



VDI-Bericht

Ingenieurinnen und Ingenieure im Spannungsfeld zwischen Beruf, Karriere und Familie

Durchführung der Studie und inhaltliche Verantwortung:

Technische Universität München

Fachgebiet Gender Studies in Ingenieurwissenschaften

Prof. Dr. Susanne Ihsen

Anna Buschmeyer M.A.

and. soz. Robert Skok

Inhalt

0	Zusammenfassung.....	2
1	Einführung.....	4
2	Methodisches Vorgehen.....	7
3	Diskussion des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	14
3.1	Wandel der Erwerbsarbeit.....	14
3.2	Doppelkarrierepaare	17
4	Kinder und Karriere!?	19
4.1	Flexible Arbeitszeiten	21
4.2	Der Umgang mit Auszeiten, Wiedereinstieg und Kinderbetreuung.....	29
4.3	Einfluss der Kinder auf den beruflichen Erfolg.....	39
5	Familienfreundliche Angebote von Seiten der Unternehmen.....	41
5.1	Wünsche von Absolvent/innen und Angebote von Unternehmen	42
5.2	Wünsche der Führungskräfte	44
5.3	Familienfreundliche Angebote von Unternehmen	47
6	Handlungsempfehlungen für Politik, Unternehmen und Führungskräfte.....	57
6.1	Empfehlungen für Unternehmen	57
6.2	Empfehlungen für (angehende) Führungskräfte	60
6.3	Empfehlungen für die Politik	61
7	Literaturverzeichnis	62

0 Zusammenfassung

Die vorliegende Studie des VDI beleuchtet das Spannungsfeld zwischen Karriere und Familie, in dem sich (angehende) ingenieurwissenschaftliche Führungskräfte bewegen. In einem qualitativen und einem quantitativen Studienteil wurden Absolvent/innen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge, Führungskräfte und Unternehmen befragt. Aus den Aussagen der Gruppen wurde ermittelt, welche Angebote sie sich von Unternehmen wünschen und welche sie bereits bekommen. Zum Abschluss der Studie wurden Handlungsempfehlungen für Unternehmen, (angehende) Führungskräfte und die Politik entwickelt, um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie für Männer und Frauen, aber auch für Unternehmen zu verbessern. Die zentralen Aussagen der Studie sind:

- Große Unternehmen haben professionalisierte Angebote, um Mitarbeiter/innen die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu ermöglichen.
- Große Unternehmen haben oft eine klare Firmenpolitik, die die Vereinbarkeitsproblematik lösen soll. Unternehmen, die eine solche Politik nicht haben, unterscheiden sich stark in ihren Einstellungen gegenüber Führungskräften, die mehr Zeit für ihre Familie wünschen.
- Individuelle Absprachen sind fast überall möglich. Ingenieurinnen und Ingenieure müssen die Verhandlungen führen, wenn sie für sich eine individuelle Lösung finden wollen. Gerade in kleinen Unternehmen sind Einzelfallentscheidungen der gängige Weg.
- Über 50% der befragten Personalverantwortlichen schätzen eine Auszeit ihrer Mitarbeiter/innen erst ab einer Länge von 12 Monaten und mehr als negativ für das Unternehmen ein. Gleichzeitig raten sie ihren Führungskräften mit den Vorgesetzten individuelle Absprachen zu treffen
- Ingenieurinnen und Ingenieure, gehen meist nur für eine kurze Zeit in Elternzeit. Damit entsprechen sie den Erwartungen der Arbeitgeber.
- Familienfreundlichkeit wird immer noch als reines Frauenthema behandelt. Männer, die aus der klassischen Rollenverteilung ausbrechen wollen, sehen sich häufig Konflikten und Irritationen gegenüber denn es gibt so gut wie keine Überlegungen zum Thema Väter in Elternzeit in den technisch geprägten Unternehmen.
- Diejenigen Personen, die schon auf einer Führungsposition waren, als sie sich entschieden haben, für einige Zeit in Teilzeit zu gehen, haben meist die besten Chancen vom Unternehmen gehalten zu werden. Eine Karriere dagegen in Teilzeit zu starten und zu betreiben ist nach wie vor sehr schwierig.
- Fast 60% der ingenieurwissenschaftlichen Führungskräfte arbeiten zwischen 41 und 55 Stunden pro Woche. Über 60% würden gerne zwischen 31 und 40

Stunden pro Woche arbeiten. Bei den meisten ist dies mit dem Wunsch verbunden, mehr Zeit für die Familie zu haben.

- 80% der ingenieurwissenschaftlichen Führungskräfte mit Kindern wünschen sich statt einer Erhöhung des Kindergeldes bessere und günstigere Kinderbetreuung.
- Nach wie vor haben Kinder unterschiedliche Auswirkungen auf die Karrieren von Männern und Frauen. Während fast 50% der männlichen Führungskräfte aussagt, dass ihre Karrierepläne durch eigene Kinder nicht beeinflusst werden, ist dies nur bei 25% der Frauen der Fall. Ingenieurinnen in Führungspositionen wiederum geben zu fast 50% an, dass sie durch ihre Kinder Fähigkeiten lernen, die für die Karriere nützlich sind.

1 Einführung

Während Unternehmen mit Maßnahmen zu mehr Familienfreundlichkeit eine Wertschöpfung in Form von Firmenbindung, stärkerer Mitarbeiter/innenmotivation und früherer Rückkehr an den Arbeitsplatz nach Elternzeit anstreben, bleiben für akademisch ausgebildete technische Fach- und Führungskräfte Fragen nach einer Vereinbarkeit von Karriere und Familie oft ungelöst. Teilzeitkarrieren, die flexible Arbeitszeiten und -orte umfassen, sind in deutschen Unternehmen noch immer selten; der Anteil weiblicher Führungskräfte ist weiterhin gering.

Als 2004 erstmals ein Fachkräftemangel in ingenieurwissenschaftlichen Arbeitsfeldern prognostiziert wurde, war das zunächst angesichts fünf Millionen Arbeitsloser bundesweit kaum nachvollziehbar. Doch inzwischen stabilisiert sich die Zahl von ca. 48.000 nicht zu besetzenden Ingenieurstellen bundesweit, besonders im Mittelstand. Die Arbeitslosenzahlen belegen diesen Trend, so ist die Zahl der arbeitslos gemeldeten Ingenieur/innen im Jahr 2007 auf 3,8% (vgl. 2005: 8,6%) gesunken. Zwar liegen die Zahlen der Frauen nach wie vor mit 8,4% wesentlich

höher als die der Männer (4,7%), doch auch hier ist eine deutliche Verbesserung der Situation absehbar, denn zwei Jahr zuvor waren es noch 18,9% arbeitslos gemeldete Ingenieurinnen (alle Zahlen: VDI 2007). Dieser zunehmende Fachkräftemangel wird durch den demografischen Wandel verstärkt, der den „Schweinezyklus“ ausbremst, der in ingenieurwissenschaftlichen Fächern immer besonders stark zu beobachten war. Dieser besagt, dass sich trotz guter Arbeitsmarktprognosen nicht genügend Studienanfänger/innen für ingenieurwissenschaftliche Fächer einschreiben. Neue Gruppen sollen daher für Ingenieurstudium und -beruf gewonnen werden. Dazu gehören vor allem Frauen, die auch zunehmend als Kundinnen für neue Produkte entdeckt werden und im Zuge des Diversity Managements in die Produktentwicklung eingebunden werden sollen (vgl. Ihsen 2007: 157, Ihsen 2008). Allerdings ist die Berufskultur in diesen Fächern stark männlich dominiert. Frauen werden immer noch vor die Entscheidung „Kinder oder Karriere“ gestellt, während sich Männer dieser Frage entziehen. Viele weibliche Führungskräfte entscheiden sich dann gegen Kind(er), was die „schrumpfende Gesellschaft“ noch unterstützt (vgl. auch Haffner et al. 2006). Wenn das so bleibt, werden sich Frauen auch in Zukunft nicht vermehrt für ein Studienfach entscheiden, das ihnen nicht die Möglichkeit bietet, Karriere und Familie zu vereinbaren. Unternehmen, die Führungskräfte suchen, müssen erkennen, dass sie ihr Angebot den Bedürfnissen der Nachwuchs- und der Führungskräfte auch im Bezug auf Familienfreundlichkeit anpassen müssen.

In der hier vorgestellten VDI-Studie wurden Absolventinnen und Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Fächer sowie Ingenieurinnen und Ingenieure bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie befragt. Besonders berücksichtigt wurden Führungskräfte und solche, die es einmal werden wollen. Die Aussagen wurden familienfreundlichen Angeboten und Maßnahmen von Unternehmen gegenüber gestellt, um herauszuarbeiten, mit welchen Angeboten Unternehmen von qualifizierten Nachwuchskräften und von Führungskräften als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden können.

Die Studie wurde vom VDI Anfang 2007 in Auftrag gegeben und vom Fachgebiet Gender Studies in Ingenieurwissenschaften der Technischen Universität München

durchgeführt. In einer ersten Vorstudie wurden 35 Studierende, die im Befragungsjahr ein ingenieurwissenschaftliches Studium abschlossen, nach ihren Wünschen und Befürchtungen bezüglich der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie in den ersten Berufsjahren mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt. Parallel wurden Personalverantwortliche von acht ausgewählten, technisch orientierten Unternehmen zu ihren Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie telefonisch interviewt. Im Anschluss an die Vorstudie wurden für die Hauptuntersuchung Fragebögen an Ingenieurinnen und Ingenieure verschickt, mit der Bitte, sie zu beantworten und weiterzuleiten. Auf diesem Weg erreichten uns mehr als 650 ausgefüllte Fragebögen. Aus den Antworten konnten 223 Personen als Führungskräfte¹ identifiziert werden, die für die nun vorgestellte Studie ausgewertet wurden.

Für die Studie wurde davon ausgegangen, dass sich Familienfreundlichkeit für Unternehmen spätestens dann lohnt, wenn sie einem geringeren Angebot an qualifizierten Arbeitnehmer/innen entgegensehen, wie es bereits in einigen Regionen Deutschlands und vor allem für Ingenieurberufe der Fall ist. Die Einschätzung der Personalverantwortlichen dazu wurde untersucht, um zu analysieren, welche Unternehmen bereits heute die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch für Führungskräfte als einen wichtigen Punkt ansehen. Unsere Studie bezieht sich auf Ingenieurinnen und Ingenieure als Berufsfeld, in dem Frauen unterrepräsentiert sind, jedoch verstärkt von Unternehmen gesucht werden. In diesem so männlich dominierten Beruf haben bisher Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf kaum eine Rolle gespielt. Mit dem zunehmenden Mangel an technischen Fachkräften rücken Frauen in den Fokus, die viele Unternehmen nur finden können, wenn sie entsprechende Maßnahmen anbieten (vgl. Ihsen 2006). Wenn sie dies tun, befolgen sie einen Rat des Bundesfamilienministeriums von 2004:

„Unternehmen, die eine vorausschauende Personalpolitik betreiben wollen, sollten deshalb frühzeitig in familienfreundliche Maßnahmen und deren Infrastruktur investieren“ (BMFSFJ 2004a: 17).

¹ Als Führungskräfte werden Personen mit Budget- und/oder Personalverantwortung bezeichnet.

Als Beispiele dafür werden genannt:

„Teilzeitmodelle, Telearbeit, Unterstützung bei der Kinderbetreuung, Freistellungsmöglichkeiten in Notfällen oder Weiterbildungsangebote während der Elternzeit...“ (BMFSFJ 2004a: 17).

In der vorliegenden Unternehmensbefragung wurden diese Angebote abgefragt.

Der vorliegende Bericht untergliedert sich in sechs Kapitel.

Zunächst (Kapitel 2) wird die Methodik der Untersuchung und die Gruppen der teilnehmenden Absolvent/innen, Ingenieur/innen und Unternehmen vorgestellt.

In Kapitel 3 folgt eine Diskussion der aktuellen Forschung zum Thema Beruf und Familie sowie über die Veränderungen in der Erwerbsarbeit vor allem von Frauen in den letzten Jahrzehnten, die mit unseren Ergebnissen in Beziehung gesetzt werden. Kapitel 4 beleuchtet die konkreten Ergebnisse der Studie genauer. Die Themenschwerpunkte stellen die Forschungsergebnisse dar. Wichtig für die Vereinbarkeit von Kind und Karriere sind flexible Arbeitszeiten, der Umgang mit Auszeiten, Wiedereinstieg und Kinderbetreuung von Seiten der Unternehmen und der Führungskräfte sowie die Frage nach dem beruflichen Erfolg trotz oder gerade wegen der Kinder.

