschland – Schweden
- Auswertung sozial- u. wirtschaftswissenschaftlicher Studien, Konzepte und Statistiken für die drei Länder (Makroebene)
- Ergänzende Fokusinterviews in einem international agierenden Logistik-Dienstleister (Mikroebene)

➔ Handlungsempfehlungen für deutsche Unternehmen entwickeln, die gut qualifizierte Frauen fördern wollen!

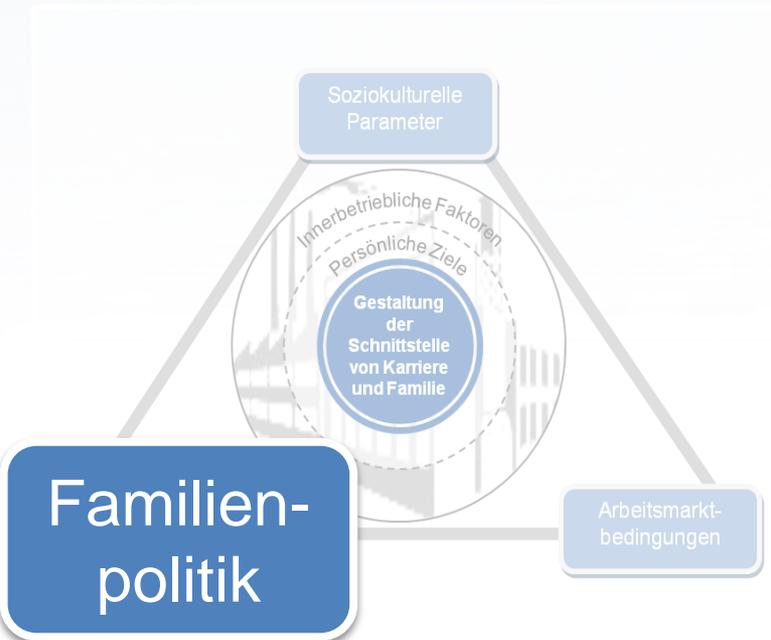


# 3. Die Einflussfaktoren im Ländervergleich

	Deutschland	Schweden	Italien
<b>Elternzeit und -geld</b>			
Elterngeld: Betrag des Nettoeinkommens:	67%	80%	30%
Beteiligung der Väter an der Elternzeit:	12%	80%	7%
<b>Kinderbetreuungsangebot</b>			
Anteil der Kinder unter 6 Jahren in Kinderbetreuung	54.3%	80%	52.2%
<b>Finanzielle und steuerliche Anreize</b>			
Fokus steuerlicher Anreize	Ehegattensplitting, Kinderfreibetrag, Betreuungsfreibetrag	Förderung von Kindern	Steuerliche Anreize für Alleinverdiener-Haushalte
<b>Soziokulturelle und arbeitsmarktbezogene Aspekte</b>			
Bild von Geschlechterrollen	Eher traditionell aber Tendenz zu mehr Gleichheit	Eher gleichberechtigt	Eher traditionell
Geschlechterbezogene Gehaltslücke	23%	17%	5%
<b>Frauen im Vorstand bzw. GF*</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>	<b>5%</b>
<b>Arbeitsmarktbeteiligung von Müttern</b>	<b>69%</b>	<b>84-88%</b>	<b>56.1%</b>