Kapitel 5 betrachtet im Anschluss daran die Angebote von Unternehmen. Diese werden den Wünschen und Bedürfnissen der (angehenden) Ingenieur/innen gegenüber gestellt.

Kapitel 6 bietet abschließend Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Ingenieur/innen und Politik, die sich aus den Ergebnissen der Studie ableiten lassen.

2 Methodisches Vorgehen

Die Studie gliedert sich in eine Vor- und eine Hauptstudie. In der Vorstudie wurden Studierende ingenieurwissenschaftlicher Studienfächer, die kurz vor dem Abschluss stehen, mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt (ab jetzt: Absolvent/innen). Hinzu kamen Experteninterviews mit Personalverantwortlichen von

Unternehmen. In der Hauptstudie wurden Ingenieurinnen und Ingenieure schriftlich mit einem standardisierten Fragebogen nach ihren Erfahrungen zum Thema Vereinbarkeit von Karriere und Familie befragt. Die Befragung der Unternehmen wurde ausgeweitet und ebenfalls mit standardisierten Fragebögen fortgesetzt.

Bei Experteninterviews geht es um das Wissen einer Person zu einem bestimmten Thema. Die Expert/innen gelten als Repräsentant/innen einer Organisation, ihre Antworten werden als Antworten von Unternehmen gewertet (vgl. Meuser/Nagel 1991: 443f.). Laut Meuser und Nagel wird als Experte angesprochen,

„wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (ebd.: 443).

In unserem Fall waren dies Personalverantwortliche von Unternehmen die Ingenieur/innen beschäftigen (vgl. ebd.: 444/458).

Mit Experteninterviews bekommen wir Einsicht in ungeschriebene Gesetze, Stimmungen und Wahrnehmungen, die schriftlich schwer zu bekommen wären. Gerade im Bereich der Anerkennung von alternativen Arbeitszeitmodellen, von Teilzeitkräften und von der tatsächlichen Umsetzung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind daher offene Frageformen unumgänglich. Bei der Auswertung geht es um die Inhalte und Themen, die angesprochen werden. Der Leitfaden bildet dabei die Richtlinie anhand derer Themen abgearbeitet werden. Für unsere Untersuchung haben wir alle Interviews transkribieren lassen, um so eine vergleichbare Datenbasis zur Verfügung zu haben (vgl. Meuser/Nagel 1991: 454ff. und Bogner/Menz 2005:7).

Wir haben für die Vorstudie acht Unternehmen nach dieser Methode befragt. Dabei handelt es sich um Unternehmensgrößen mit 3.000 bis 370.000 Mitarbeiterinnen, darunter zwei Automobilhersteller, zwei Automobilzulieferer, ein Elektronikunternehmen, sowie weitere Unternehmen, die viele Ingenieur/innen beschäftigen. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt in den Unternehmen

zwischen einem und zehn Prozent, der Anteil von Frauen in der Belegschaft liegt zwischen zwölf und 50 Prozent, wobei die meisten Frauen in der Produktion arbeiten. Einige der Unternehmen sind global ausgerichtet, so dass sie auch unter dem Einfluss anderer Unternehmenskulturen stehen, was sich besonders beim Thema „Diversity Management“ bemerkbar macht.

Die Befragungen für alle anderen Studienteile waren als schriftliche Befragung angelegt. Damit können in recht kurzer Zeit viele Personen erreicht werden, die über ein spezielles Thema Auskunft geben (vgl. Atteslander 2006: 147ff.). Durch die Versendung des Fragebogens via e-Mail kann ein relativ hoher Rücklauf erartet werden, da den Teilnehmer/innen keine Kosten durch den Versand entstehen. Außerdem können die befragten den Fragebogen mühelos weiterleiten. Diese Weiterverbreitung („Schneeballsystem“) führt zu einer größeren Datenmenge. Allerdings kann nicht gewährleistet werden, dass alle Teilnehmer/innen auch tatsächlich den gewünschten Kriterien entsprechen. Sie müssen entsprechend später herausgefiltert werden.

Für die Befragung der Absolvent/innen in der Vorstudie wurde ein Fragebogen erstellt, der über verschiedene Verteiler bundesweit an Studierende von Fachhochschulen und Universitäten verschickt wurde, die in den nächsten Monaten ein ingenieurwissenschaftliches Studienfach abschließen. 35 Studierende schickten eine Antwort zurück. Dabei handelt es sich um sechs Frauen und 29 Männer. 18 Personen studierten Maschinenbau oder ein verwandtes Fach, weitere zehn Elektrotechnik oder verwandte Fächer. Die restlichen sechs Befragten verteilen sich auf andere ingenieurwissenschaftliche Fächer. Die Studierenden leben im ganzen Bundesgebiet und ca. die Hälfte von ihnen ist an einer Fachhochschule eingeschrieben, die andere Hälfte an einer Universität. Die Studierenden wurden gebeten über ihre Erwartungen und Befürchtungen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Karriere und Familie bei einem späteren Arbeitgeber Auskunft zu geben. Dabei

wurde auch abgefragt, wie sie sich ihre eigene Karriere vorstellen und welche Positionen sie gerne erreichen möchten.

Für die Hauptstudie wurde die Datenbasis erweitert, um mit Hilfe von standardisierten Fragebögen ein breites Bild von Unternehmen zu erhalten. Wir haben deshalb weitere 114 Unternehmen direkt angeschrieben, sich an der Befragung zu beteiligen. Viele weitere Unternehmen wurden über Netzwerke, Internetplattformen des BMFSFJ, den BDA, den VDMA, das bayerische Sozialministerium und ähnliche, Verteiler des VDI usw. erreicht. Von den angeschriebenen Unternehmen bekamen wir 25 Antwortbögen zurück. Die Auswertung erfolgte anonym.

Untersucht wurde, welche familienfreundlichen Maßnahmen die Unternehmen anbieten. Dies bezog sich sowohl auf konkrete Angebote, wie etwa eine eigene Kinderbetreuungsmöglichkeit oder Geldleistungen für bestimmte Familienmaßnahmen, als auch auf Arbeitszeitmodelle des Unternehmens. Diese können, richtig eingesetzt, ebenfalls zu einer besseren Vereinbarkeit von Karriere und Familie beitragen.

Die Fragen wurden in einem ersten Block sehr allgemein gehalten und bezogen sich erst in einem zweiten Teil vor allem auf Führungskräfte. Hier wurde gefragt, welche Angebote es speziell für Führungskräfte gibt.

Die 25 Unternehmen, die sich beteiligt haben, verteilen sich auf folgende Unternehmensgrößen:

Unternehmensgröße	Anzahl
Bis 10 MA (Kleinstunternehmen)	2
11 Bis 50 MA (Kleinunternehmen)	2
51 Bis 250 MA (Mittleres Unternehmen)	2
251 bis 10.000 MA (Großunternehmen)	12
Über 10.000 MA (Großunternehmen)	7
Gesamt	25

Tabelle 1: Größe der befragten Unternehmen

Sie präsentieren folgende Branchen (teilweise Mehrfachnennungen):

Branche	Anzahl der Unternehmen
Automobilindustrie	6
Ingenieurdienstleistungen	6
Elektroindustrie	5
Energiewirtschaft	3
Kommunikationstechnik, Datenverarbeitung, Informationstechnik	3
Chemische und Verfahrenstechnische Industrie	2
Luft- und Raumfahrt	2
Optische Industrie	2
Forschung und Wissenschaft	1
IT-Technologie	1
Maschinen- und Anlagenbau	1
Nahrungs- und Genussmittelindustrie	1
Stahlindustrie	1
Sonstiges	4

Tabelle 2: Unternehmen nach Branchen

Auch für die Befragung der ingenieurwissenschaftlichen Führungskräfte wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt und über verschiedene Verteiler verschickt, mit der Bitte ihn auszufüllen und weiterzuleiten. Insgesamt bekamen wir daraufhin rund 650 ausgefüllte Fragebögen zurück. Aus den 650 Antworten wurden 223 Führungskräfte herausgefiltert und statistisch mit Hilfe des Programms SPSS ausgewertet. Diese Auswertung bildet nun die Grundlage unserer hier vorgestellten Studie.

Um einen Schwerpunkt auf das Thema „Karriere“ zu legen, wurde abgefragt, ob die Ingenieur/innen eine Führungsposition innehaben. Von den Führungskräften sind 141 (63,2%) männlich, 82 (36,8%) sind weiblich. Dies spiegelt nicht die Wirklichkeit wider, sondern zeigt, dass sich besonders weibliche Führungskräfte von unserem Thema angesprochen fühlten und bereit sind, sich an unserer Studie zu beteiligen. Von den männlichen Führungskräften haben 67,1% Kinder, von den weiblichen 45,1%. Insgesamt haben 59% der von uns befragten Führungskräfte Kinder.

Die befragten Ingenieurinnen stammen aus dem gesamten Bundesgebiet. Dabei sind fast 50% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Bayern, die anderen verteilen sich auf das übrige Bundesgebiet. Eine genaue Übersicht liefert die folgende Tabelle:

Bundesland	Prozentuale Beteiligung
Bayern	49,5
Nordrhein Westfalen	15,6
Schleswig Holstein	6,0
Niedersachsen	5,5
Berlin	5,0
Baden-Württemberg	4,1
Sachsen	3,2
Brandenburg	3,2
Sachsen Anhalt	2,3
Hamburg	1,8
Hessen	1,4
Saarland	0,9



Rheinland Pfalz	0,5
Bremen	0,5
Mecklenburg-Vorpommern	0,5

Tabelle 3: Verteilung der Teilnehmer/innen nach Bundesländern

3 Diskussion des Themas Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Betrachtet man die aktuelle Forschungslandschaft zum Thema „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ fallen zwei Besonderheiten auf. Zunächst einmal handelt es sich in den allermeisten Studien um ein Thema, bei dem es um Frauen und ihre Vereinbarkeitsoptionen geht. Männer werden nur sehr selten einbezogen. Das Thema wurde vor allem von der Frauenforschung behandelt, weitaus seltener unter betrieblichen Gesichtspunkten. Zunächst einmal ging es darum, den Frauen überhaupt einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu gewährleisten, um damit eine Teilhabe an der Gesellschaft und ein gleichberechtigtes Leben zu ermöglichen. Gleiche Teilhabe der Männer an der Kindererziehung ist bis heute nur selten ein Thema wissenschaftlicher Studien – auch wenn diese Forschung zunimmt.

Zweitens ist das Thema selten ein „Karrierethema“, vielmehr geht es um Berufstätigkeit, um Teilzeitmodelle und um Kinderbetreuung. Nur in sehr wenigen – und sehr neuen – Studien stellt sich auch die Frage, wie Kinder und *Karriere*, also beruflicher Aufstieg in eine Führungsposition und Verbleib in Führungsposition(en), tatsächlich zu vereinbaren sind. Dass es auch hier wieder vor allem um Frauen geht, liegt darin begründet, dass für die meisten Männer die Karriere – und schon gar die Berufstätigkeit – durch Kinder kaum beeinflusst wird, wie sich auch in unserer Studie zeigt.

Im Folgenden wird der wissenschaftliche Hintergrund vorgestellt, vor dem wir uns mit der Frage nach Karrieremöglichkeiten für Männer und Frauen mit Kindern im männlich dominierten Ingenieurberuf beschäftigt haben.

3.1 Wandel der Erwerbsarbeit

Von den 1950er bis in die 1970er Jahre war das Alleinverdienermodell ein weit verbreitetes Modell der Verteilung von Erwerbs- und Familienarbeit in Westdeutschland. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass der Ehemann und Vater in Vollzeit arbeitet und das Familieneinkommen sichert, während andere

Familienmitglieder nicht (oder nicht Vollzeit) arbeiten. Alle nicht verdienenden Familienmitglieder sind damit in ihrem Unterhalt und in ihrer sozialen Absicherung vom Alleinverdiener abhängig (vgl. Klammer/Klenner 2004: 177). Wohlfahrtsstaatliche Strukturen sind so ausgelegt, dass dies möglich ist. Die Frau arbeitet nach diesem Modell meist in der so genannten Drei-Phasen-Erwerbstätigkeit. Das heißt, sie macht zunächst eine Ausbildung, arbeitet aber nur so lange in ihrem Beruf, bis sie heiratet bzw. Kinder bekommt, und steigt nach beendeter Familienphase, wenn überhaupt, mit reduzierter Stundenzahl wieder in das Erwerbsleben ein (vgl. Auth 2002: 188). Sie erwirtschaftet also kein Einkommen, das ausreichen würde, um eine unabhängige Existenz zu sichern.

Das Alleinverdienermodell hat heute für die Mehrzahl der Familien an Gültigkeit verloren, nicht zuletzt deshalb, weil in vielen Einkommensschichten *ein* Einkommen nicht ausreicht, um den Lebensstandard zu halten. Dennoch wird es noch immer bei vielen Regulierungen des deutschen Wohlfahrtsstaates, wie z.B. dem Ehegattensplitting², der Abhängigkeit bei der Rentenberechnung von Ehefrauen oder der kostenlosen Mitversicherung für Familienangehörige in der Krankenkasse, zu Grunde gelegt (vgl. Klammer/Klenner 2004: 177). Auch betriebliche Arbeitszeiten richten sich bis heute nach diesem Modell. So wird davon ausgegangen, dass ein Mann – und damit auch ein Vater – ein von Familienpflichten befreiter und flexibel einsetzbarer Arbeitnehmer ist, während eine Frau – die häufig mit einer Mutter gleichgesetzt wird – ihre Karriere- und Berufsvorstellungen hinter die Bedürfnisse der Familie zurückstellt und entsprechend Teilzeitarbeit bevorzugt oder die Erwerbstätigkeit bei der Familiengründung aufgibt (vgl. ebd.). Wird dieses Modell als der Standard angesehen, der angeblich „immer schon so war“, wird vergessen, dass es in der deutschen Geschichte nur einen ganz kleinen Zeitrahmen gibt, in dem dieses Modell tatsächlich der Wirklichkeit entsprach. Die Zeit, in der das

² Das Ehegattensplitting „(...) beruht auf der gemeinsamen steuerlichen Veranlagung von Ehepaaren, wobei das zu versteuernde Gesamteinkommen (...) durch zwei geteilt wird und günstigere Steuersätze zur Anwendung kommen. Allerdings verringert sich die Steuerlast nur im Falle eines Alleinverdieners oder Hauptverdieners und eines wesentlich geringer verdienenden Partners, in der Regel der Teilzeit arbeitenden Frau. Verdienen beide Ehepartner ungefähr gleich, schwindet der Splittingeffekt. Hausfrauenehen haben somit den größten finanziellen Nutzen von dem Splittingverfahren“ (Hoecker 1999: 221).

Alleinverdienermodell mehr oder weniger einzige Wirklichkeit war, beschränkt sich auf rund 30 Jahre zwischen 1950 und 1980 (vgl. BMFSFJ 2005a: 118 und Buschmeyer 2005).

Neben dem Modell des männlichen Alleinverdieners haben sich in den westlichen Wohlfahrtsstaaten noch weitere Modelle der Arbeitsteilung herauskristallisiert. Jane Lewis (2001) beschreibt sechs (idealtypische) Modelle der Arbeitsteilung, wie sie heute in der Bundesrepublik vorkommen (in: Leitner et al. 2004: 13):

1. Das ‚male breadwinner model‘ mit einem männlichen Vollzeit-Erwerbstätigen und einer weiblichen Vollzeit-Familienarbeitenden³ (entspricht dem deutschen Alleinverdienermodell, s.o.)
2. Das ‚dual breadwinner model‘, Variante 1: Der Mann ist in Vollzeit, die Frau in kurzer Teilzeit erwerbstätig. Familienarbeit wird hauptsächlich von der Frau sowie von Verwandten geleistet
3. Das ‚dual breadwinner model‘, Variante 2: Der Mann ist in Vollzeit, die Frau in langer Teilzeit erwerbstätig. Familienarbeit wird hauptsächlich von Verwandten und staatlichen/zivilgesellschaftlichen/marktförmig organisierten Einrichtungen erbracht
4. Das ‚dual breadwinner model‘, Variante 3: Beide, Mann und Frau, sind in Teilzeit erwerbstätig und teilen sich auch die Familienarbeit
5. Das ‚dual career model‘: Beide, Mann und Frau, sind in Vollzeit erwerbstätig. Familienarbeit wird hauptsächlich über den Markt zugekauft und/oder von Verwandten/staatlichen Einrichtungen/Ehrenamtlichen erbracht
6. Das ‚single earner model‘ der Ein-Eltern-Familie: Der Haushalt besteht aus Kindern und einer (meist weiblichen) erwachsenen Person, die in Vollzeit oder Teilzeit erwerbstätig ist oder als Vollzeit-Elternteil von staatlichen Leistungen abhängt. Familienarbeit wird entweder von dem Vollzeit-Elternteil allein erbracht oder – bei voll Erwerbstätigkeit – gemeinsam mit Verwandten und staatlichen Einrichtungen (Lewis 2001).

Allein diese Auflistung zeigt, wie viele verschiedene Möglichkeiten es gibt, Arbeits- und Familienleben zu gestalten. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass sie, wenn sie qualifizierte Führungskräfte an sich binden wollen, Möglichkeiten bieten müssen, um Karriere und Familie zu vereinbaren. Besonders bei Hochqualifizierten wird das Modell des Alleinverdieners immer seltener. Vielmehr ist es dort üblich,

³ Als Familienarbeit wird hier jede Form von Arbeit verstanden, die innerhalb der Familie zum Wohlergehen der Familie beiträgt, also sowohl Kinderbetreuung und -erziehung, Alten- und Angehörigenfürsorge als auch Haushaltstätigkeit umfasst.

dass sich zwei gut ausgebildete Partner die Verantwortlichkeiten gleichberechtigt teilen wollen.

3.2 Doppelkarrierepaare

Eine aktuelle Studie über Doppelkarrierepaare zeigt diese Tendenz auf. Sie basiert auf rund 1.200 Befragten, die an einer Onlinebefragung zum Thema teilnahmen (vgl. Walther/Lukoschat 2008). Da vor allem beruflich erfolgreiche Frauen meist in einer Doppelkarriere-Partnerschaft leben, ist davon auszugehen, dass viele der Ergebnisse auch auf unsere weiblichen Führungskräfte zutreffen. Einige der für unsere Studie interessanten Ergebnisse sollen daher im Folgenden vorgestellt werden. In den Ergebnissen stellen die Autorinnen vor allem die Vorbildfunktion solcher erfolgreicher Doppelkarrierepaare in den Vordergrund. Sie strahlen ein Veränderungspotenzial bzgl. klassischer Rollenmodelle aus, das sich auch auf ihr berufliches Umfeld auswirkt. Dies gilt gerade dann, wenn sie in Führungspositionen die Gelegenheit haben, auch für die eigenen Mitarbeiter/innen die Situation zu verändern (Walther/Lukoschat 2008: 17). Ein problematischer Faktor ist immer die Zeit, die verteilt werden muss. Dabei wird deutlich, wie wichtig externe Unterstützung ist, die den interviewten Paaren einen großen Teil ihres Einkommens Wert ist. Damit befinden sie sich in einer privilegierten Situation, die nicht übertragbar ist. Vielmehr wird deutlich, dass es von staatlicher oder unternehmerischer Seite immer noch zu wenige Angebote gibt, die für alle bezahlbar sind. Die gleichberechtigte Verteilung von Familie und Karriere wird von beiden Partnern so gewollt und wird aktiv unterstützt und gefördert. Beide Partner befinden sich auf Augenhöhe und haben meist schon sehr früh im gemeinsamen Zusammenleben geklärt, dass beide eine Karriere anstreben und gemeinsam eine Familie wollen. Dies führt häufig zu gewandelten Rollenmustern, zu denen sich beide Partner gemeinsam bekennen. Sie vermeiden so die Gefahr, unbewusst oder unausgesprochen in traditionelle Aufgabenverteilungen zurück zu fallen. Es wird aber auch deutlich, dass es oft die Frauen sind, die trotz beruflicher Belastung die hauptsächliche Verantwortung für das

Gelingen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie tragen (vgl. ebd.: 20). Die Vereinbarkeit von Karriere(n) und Familie kann, das unterstreicht diese Studie und ist auch für unsere Studie ein zentrales Ergebnis, nur mit flexiblen Arbeitszeiten und der Möglichkeit, Arbeitszeit und -ort bis zu einem gewissen Maß selbst zu bestimmen, gelingen. Auch in der Doppelkarriere-Studie wird deutlich, dass es hier starke Diskrepanzen zwischen den Wünschen der Arbeitnehmer/innen und den Erwartungen der Arbeitgeber gibt. Hierbei handelt es sich um ein Ergebnis, das sich auch auf unsere Studie übertragen lässt. Insgesamt, so eine zentrale Aussage von Kathrin Walther und Helga Lukoschat, leben Doppelkarrierepaare in einer egalitären Partnerschaft, in der die unterschiedlichen Erfahrungswelten zu einer sehr großen Zufriedenheit beider Partner beiträgt. Wenn das Modell glückt, so scheint es, bietet es einer Familie die Bedingungen zu einem dauerhaft zufriedenen Zusammenleben.

Für die meisten Frauen ist Berufstätigkeit heute eine Selbstverständlichkeit und in Deutschland arbeiten Frauen zwischen im Alter zwischen 25 und 54 Jahren OECD-weit durchschnittlich häufig. Allerdings arbeiten in Deutschland die meisten Frauen mit Kindern nur Teilzeit. Die skandinavischen und die angelsächsischen Länder, aber auch Frankreich liegen hier deutlich vor Deutschland (vgl. BMFSFJ 2004a: 14). Die Wünsche und die Realität scheinen hier noch nicht überein zu stimmen, denn laut einer Emnid Umfrage von 2002 wollen nur noch 5% der Frauen ausschließlich Mutter und Hausfrau sein, jede zweite Frau bewertet Beruf und Familie als gleich wichtige Lebensbereiche (TNS Emnid 2002). Auch eine Studie von Allensbach zeigt, dass nur noch 15% der ostdeutschen Männer und Frauen und 21% der Frauen und 26% der Männer aus dem Westen der Aussage zustimmen, dass die Frau für den häuslichen und der Mann für den beruflichen Bereich zuständig wäre. Gleichzeitig geben 41% der Männer und 45% der Frauen an, dass sie sich gemeinsam um die Betreuung der Kinder im ersten Lebensjahr kümmern wollen (alle Zahlen: Allensbach 2004). Auch wenn dies bis heute nicht der Realität entspricht, zeigt sich doch ein deutlicher Trend in Richtung der gleichberechtigten Partnerschaft.

Dennoch gelten immer noch Vollzeit-Erwerbstätigkeit, Streben nach Karriere und wenig Familienorientierung als „männliche“ Eigenschaften und werden für einen beruflichen Aufstieg und gesellschaftliche Anerkennung vorausgesetzt (vgl. Stiegler 2004: 20f. und Ihsen et al. 2008). Männer, die der Familie zuliebe weniger arbeiten⁴, gehen das Risiko ein, von ihrer Umgebung als „weiblich“ wahrgenommen zu werden (vgl. Buschmeyer 2008). Hier liegt ein Grund dafür, warum das Spannungsfeld von Beruf und Karriere nach wie vor insbesondere Frauen trifft, während Männer sich ihm entziehen, in dem sie ihren durchaus vorhandenen Wunsch nach mehr Familie nicht artikulieren oder leben. Auch deswegen bleiben in Deutschland Frauen, die aus familiären Gründen aus dem Beruf aussteigen, ungewöhnlich lange zu Hause, und Teilzeitarbeit „ist in der Regel keine Option für die berufliche Karriere“ (BMFSFJ 2004: 14). Studien zeigen jedoch, dass beruflicher Erfolg und die geleistete Arbeitszeit in einem Zusammenhang stehen. Wer mehr arbeitet, hat mehr Chancen auf beruflichen Erfolg (vgl. Haffner et al. 2006: 30). Wichtig ist dabei, dass die Arbeitszeit im Unternehmen geleistet und sichtbar ist. Auffallend mehr Frauen arbeiten auf allen Ebenen des Erfolgs (zeitlich) weniger als Männer. Sie erfüllen also häufig ein wesentliches Kriterium für beruflichen Erfolg nicht. Dies steht in direktem Zusammenhang mit der jeweiligen Partnerschaft. Es zeigt sich, dass Männer und Frauen, die eine/n Partner/in haben, der/die nicht berufstätig ist, also die Hausarbeit oder Kinderversorgung übernimmt, diejenigen sind, die die längsten Arbeitszeiten haben. Dies ist vor allem bei Männern der Fall (vgl. BMFSFJ 2005: 119).