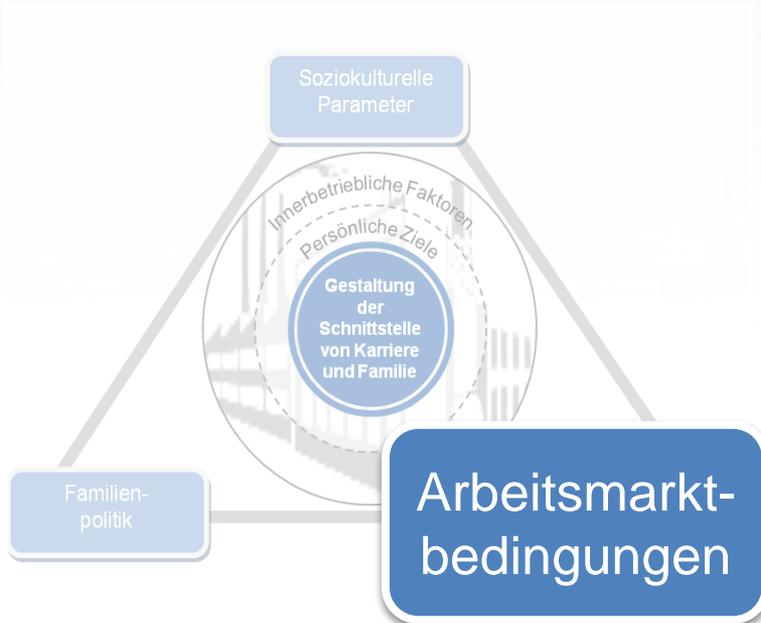
\*EU, 2010, Top 50 der Unternehmen

# 4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte: Familienpolitik



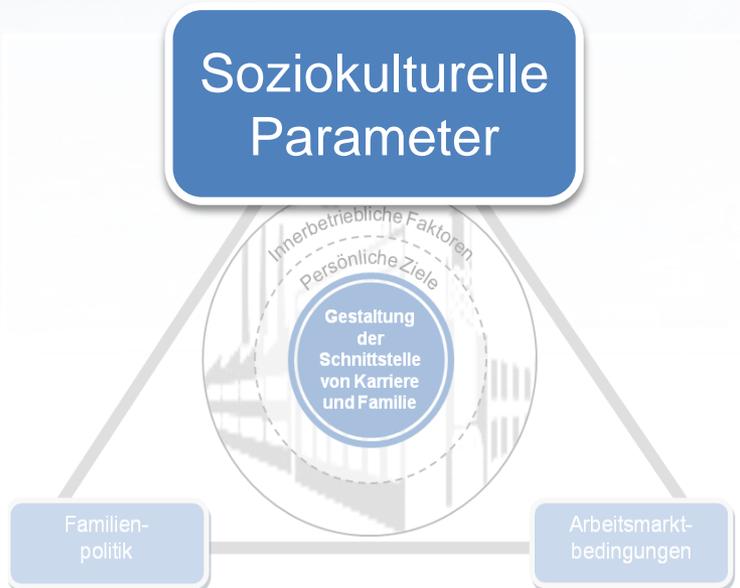
- **Elternzeit und -geld**
  - Beeinflussen Rückkehr-Zeitpunkt der Mütter
  - Elterngeld vs. Gehalt bestimmt Opportunitätskosten des „Nicht-arbeiten-Gehens“
- **Steuerl. Anreize / Transferleistungen**
  - Ehegattensplitting vs. Individualbesteuerung
  - TL reduzieren Opportunitätskosten von (verringertes) Erwerbstätigkeit
- **Kinderbetreuungsangebot**
  - Betreuungsmöglichkeiten beeinflussen mütterliche Erwerbstätigkeit und umgekehrt
  - Betreuungskosten reduzieren das erzielbare Einkommen

# 4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte: Arbeitsmarkt



- **Rezession und Arbeitslosigkeit**
  - „Discouraged Worker Effect“: Wahrnehmung schlechter Arbeitsmarktbedingung reduziert Arbeitsmotivation
  - „Added Worker Effect“: Temporärer Hinzuverdienst der Frau in „Notsituation“
- **Gehaltsniveau**
  - Höheres Gehalt begünstigt Erwerbstätigkeit
  - Innerfamiliäre Gehaltsunterschiede beeinflussen Rollenverteilung
- **Positionsbezogene Aspekte**
  - Anforderungen an höhere Managementpositionen