4 Kinder und Karriere!?

In der Studie *Arbeitswelt in Bewegung* wird erstmals die „berufliche Situation von Männern und Frauen in den akademischen Berufen der Bereiche Naturwissenschaften und Technik“ (Haffner et al. 2006) vergleichend analysiert. Sie ist eine der wenigen Studien, die sich unter dem Gesichtspunkt der

⁴ 70% der Männer, die Teilzeit arbeiten, tun dies in geringfügiger Beschäftigung, als Nebenjob neben dem Studium, als Frühverrentungsregelung etc. und nicht als Haupteinnahmequelle (vgl. IAB 2004: 2).

Familienorientierung explizit mit High Potentials⁵ und somit als eine der Grundlagen für unsere Forschung angesehen werden kann. Für die Studie wurden die Lebens- und Arbeitsverhältnisse von rund 9.000 berufstätigen Absolventinnen und Absolventen der Studienfächer Chemie, Informatik, Physik und Ingenieurwissenschaften untersucht (vgl. ebd.: 5). Dabei wurde besonderen Wert auf die Variable „Erfolg“ gelegt. „Erfolg“ wurde dabei durch folgende Kriterien begründet: Einkommen, Führungsposition, Personalverantwortung, Budgetverantwortung und Position bei Verhandlungen mit externen (Geschäfts-)Partnern (vgl. ebd: 20). Die Studie zeigt, wie sehr sich Männer und Frauen im Bezug auf das Spannungsverhältnis Beruf und Karriere unterscheiden. Auch wenn sie gleich gut qualifiziert sind und die gleichen Erwartungen an ihre Karriere haben, sind in ihrer privaten Lebenssituation deutliche Unterschiede festzustellen: Frauen, die in technischen oder naturwissenschaftlichen Berufen arbeiten, leben meist in einer „dual-career-couple-Situation“ (ebd: 7), das heißt sowohl sie als auch ihre Partner verfolgen eine (akademische) Karriere, Haushaltsarbeit und Kinderbetreuung müssen von beiden organisiert werden. Hierbei wird auf mehrere Stützsysteme zurückgegriffen: Kindergarten, Tagesmutter, Verwandte und Freunde. Männer dagegen leben meist mit einer nicht erwerbstätigen Partnerin zusammen, die die Kinderbetreuung und Haushaltsarbeit übernimmt (vgl. Haffner et al. 2006: 7). Als ein Ergebnis dieser Studie ist festzuhalten:

„Bei nahezu allen Frauen mit Partner ist dieser berufstätig, bei den Männern hingegen lebt etwa ein Drittel mit einer nicht berufstätigen Partnerin zusammen. Außerdem sind 80% der Partner von Frauen ebenfalls Akademiker, je nach Fach arbeiten sogar zwischen 22% und 36% der jeweiligen Partner im selben akademischen Beruf. Bei Männern hingegen sind weniger als 50% der Partnerinnen auch Akademikerinnen; und im gleichen akademischen Beruf sind sogar nur weniger als 10% tätig“ (Haffner et al. 2006: 17).

Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich dieses Phänomen verändern wird, da mittlerweile die „Gleichheit des Bildungsniveaus zu einem wesentlichen Kriterium der Eheschließung geworden ist“ (ebd: 8). Dies bestätigt sich darin, dass in unserer Studie nur drei von 29 Männern angeben, nicht in Elternzeit gehen zu wollen, weil

⁵ Frauen und Männern und guten Karrieremöglichkeiten

ihre Partnerin das macht bzw. die Partnerin weniger verdient. Sie würden allerdings in Elternzeit gehen, wenn die Partnerin deutlich mehr verdient oder sie finanziell abgesichert sind. Gleiche Tendenzen zeigen sich auch im Familienbericht des BMFSFJ. Dort heißt es, dass für die jüngeren Generationen meist auch heute noch so ist,

„dass auch bei berufstätigen Müttern sie diejenigen sind, die die Hauptlast der Familienarbeit tragen, und zwar unabhängig davon, ob erwerbstätige Mütter viel verdienen oder wenig, ob sie einen hohen oder niedrigen Bildungsstand haben, ob sie in Leipzig oder in Frankfurt leben, die Hauptlast der Familienarbeit liegt auf ihren Schultern, und zwar auch dann, wenn sie 40 Stunden pro Woche oder länger erwerbstätig sind“ (Ludwig u.a. 2002, 135).

Vergleichbares zeigt sich in der BMBF-Studie: 75% der Väter aus Ingenieurwissenschaften, Chemie und Physik geben an, dass sie eine Partnerin haben, die für die Kinderbetreuung mindestens ein Jahr zu Hause blieb, während nur 6% der Mütter angaben, dass ihr Partner für mindestens ein Jahr zu Hause blieb, als Kinder geboren wurden (vgl. Haffner et al. 2006: 17ff.). In unserer Studie zeigt sich, dass gerade Ingenieurinnen die eine Führungsposition anstreben oder bereits erreicht haben nur eine sehr kurze Zeit nach der Geburt ihrer Kinder zu Hause bleiben wollen/geblieben sind.

4.1 Flexible Arbeitszeiten

Besonders unvorhersehbare und unregelmäßige lange Arbeitszeiten erschweren die Vereinbarkeit von Karriere und Beruf, da sie die Zeit, die Eltern mit ihren Kindern verbringen können, bestimmen. Studien über Doppelkarrierepaare zeigen, dass besonders die Zeitplanung eine große Herausforderung darstellt, da den Müttern und Vätern die gemeinsame Zeit mit der Familie wichtig ist, sie aber häufig Arbeitszeiten haben, die nicht auf ein Familienleben ausgerichtet sind (vgl. Walther/Lukoschat 2008: 18f.) Gerade bei Dienstreisen und Abendveranstaltungen wird oft wie selbstverständlich davon ausgegangen, dass Arbeitnehmer/innen dauernd für das Unternehmen ansprechbar sind. Insbesondere, wenn die Zeiten nicht flexibel gestaltet werden können, und es den Arbeitnehmer/innen nicht ermöglicht wird,

selber über die Arbeitszeiten zu bestimmen und bei Bedarf mehr oder weniger zu arbeiten, ist es für Eltern schwer, familiäre Aufgaben, wie zum Beispiel ein Kind zum Arzt zu fahren oder beim Kindergeburtstag anwesend zu sein, mit der Karriere zu vereinbaren.

Für die von uns befragten Ingenieurinnen und Ingenieure, wie auch für die Absolvent/innen ist es daher von besonderer Bedeutung, die Arbeitszeit flexibel einteilen zu können und selber zu bestimmen, wann ein Arbeitstag beginnt und wann er endet.

Die befragten Studierenden befürchten für ihren Berufseinstieg vor allem dahingehend Probleme zu bekommen, dass sie nicht genug Einsatzbereitschaft zeigen, nicht dauernd verfügbar sind oder nicht auf Dienstreisen fahren können, wenn sie ihren Job mit einer Familie vereinbaren wollen. Nur vier Männer, die sich alle ihre Partnerin als Hauptverantwortliche in Erziehungsaufgaben wünschen, haben keine Befürchtungen, bezüglich ihrer Verfügbarkeit.

Die angehenden Ingenieurinnen und Ingenieure werden auf einem Arbeitsmarkt nach Stellen suchen, der stark männlich geprägt ist und an dem die ständige Verfügbarkeit von Arbeitnehmer/innen normal ist. Insofern sind ihre Befürchtungen bezüglich ihrer Verfügbarkeit und Einsatzbereitschaft als Führungskraft, wenn sie sich um ihre Familie kümmern wollen, durchaus gerechtfertigt. Deutlich wird dies in der Antwort des Personalverantwortlichen eines Unternehmens mit ca. 4.000 Mitarbeiter/innen in der befragten Einheit:

„Ja, (Elternzeit für Führungskräfte) wäre möglich. Wobei Sie immer aufpassen müssen. Sie können Führung de facto eigentlich nicht teilen. Sie können nicht sagen heute Morgen ist der dein Chef und nachmittags ist der dein Chef. Das wird natürlich unheimlich schwierig werden. Was ich mir eher vorstellen kann und was wahrscheinlich auch eher passieren wird, hoffe ich zumindest mal, dass der eine oder andere Vater sagt, ich nehme mal für ein halbes Jahr ne Auszeit, pack da meinen Urlaub rein zum Beispiel, weil ich noch sehr viel stehen hab und dann komm ich nach einem halben Jahr wieder. Und dann wäre unser Konzept sicherlich sozusagen einen Interims-Manager zu nehmen und zu sagen, der führt da ein halbes Jahr lang die Abteilung.“

Das ursprüngliche „ja“ wird also schnell relativiert, die Elternzeit in Teilzeit zu nehmen, ist nicht möglich.

Auch wenn viele Personalverantwortliche sagen, dass Teilzeitkräfte sehr effizient arbeiten, klarer strukturiert sind und ihre Arbeit schneller erledigen, gehen sie gleichzeitig davon aus, dass Teilzeitarbeit nur für Frauen in niedrigeren Hierarchieebenen in Frage kommt. Die viel gepriesene Effizienz dient nicht der Karriere, sondern nur dazu, ausführende Tätigkeiten schnell und ordentlich zu erledigen. Nicht umsonst denken die Befragten meist an ihre Sekretärinnen oder Mitarbeiterinnen der Produktion, wenn es um Teilzeit geht, und nicht an Ingenieurinnen in gehobenen Positionen. Ausnahmen sind solche Führungskräfte, die die Position schon haben und individuelle Regeln durchsetzen können, wenn sie die Arbeitszeit reduzieren wollen, wie das folgende Beispiel zeigt.

„Wenn ich mir jetzt zum Beispiel meine beiden Kolleginnen angucke, die Frau K. die ist im oberen Managementkreis, die war eineinhalb Jahre zu Hause, ist in Teilzeit wieder eingestiegen. Keine Behinderung. Die Dr. S., die in der technischen Entwicklung ist, die ist promovierte Chemikerin und leitet die Abteilung XY. Für sie war das wichtig, im Endeffekt wieder einzusteigen, hat das mit ihrem Mann geregelt. Insofern keine, keine Behinderung. Es ist natürlich so, wenn Sie mal ein Jahr oder zwei Jahre nicht dabei sind, dann wird sich auch mit Sicherheit nicht sofort dann die große Karriere ergeben. Sondern sie steigen dann ein oder zwei Jahre später ein, was ja auch logisch ist. Es wird jetzt, aber wenn sie jetzt in eine Führungsposition wollen und sie sind im Management, dann kommen sie auch in eine Führungsposition wieder rein.“

Diese Teilzeit arbeitenden Führungskräfte arbeiten dann allerdings weit mehr als die vertraglich vereinbarte Zeit.

Es zeigt sich in der Studie „Arbeitswelt in Bewegung“, dass in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen unterschiedlich häufig flexible Arbeitszeiten eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf/Karriere erleichtern. Nur 43% der Ingenieur/innen und Chemiker/innen geben an, dass sie ihre Arbeitszeiten völlig flexibel gestalten können (gegenüber 60% in der Informatik). Außerdem ist jeder vierte Mann und jede dritte Frau aus beruflichen Gründen häufig von zu Hause abwesend, und 48% der Männer und 39% der Frauen arbeiten regelmäßig am Wochenende oder am Abend. Nur 17% der Ingenieure und Ingenieurinnen arbeiten allerdings auch regelmäßig zu Hause (vgl. Haffner et al. 2006: 13f.). Für viele Fach-

und Führungskräfte ist es selbstverständlich, dass diese sich völlig und ausschließlich mit ihrem Beruf identifizieren. Diese Einstellung wird entsprechend in vielen Unternehmen auch von ihnen erwartet. Dies äußert sich in

„überlangen und nicht fixierten täglichen Arbeitszeiten, (...) der totalen Verfügbarkeit für das Unternehmen und (...) der häufigen Abwesenheit von zu Hause“ (Haffner et al. 2006: 29).

Die Möglichkeit eine solche Arbeitsform und gleichzeitig eine Familie zu haben, setzt jedoch in den meisten Fällen voraus, dass es sich bei den Arbeitnehmer/innen um Alleinverdiener handelt, deren Partner/innen komplett und alleine für die Familienarbeit zuständig sind. Mit anderen Worten:

„... die totale Verfügbarkeit der Person für das Unternehmen [ist] gegen Ende des 20. Jahrhundert in vielen Unternehmen unausgesprochen zur Bedingung für die Übernahme von Spitzenpositionen geworden (...). Diese Bedingung zu erfüllen setzt ein ganz bestimmtes Modell der Organisation des privaten Lebens voraus, das gerade für Akademikerinnen und Akademiker immer weniger attraktiv ist und faktisch immer seltener wird: das Modell des männlichen Familien-Ernährers mit der materiell und in ihrem gesellschaftlichen Status vom Mann abhängigen Ehefrau“ (Haffner et al. 2006: 38).

Gerade Frauen in Führungspositionen haben einen solchen Partner in der Regel nicht und müssen entsprechend andere Möglichkeiten suchen, Familienzeit frei zu halten, und wünschen sich daher häufig kürzere Arbeitszeiten. 69% der von uns befragten Ingenieurinnen und Ingenieure in Führungsposition arbeiten zwischen 41 und 55 Stunden pro Woche. Die Befragung zeigt, dass sich die meisten Teilnehmer/innen wünschen, weniger zu arbeiten. Die gewünschten Arbeitszeiten sind im folgenden Diagramm abgebildet. Als Grund für die gewünschte Reduzierung wird in den meisten Fällen die Familie genannt, für die sich die Befragten mehr Zeit wünschen.

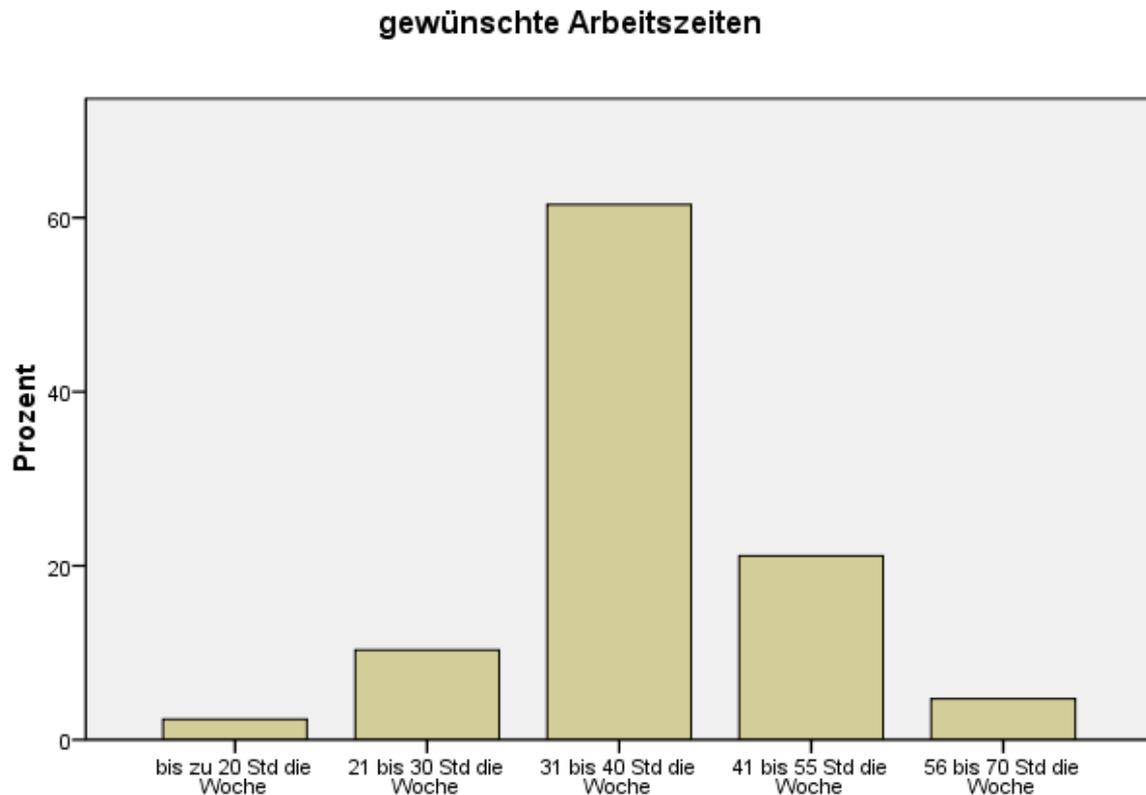


Abbildung 1: gewünschte Arbeitszeiten der Führungskräfte

Eine andere Untersuchung zeigt, dass die Vereinbarkeitsproblematik auch für Führungskräfte mehr und mehr ins Bewusstsein der Unternehmen gerät (vgl. Haffner et al. 2006). Die zunehmende Sensibilisierung für dieses Thema zeigt sich auch in der Beurteilung der Bedeutung von Familienfreundlichkeit für Führungskräfte.

„Im Jahr 2003 waren nur gut vier von zehn Geschäftsführer/innen und Personalverantwortlichen (43,1%) der Meinung, dass Familienfreundlichkeit für die Führungskräfte wichtig oder sehr wichtig sei. Inzwischen sind dies acht von zehn (77,2%)“ (BMFSFJ 2006a: 10).

Nach wie vor sind jedoch männliche Führungskräfte selten berücksichtigt, wenn es um die Vereinbarkeit von Karriere und Familie geht. In unserer Studie zeigt sich,

dass auch Väter sich entsprechend kürzere Arbeitszeiten wünschen und dass auch die männlichen Absolventen in Zukunft Zeit für ihre Familie einfordern werden.

Auch in unserer Unternehmensbefragung sind wir auf diesen Punkt eingegangen. Die Personalverantwortlichen werden nach der Akzeptanz von Teilzeitarbeit bei Führungskräften und der Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeiten bei Ingenieurinnen und Ingenieuren befragt. In der Vorstudie zeigte sich, dass es in immerhin sieben von acht Unternehmen prinzipiell möglich ist, auch als Führungskraft in Teilzeit zu arbeiten, in einem davon nur bis zur Abteilungsleitungsebene. In fünf Unternehmen haben Führungskräfte dies – wenn auch sehr vereinzelt – schon ausprobiert. Dabei handelt es sich größtenteils um Frauen und auch im Gespräch um Teilzeit wird nach wie vor hauptsächlich an Frauen gedacht. Auf die Frage, „gibt es in Ihrem Unternehmen die Möglichkeit in Teilzeit zu arbeiten?“, kommen immer wieder Antworten wie „Ja, wir haben hier zwei Kolleginnen, die arbeiten in Teilzeit“ oder „Wenn eine Dame sagt, ich möchte dreißig Stunden arbeiten, dann machen wir das auch“. Väter, die in Teilzeit oder Elternzeit gehen wollen, sehen sich daher anderen Konflikten ausgesetzt (vgl. Buschmeyer 2008). So sagt beispielsweise der Personalleiter eines Unternehmens mit 7.000 Mitarbeiter/innen auf die Frage „Was wäre, wenn ein Vater in einer Führungsposition sagt, er möchte gerne in Elternzeit gehen und ein halbes Jahr gar nicht arbeiten und dann in Teilzeit wiederkommen?“:

„...dem würden wir sicherlich sagen, dass wir versuchen würden, was Adäquates zu finden, aber dass wir uns das derzeit eben sehr schwierig vorstellen. Wir wären sicherlich ein Stück weit flexibler, wenn sich zeigen sollte, dass die Frau krank ist, dass das Kind krank ist, dass ein erhöhter Aufwand zu verzeichnen ist, und dann kann man das tun. Aber für eine ganz normale Geburt, für ein ganz normales Kind, da denke ich, sollte man mit dem Mitarbeiter ganz klar reden, ob er Führungskraft sein will oder Hausmann.“

In dem gleichen Interview geht es später um Strategien, um Eltern die Familienphase zu erleichtern und die Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu bewerkstelligen. Offensichtlich ist der befragte Personalverantwortliche nicht überzeugt davon, dass man dieses Thema von Seiten der Firma unterstützen könnte, in dem man beispielsweise an den Strukturen etwas ändert. Er sagt:

„Man kann auf Teilzeit gehen, aber dann muss die Dame eben auch flexibel sein. Und wenn das eine Meeting morgens um 8 Uhr ist, dann kommt sie eben um 8 Uhr, das andere abends um 18 Uhr, dann muss sie um 18 Uhr da sein.“

Hier wird deutlich, dass es nicht um Einverständnis und Unterstützung von beiden Seiten geht, sondern die „Dame“, die in Teilzeit arbeitet, ist selber dafür verantwortlich, dass alles weiterläuft und sie weiter ins Tagesgeschäft integriert ist. In diesem Unternehmen finden sich unter 47 Abteilungsleitern zwei Frauen, beide kinderlos. Auf höheren Ebenen der Geschäftsleitung gibt es keine Frauen, sondern nur Männer – größtenteils mit Kindern. Die gesamte Führungsmannschaft besteht aus Ingenieuren, die mindestens 50-60 Stunden pro Woche arbeiten und zusätzlich häufig an Wochenenden auf Dienstreisen oder Seminaren sind. Teilzeit für Führungskräfte gilt als nicht umsetzbar. Aus anderen mittelgroßen Unternehmen kommen ähnliche Antworten.

Bei der Hauptbefragung der 25 Unternehmen zeigt sich, dass Teilzeitarbeit prinzipiell möglich ist. In 16 Unternehmen ist Teilzeitarbeit auch für Führungskräfte denkbar. In 11 Unternehmen ist die Möglichkeit, in Teilzeit zu arbeiten bereits von Führungskräften wahrgenommen worden. In neun von diesen Unternehmen werden Führungskräfte, die in Teilzeitarbeit gehen, von Unternehmensseite entweder eher oder absolut positiv wahrgenommen. In zehn Unternehmen werden sie auch von Kollegenseite eher oder absolut positiv wahrgenommen.

Zwölf Unternehmen bieten für ihre Mitarbeiter/innen Arbeitszeitkonten an, um Arbeitszeit aufzusparen und festzuhalten. Allerdings sind damit nicht unbedingt Führungskräfte einbezogen. Zwar können sich diese in der Regel die Arbeitszeiten relativ frei einteilen, bei 50-70 Arbeitsstunden pro Woche bleibt allerdings nicht viel Möglichkeit für Flexibilität.

Es wird deutlich, dass das Angebot an flexiblen Arbeitszeiten und speziell an Teilzeitarbeit für Führungskräfte sehr unterschiedlich ist und vor allem auch sehr unterschiedlich bewertet wird. Während viele Unternehmen angeben, gute

Erfahrungen damit zu machen, ist es in anderen Unternehmen allein auf Grund der Bewertung durch Vorgesetzte und Personaler sehr schwierig, eine solche Flexibilisierung umzusetzen. Die folgende Tabelle liefert eine Übersicht über die Möglichkeiten als Führungskraft in Teilzeit zu arbeiten und/oder eine Arbeitszeitkonto zu führen. Beides wird nach Unternehmensgrößen aufgeschlüsselt.

Unternehmensgröße	Anzahl aller befragten Unternehmen	Bieten Teilzeitarbeit für FK	Bieten Arbeitszeitkonten für FK
bis 10 MA (Kleinstunternehmen)	2	2	1
11 bis 50 MA (Kleinunternehmen)	2	0	1
51 bis 250 MA (Mittleres Unternehmen)	2	0	0
251 bis 10.000 MA (Großunternehmen)	12	8	3
Über 10.000 MA (Großunternehmen)	7	6	2
Gesamt	25	16	7

Tabelle 4: Angebote für Führungskräfte nach Unternehmensgrößen

4.2 Der Umgang mit Auszeiten, Wiedereinstieg und Kinderbetreuung

Ein wesentlicher Faktor, der momentan das Thema Fachkräftemangel, aber auch sinkende Kinderzahlen in den Vordergrund rückt, ist der demografische Wandel. Die Bevölkerung in Deutschland wird in absehbarer Zeit zunächst älter und anschließend kleiner. Bereits jetzt übertrifft die Anzahl der Sterbefälle pro Jahr die der Geburten massiv, und die Tendenz geht deutlich weiter in diese Richtung (vgl. BMFSFJ 2004a: 5). Es stehen immer weniger Menschen zur Verfügung, um den Sozialstaat durch versicherungspflichtige Arbeit zu finanzieren. Nicht zuletzt deshalb sehen Bevölkerungsexperten es als überlebenswichtig an, allen in Frage kommenden Bevölkerungsgruppen die Integration in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen, also auch Ingenieurinnen und Ingenieuren, die sich sowohl um ihre Kinder kümmern als auch erfolgreich in ihrem Beruf tätig sein wollen. Hier ist neben den Unternehmen auch die Politik gefragt. Das 2007 eingeführte Elterngeld⁶ setzt an diesem Punkt an. Auch der Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen gehört zu den staatlichen Maßnahmen.