# 4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte: Rollen und Ideale



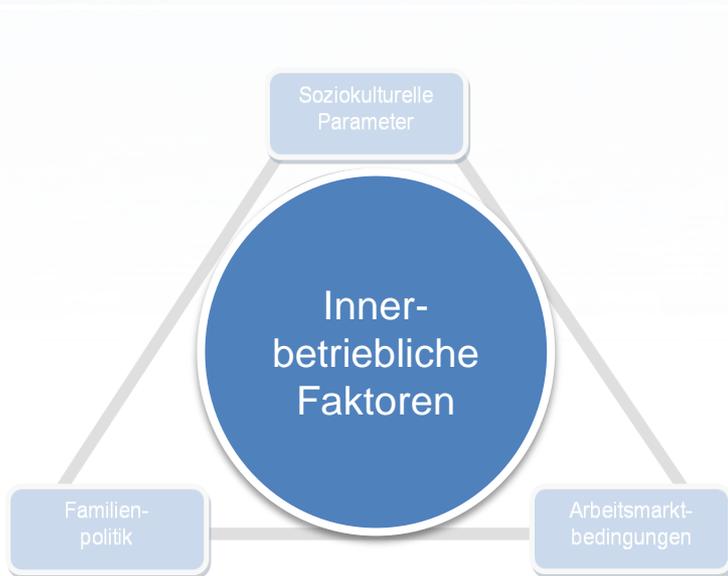
- Geschlechterideale
  - Frühe Geschlechterideale beeinflussen spätere Arbeitszeit und Gehaltsniveau
  - Geschlechterideale vs. gesellschaftliche Ideale
- Rollenkonflikte
  - Diskrepanz zwischen beruflichen und familiären Anforderungen
  - Das Ideal des „Full-Time-Managers“

# 4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte: Eigene Ziele



- Persönliche Ziele und Einstellungen der Frauen
  - Bevorzugter Lebensstil
  - Statustransfer zwischen den Generationen
  - Bildung
  - Beziehung und persönliches Umfeld

# 4. Entscheidungsparameter für weibliche Führungskräfte: Das Unternehmen



- Unternehmensgröße
  - Bestimmt faktische Aufstiegschancen
  - Beeinflusst Möglichkeiten zur Netzwerkbildung und persönliche Karrierechancen
- Flexible Arbeitszeitmodelle
  - Wichtig für Vereinbarkeit von Beruf und Familie
  - Karriere und flexible Arbeitszeiten vs. Unternehmenskultur
- Unternehmenskultur
  - stets verfügbarer Arbeitnehmer mit 100%iger Konzentration auf den Job als Ideal in der Organisation
  - Vorhandensein von „Gender subtext“ und der gläsernen Decke
  - Anwesenheit vs. Leistung

# 5. Konsequenzen für das Unternehmen und HRM

→ **Die Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen sind begrenzt**

aber:

- Familienpolitische Defizite ausgleichen über bspw. interne Notfallbetreuung oder Betriebskindergarten / Kooperationen mit lokalen Kindergärten um Vereinbarung von Beruf und Familie attraktiver zu machen
- Thema „Beruf und Familie“ enttabuisieren und in (rechtzeitige) Karriereplanung einbeziehen
- Teilzeit bewusst als Übergangsphase nutzen
- Schon bei der Rekrutierung auf berufliche Ziele, Ehrgeiz und persönliche Einstellungen achten



## 6. Handlungsbeispiele

**Bindung:** Retention Management durch Projektarbeit während der Elternzeit (Deloitte)



**Mentoring:** „Cross-Mentoring“, um Frauen in Führungspositionen zu bringen (Commerzbank)



**Flexibilität:** „2/3 days model“ für mehr Zeit für die Familie (Daimler AG)  
und „Split Level Sharing“  
und „Umwandlung von Sonderzahlungen“ (ERGO)



**Betreuung:** Notfallbetreuung im Betrieb (promeos GmbH)



**Vielen Dank!**