⁶ Die grundsätzlichsste Veränderung, die das Elterngeld im Vergleich zum Erziehungsgeld bringt, ist, dass es abhängig vom vorherigen Nettoeinkommen ist. Das Elterngeld ersetzt mindestens 67% des wegfallenden Einkommens, höchstens 1.800 Euro im Monat. Mindestens 300 Euro werden für alle Eltern gezahlt. Während

Ziel des Elterngeldes ist es, durch die Erwerbsunterbrechung entstehende finanzielle Einbußen auszugleichen. Die Ersatzzahlungen sollen dabei durchaus auch als Anreiz verstanden werden, mehr Kinder zu bekommen. Die Elternzeit, die Zeit in der die Eltern von kleinen Kindern einen besonderen Kündigungsschutz genießen und in Teilzeit arbeiten dürfen, besteht weiterhin für drei Jahre. Durch die Zahlungsbegrenzung auf ein Jahr soll ein Anreiz geschaffen werden, möglichst schnell wieder in das Berufsleben zurückzukehren. Besonderes Merkmal des Elterngeldes ist die explizite Aufforderung, dass sich die Elternzeit die Betreuung teilen. Es sollen so besonders Väter angesprochen werden, sich an den Kindererziehungs- und Betreuungszeiten aktiv zu beteiligen (vgl. BMFSFJ 2006b). Die Inanspruchnahme der Elternzeit war bisher von traditioneller Arbeitsteilung geprägt. Im Jahr 2004 nahmen 85% der Anspruchsberechtigten die Elternzeit wahr. Es entwickelten sich bisher die folgenden Modelle:

- Mutter ist in Elternzeit und nicht erwerbstätig (61,2%)
- Mutter ist in Elternzeit und arbeitet in Teilzeit (33,9%)
- beide Elternteile in Elternzeit und erwerbstätig (4,7%)
- Vater ist in Elternzeit und nicht erwerbstätig (0,2%) (alle Zahlen: BMFSFJ 2004b).

Wie das Statistische Bundesamt im Mai 2007 mitteilte, wurden im vierten Quartal 2007 12,4% aller Elterngeldanträge für Väter gewährt. Im Vorjahr, als es noch das Erziehungsgeld gab, lag der Anteil der Antrag stellenden Väter zur gleichen Zeit bei nur 3,5% (Statistisches Bundesamt 2007 und 2008).

In Bezug zum Elterngeld haben wir die Unternehmen gefragt, ob sie bereits entsprechende Maßnahmen anbieten und welche Lösungsmöglichkeiten erfolgreiche Ingenieurinnen und Ingenieure gefunden haben. Alle in der Vorstudie befragten Unternehmen geben an, dass sie zum Zeitpunkt der Befragung noch keine

Eltern das Elterngeld erhalten, dürfen sie bis zu 30 Stunden pro Woche arbeiten. Auch dann wird das wegfallende Gehalt zu 67% ersetzt. Das Elterngeld wird für maximal 12 Monate an einen Elternteil ausgezahlt. Teilen sich die Eltern die Betreuungszeit der Kinder, und nehmen beide Partner mindestens zwei Monate der Elternzeit, erhalten sie bis zu 14 Monate lang das Elterngeld.

Überlegungen angestellt hatten, wie sie auf das neue Elterngeld reagieren und wie sie mit einer möglicherweise wachsenden Anzahl von Vätern in Elternzeit umgehen wollen. Sie erwarteten allerdings auch kaum steigende Zahlen unter den Männern. Ein Personalverantwortlicher bringt es so auf den Punkt:

„Die Wahrscheinlichkeit, dass es passiert, ist relativ gering, weil sich das kaum jemand leisten kann. Weil Sie müssten einen Partner haben, der mindestens genauso viel verdient. Wenn jemand 100.000 bei uns verdient als Führungskraft, der verdient dann 1.800. Forget it, sorry.“

Bisher wurden in Teilzeit arbeitende Väter kaum wahrgenommen und die Kommentare über diejenigen, die es bereits gibt, sind wenig unterstützend: „Sie werden offiziell positiv, inoffiziell eher negativ wahrgenommen“, „Sie müssen sehr stabile Männer sein“, „Sie müssen mit komischen Reaktionen leben können“ sind typische Antworten auf die Frage, wie es in Teilzeit arbeitenden Vätern im Unternehmen geht/gehen würde. Insgesamt ergibt sich damit keine besonders gute Ausgangslage für Männer, um mehr Verantwortung in der Familie zu übernehmen und dies mit einer Karriere zu verbinden. Dennoch wird in einem Großunternehmen berichtet, dass es bereits großes Interesse daran gibt, und einige Väter Anträge gestellt haben, in Elternzeit zu gehen. Dieses Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, attraktivster Arbeitgeber zu werden. Der Vorstand zeigt sich dort sehr offen für das Thema und hofft über die Möglichkeiten der Familienfreundlichkeit die Mitarbeiter/innen auch möglichst lange (Stichwort Rente mit 67) an sich zu binden. Allerdings wird auch hier nicht von Männern in Führungspositionen gesprochen.

Bestehende Studien zeigen, dass der Wiedereinstieg ganz wesentlich von dem Vorhandensein einer externen Kinderbetreuung wie auch der Betreuung nach einem halbtägigen Schulbesuch abhängt. Es fehlen jedoch in Deutschland dazu entsprechende öffentliche Möglichkeiten. Vor allem hoch qualifizierte Frauen nutzen daher privat finanzierte außerhäusliche Betreuungsmöglichkeiten und um schnell wieder in das Berufsleben einzusteigen (Mikrozensus 2004). Hier sind neben

staatlichen Einrichtungen auch immer mehr die Unternehmen gefragt. Zunehmend viele große Firmen bieten mittlerweile betriebliche Kinderbetreuung. Auch mittelständische Unternehmen sehen hierin eine Möglichkeit qualifizierte und verlässliche Arbeitnehmer/innen zu gewinnen. Dies ist sowohl im Sinne der Eltern, die so einer Dequalifikation vorbeugen, als auch im Sinne des Unternehmens, weil hohe Kosten durch Einarbeitung und Auswahl neuer Mitarbeiter/innen sowie das lange Freihalten von Stellen entfällt (vgl. BMFSFJ 2004a: 17). Das Vorhandensein und die Einstellung zu betrieblicher Kinderbetreuung werden entsprechend in unserer Studie abgefragt.

Die Kinderbetreuung ist in Deutschland besonders für Kinder unter 3 Jahren und für Schulkinder am Nachmittag nach wie vor nur sehr schlecht ausgebaut. Zwar gibt es Bemühungen, die Anzahl der Krippenplätze zu vergrößern und auch nachmittags eine Betreuung in den Schulen anzubieten, doch aktuell ist die Nachfrage größer als das Angebot. Gerade für Ingenieurinnen und Ingenieure in Führungspositionen, die meistens Vollzeit arbeiten, ist daher die Situation sehr unbefriedigend. Wir haben in unserer Befragung die Führungskräfte gefragt, ob sie zu Gunsten einer besseren und günstigeren Kinderbetreuung auf eine Erhöhung des Kindergeldes verzichten würden und eine eindeutige Antwort bekommen:

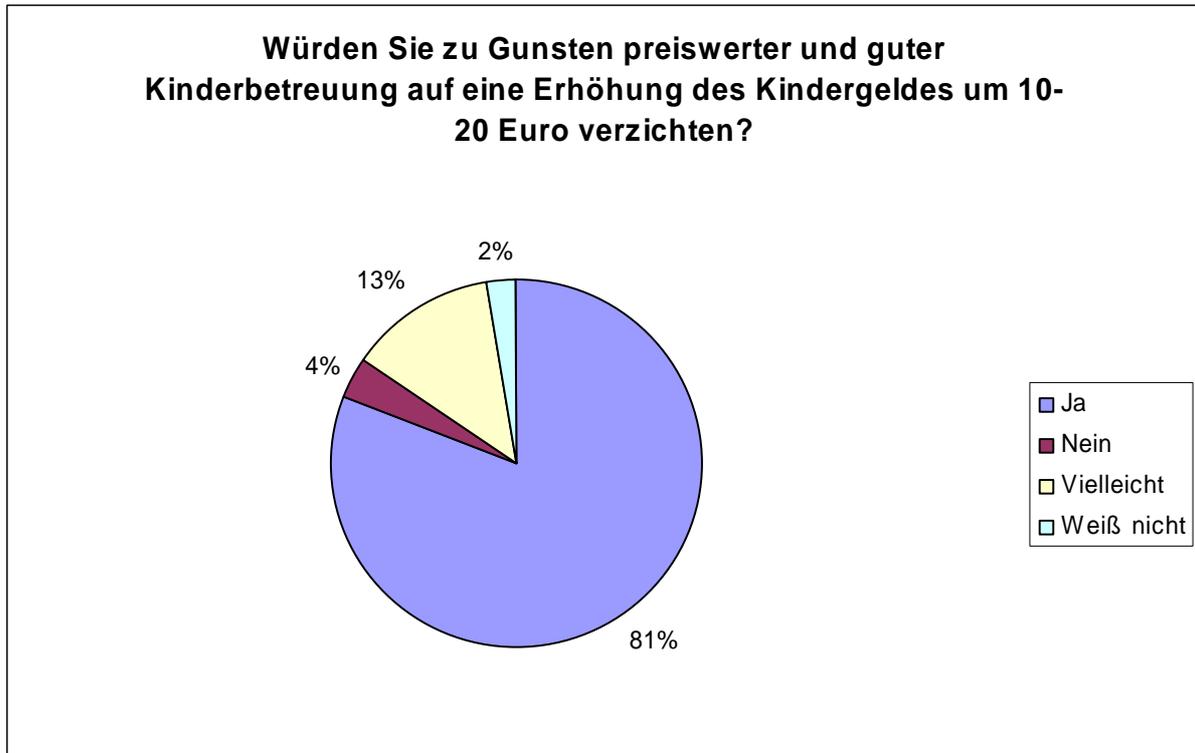


Abbildung 2: Kindergeld und Kinderbetreuung

Selbstverständlich sind Ingenieurinnen und Ingenieure in Führungspositionen keine Gruppe, die für alle Arbeitnehmer/innen in Deutschland spricht, denn sie verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen. Die politische Botschaft ist dennoch klar: Die Kinderbetreuungssituation ist für 81% der befragten Führungskräfte mit Kindern nicht so gut, wie sie sein könnte/müsste und sie halten eine Verbesserung der Situation für notwendig.

Fehlende öffentliche oder betriebliche Kinderbetreuungsmaßnahmen sind immer auch mitverantwortlich für lange Auszeiten von Arbeitnehmern und vor allem von Arbeitnehmerinnen. Gerade diejenigen unter ihnen, die eine Führungsposition anstreben, sehen sich dem Dilemma ausgesetzt, ihre Kinder gut und umfangreich betreut zu wissen und gleichzeitig ihre Karriere nicht aufs Spiel setzen zu wollen. Die meisten von uns befragten (angehenden) Ingenieurinnen geben an, dass sie zur

Betreuung ihrer Kinder gerne 3-6 Monate zu Hause bleiben wollen, um so zumindest in der Anfangsphase die hauptsächliche Betreuungsperson zu sein. Eine solche Auszeit sollte ihren Wünschen nach mit der Karriere vereinbar sein. Wir haben deshalb die Unternehmen gefragt, ab welcher Dauer sie eine Auszeit als problematisch für das eigene Unternehmen ansehen würden (siehe Grafik). Deutlich wird, dass es in den meisten Unternehmen möglich zu sein scheint, eine kurze Auszeit zu verkraften.

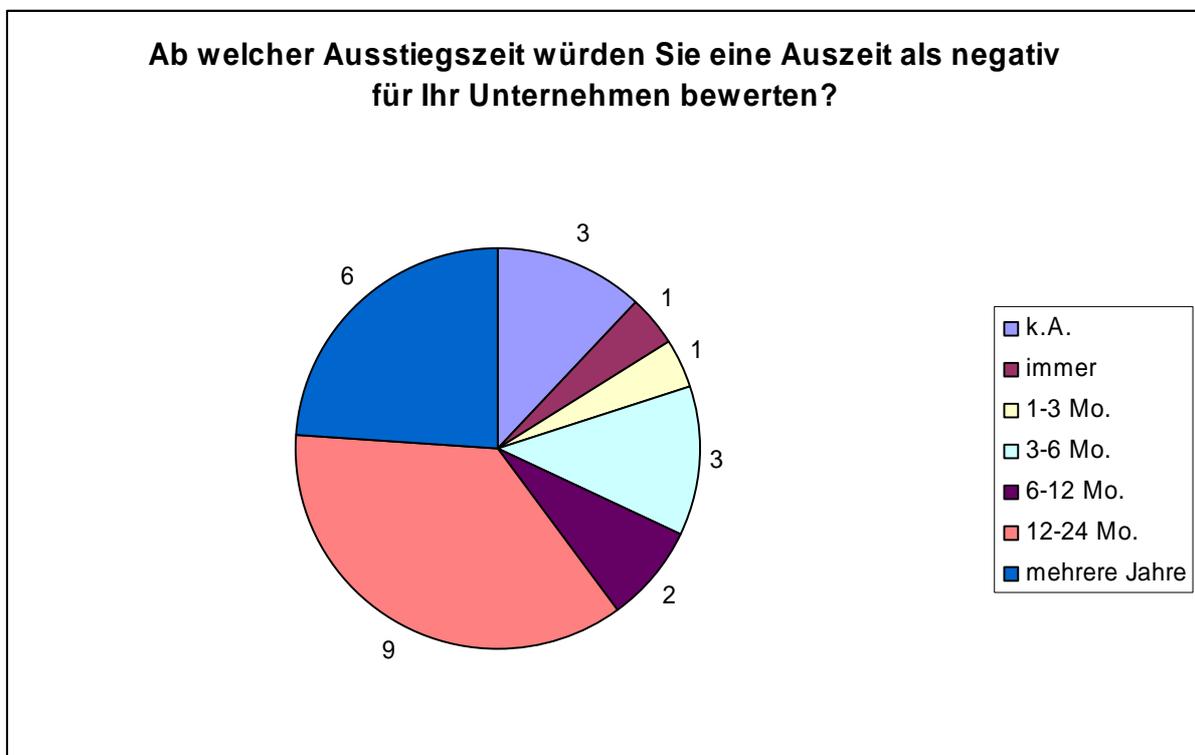


Abbildung 3: Auszeiten im Unternehmen

Von den 25 Unternehmen unserer Studie gehen deutlich über die Hälfte davon aus, dass eine Auszeit erst ab 12 Monaten für das Unternehmen negative Auswirkungen hat. Doch nicht nur die Frage nach der möglichen Abwesenheit vom Arbeitsplatz ist bei einer Familienplanung, die die eigenen Karriereperspektiven mit berücksichtigt interessant. Wichtig ist auch zu wissen, wann der richtige Zeitpunkt für eine Auszeit

ist. Wir haben daher die Unternehmen nach dem besten Zeitpunkt und der besten Planung gefragt. Die Ergebnisse werden in folgender Grafik dargestellt:

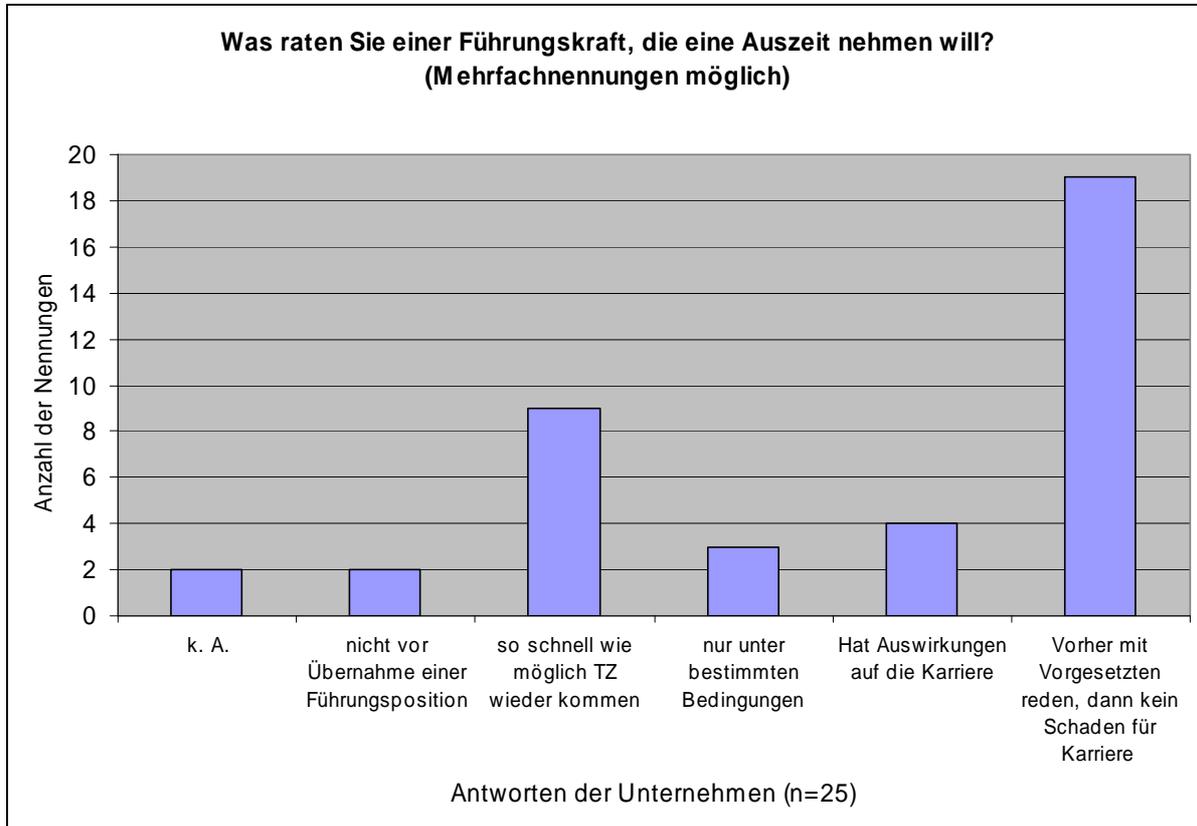


Abbildung 4: Wie lassen sich Auszeiten in die Karriere einbauen?

Die deutliche Mehrheit der Unternehmen (19 von 25) geht davon aus, dass eine Auszeit auch für eine Führungskraft machbar ist, allerdings muss sie gut geplant und abgesprochen sein. Eine Führungskraft sollte so schnell wie möglich – und sei es wenigstens in Teilzeit – in das Unternehmen zurückkehren, um so die Kontakte und Informationsflüsse nicht abreißen zu lassen. Nur in vier Unternehmen gehen die Personalverantwortlichen davon aus, dass eine Auszeit generell Auswirkungen auf die Karriere hat. Wichtig ist es, bei der Planung folgende Punkte zu berücksichtigen:

- fest geplanter Wiedereinstieg
- nie den Kontakt verlieren

- vorher klar stellen, wann, wie und mit wie vielen Stunden man mit welcher Aufgabe wieder einsteigen will
- eindeutige Vertretungsregelung mit klaren Zuständigkeiten
- darauf achten, dass man als Führungskraft im Gespräch bleibt

Die Personalverantwortlichen geben allerdings auch an, dass die Auszeiten negative Folgen haben kann, wie etwa dass man sich die Position neu erkämpfen muss und es Stirnrunzeln bei einzelnen Kollegen, Kunden, Vorgesetzten und Lieferanten geben könnte. Sie gehen jedoch auch davon aus, dass sich Führungskräfte mit einer gelungenen Vereinbarung von Karriere und Familie bei jüngeren Menschen Respekt verschaffen.

Ingenieurinnen bleiben meist nur eine sehr kurze Zeit nach der Geburt der Kinder zu Hause. Dies wird auch von Unternehmensseite bestätigt. Stellvertretend für alle befragten Unternehmen ist die folgende Aussage:

„Ingenieurinnen bleiben definitiv keine drei Jahre weg. Die kommen oft nach drei Monaten bis einem Jahr spätestens wieder und sind auch während der Zeit sehr am Unternehmen interessiert und halten den Kontakt. Es ist wichtig, so schnell wie es geht wiederzukommen und dann lieber in Teilzeit, weil ich glaube, dass die heutigen Industriestrukturen, es einfach von der Arbeitsteiligkeit überhaupt nicht mehr zulassen, dass man aussteigt, weil dann die Qualifikation verloren geht und weil sozusagen dieses Eingebettetsein in die Abläufe und Prozesse des Unternehmens viel zu schnelllebig ist. Dann kennt man sich vielleicht nach anderthalb Jahren schon nicht mehr im Unternehmen aus.“

Die Befürchtung vieler Unternehmen, und auch der von uns befragten männlichen Personalverantwortlichen, dass Ingenieurinnen schwanger werden und dann erst einmal für einige Jahre nicht da sind, ist also falsch und unbegründet. Weder die Studentinnen noch die Unternehmen wollen eine Auszeit von mehreren Jahren. Die Frauen sehen in ihrer Karriereplanung nur kurze Unterbrechungen vor. Sie wollen eine schnelle Rückkehr in Vollzeitstellen und betriebliche oder staatliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Diese Diskrepanz macht es für die Frauen schwer, sich in Unternehmen zu bewerben, die von männlichen Ingenieuren geführt werden, die oft traditionelle Bilder im Kopf haben. Sie gehen davon aus, dass wenn

sie eine Frau einstellen, sie jemanden bekommen, die innerhalb kurzer Zeit das Unternehmen wieder verlassen wird, um sich um Kinder zu kümmern. Selbst wenn sie aus eigener Erfahrung wissen, dass das bei Ingenieurinnen nicht der Fall ist, stellen sie lieber einen Mann ein. Die Ingenieurinnen sind damit in einer Position, in der sie zukünftige Vorgesetzte zunächst einmal davon überzeugen müssen, dass es auch andere Karrieremuster gibt.

Um während der Auszeiten den Kontakt zur Mitarbeiterin oder zum Mitarbeiter zu halten, bieten immer mehr Unternehmen Maßnahmen an, um den Kontakt zum Unternehmen nicht abreißen zu lassen. Allerdings ist es die Sache der Führungskräfte, die Angebote auch zu nutzen.

In 17 der befragten Unternehmen gibt es die Möglichkeit, während der Elternzeit an Seminaren und Konferenzen teilzunehmen, in 18 wird auch die Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen während der Auszeiten unterstützt. Allerdings gibt es nur in 5 Unternehmen während solcher Maßnahmen eine Kinderbetreuung, so dass sich für viele Elternzeitler die Teilnahme schwierig gestalten kann. Auch die Einbindung in Unternehmensprozesse durch Einladungen zu internen Meetings wird von der Mehrheit der befragten Unternehmen ermöglicht. Allerdings werden sie nur manchmal oder selten angenommen. Die Maßnahmen im Überblick:

Angebote	Nennungen	Wie werden die Maßnahmen angenommen?
Teilnahme an Seminaren und Konferenzen	17	Sehr gut - 1 Gut - 4 Manchmal - 5 Selten - 3
Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen	18	Sehr gut -1 Gut - 3 Manchmal - 6 Selten - 4
Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen inkl. Kinderbetreuung	5	Sehr gut Gut - 2 Manchmal - 3 Selten
Einbindung in Prozesse via Internet/Intranet	15	Sehr gut - 5 Gut - 4 Manchmal - 3 Selten

Einladung zu internen Meetings und Besprechungen	13	Sehr gut - 1 Gut - 3 Manchmal - 5 Selten - 4
Sonstige	6 (Mitarbeiterzeitschrift, Weihnachtsfeier, Elternnetzwerk, Urlaubs- und Krankheitsvertretung)	Sehr gut - 1 Gut - 3 Manchmal - 2 Selten

Tabelle 5: Kontakt zum Unternehmen während einer Auszeit

In vielen Interviews dieser Studie wird deutlich, dass ein persönliches Gespräch diejenigen weiterbringt, die vor Entscheidungen zur Elternzeit/Teilzeit stehen. Während es gerade in mittelgroßen Unternehmen selten übertragbare Angebote gibt, sind viele Unternehmen bereit, individuelle Absprachen zu treffen, die es Mitarbeiter/innen ermöglichen, Karriere und Familie zu vereinbaren. Bezeichnend für die befragten Unternehmen ist der folgende Interviewausschnitt:

„Diese Fälle werden individuell durchdiskutiert, das bedeutet, es ist natürlich wichtig, dass der entsprechende Leiter mit seinem Personalreferat, wenn es um eine Führungskraft geht, oder mit dem entsprechenden Abteilungsleiter gemeinsam überlegt, wie kann man diese Zeit überbrücken. Wir haben ein breites Spektrum an Möglichkeiten, Plätze, die frei werden, vorübergehend auszufüllen. Es ist schwieriger, wenn es ein Kommunikationsexperte oder eine -expertin ist, aber auch hier gibt's Möglichkeiten. Das muss man natürlich individuell diskutieren“.

Ähnlich wird in allen befragten Unternehmen reagiert. Individuelle Absprachen sind fast immer möglich, wie auch das folgende Beispiel zeigt

„Also wir haben im Moment eine Dame, die Referentin war, die gerade Zwillinge bekommen hat. Der werden auf jeden Fall Seminare angeboten, die macht auch einiges zu Hause, um eben den Kontakt zu halten. Da ist wieder das Thema individuelle Lösung, weil der Fall ja relativ selten ist. Man hat auch überlegt, ob man sie in Projekte einbindet. Auch das steht ihr frei, da sind ihr halt ein paar Projekte angeboten worden, da überlegt sie, glaube ich, noch. Da wird einiges individuell gemacht.“

Auch hier handelt es sich jedoch um eine Mitarbeiterin, die bereits eine Führungsposition innehat. Es gilt jedoch für alle Ebenen der Unternehmenshierarchie: Die Unternehmen zeigen sich gesprächsbereit, wenn es um individuelle Lösungen geht. Hier sind also beide Seiten gefragt, aufeinander zuzugehen. Eine gelungene Auszeit ist abhängig von der guten Kommunikation aller

Beteiligten und einer durchdachten Planung des Wiedereinstiegs. Dann sind Auszeiten für Unternehmen und Führungskräfte umsetzbar.

4.3 Einfluss der Kinder auf den beruflichen Erfolg

Im Zusammenhang mit der Frage, wie Ingenieurinnen und Ingenieure ihre Karriere mit einer Familie vereinbaren können, haben wir untersucht, wie Kinder die Karriere in der Selbsteinschätzung beeinflussen. Bekannt ist, dass Männer, die beruflich erfolgreich sind, häufig Kinder haben und sogar erfolgreicher sind als Männer, die keine Kinder haben (vgl. Haffner et al. 2006: 28f).

Die Studie „Arbeitswelt in Bewegung“ zeigt, dass Kinder nicht – wie häufig angenommen – grundsätzlich negative Auswirkungen auf die Karriere haben. Frauen die berufstätig sind (und das ist hier das Besondere) und Kinder haben sind erfolgreicher als kinderlose Frauen. Voraussetzung scheint dafür allerdings zu sein, trotz Kindern nicht oder nur kurz „beruflich zu pausieren“. Laut dieser Studie erhöht „der Verzicht auf Kinder die Chance, beruflich erfolgreich zu sein, nicht“ (ebd.). Von den von uns befragten angehenden Ingenieurinnen zeigt sich ein ähnliches Bild bezüglich ihrer Wünsche und Vorstellungen. Die sechs in der Vorstudie befragten Absolventinnen wünschen sich im Schnitt zwei Kinder, eine Vollzeitstelle und maximal drei bis sechs Monate Elternzeit, in der sie gar nicht arbeiten. Anschließend wollen sie in Vollzeit oder vollzeitnaher Teilzeit wieder einsteigen um so ihren beruflichen Aufstieg zu verwirklichen. Alle wünschen sich öffentliche Betreuungseinrichtungen um weiter arbeiten zu können.

In unserer Studie zeigt sich, dass männliche Führungskräfte weitaus häufiger als weibliche sagen, dass Kinder ihre Karriere nicht beeinflussen (Männer: 48%). Immerhin 25% der Frauen in Führungspositionen geben allerdings ebenfalls an, dass ihre Karriere nicht durch ihre Kinder beeinflusst wurde. Das bedeutet, dass immerhin ein Viertel der weiblichen Führungskräfte uneingeschränkt ihre Karriere verfolgt hat und dies mit der Familienplanung in Einklang bringen konnte.

Beeinflussung der Karriere durch Kinder
Männliche Führungskräfte mit Kindern (94)

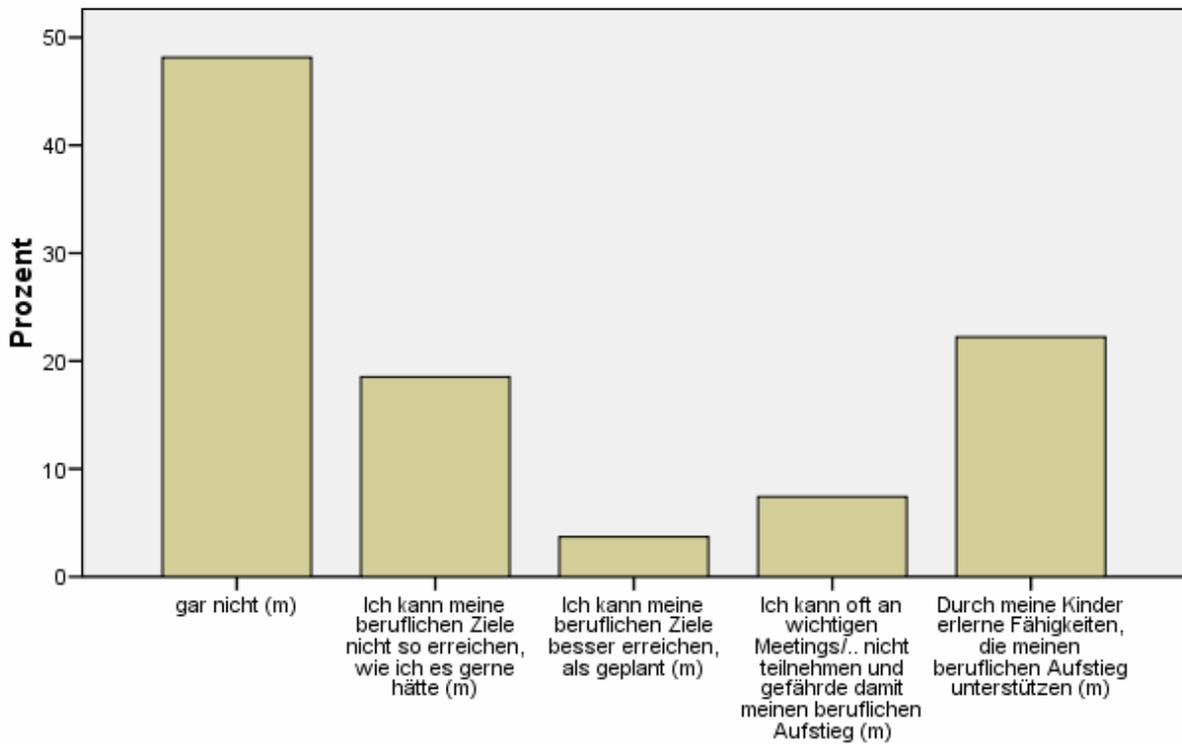


Abbildung 5: Familienfreundliche Maßnahmen von Unternehmen

Über 45% der weiblichen und 23% der männlichen Führungskräfte geben außerdem an, dass sie durch ihre Kinder Fähigkeiten wie Organisations- und Zeitmanagement erlernt haben, die auch für die berufliche Karriere wichtig waren. 19% der Männer geben an, dass sie ihre beruflichen Pläne nicht so gut erreichen konnten, wie sie es gerne gehabt hätten. Das entspricht der Anzahl der Frauen, die diese Antwort geben.

Beeinflussung der Karriere durch Kinder
Weibliche Führungskräfte mit Kindern (37)

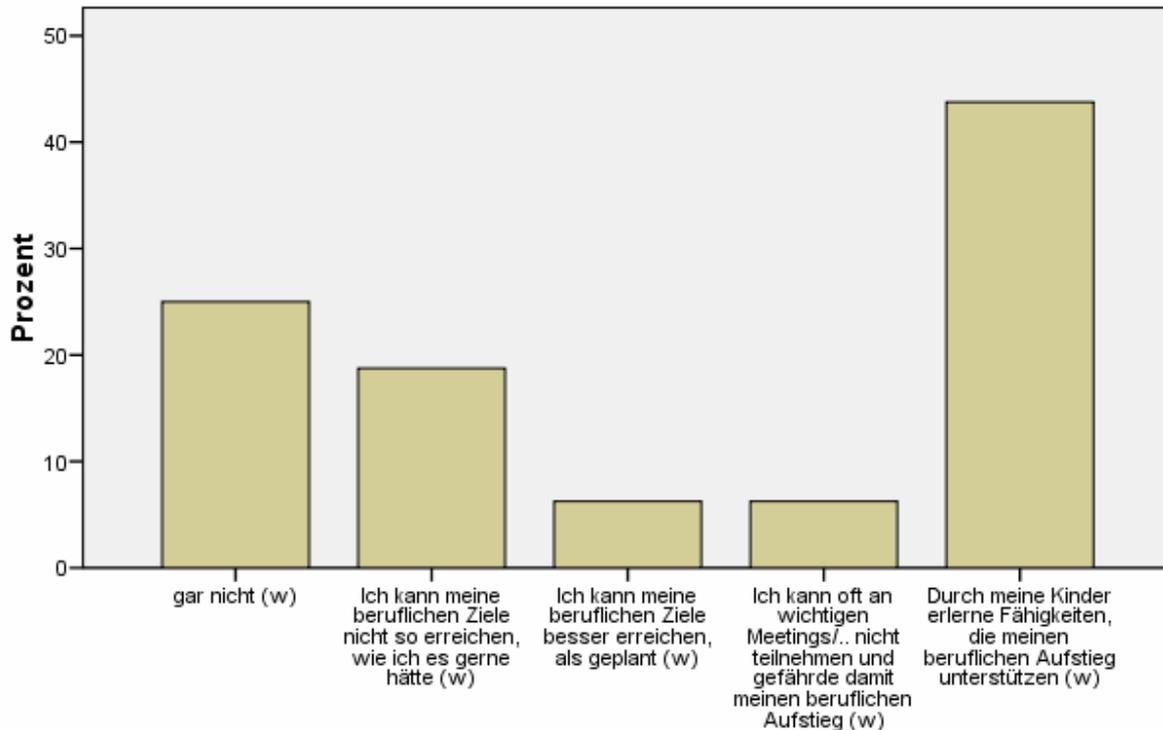


Abbildung 6: Familienfreundliche Maßnahmen von Unternehmen

5 Familienfreundliche Angebote von Seiten der Unternehmen

Von den befragten Student/innen strebt gut die Hälfte eine Führungsposition an. Gleichzeitig würden nahezu alle befragten Männer und Frauen gerne für einige Zeit in Elternzeit gehen, wenn ihr erstes Kind geboren wird. Die Befragung der Personalverantwortlichen zeigt jedoch, dass nach wie vor kaum Männer in Teilzeit arbeiten oder Elternzeit nehmen – schon gar nicht als Führungskraft –, und dies für die meisten Unternehmen auch schwer vorstellbar ist. Um dennoch auch

Mitarbeiter/innen mit Familienorientierung für sich zu gewinnen und dem Bedürfnis von Männern und Frauen nach mehr Lebensqualität neben der Arbeit gerecht zu werden, setzen (besonders Groß-) Unternehmen bereits Maßnahmen um, die zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie dienen. Bereits 75% der DAX30-notierten Unternehmen gehen mit Programmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf an die Öffentlichkeit⁷ (Ihsen 2006).

5.1 Wünsche von Absolvent/innen und Angebote von Unternehmen

Die Absolvent/innen wurden für unsere Befragung aufgefordert, ihre Wünsche bezüglich einer Familie, Kindern, der Kinderbetreuung und der Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie anzugeben. Bis auf eine Teilnehmerin der Befragung wünschen sich alle 35 Studierenden Kinder. Davon würden 31 (26 Männer, fünf Frauen) in Elternzeit gehen, wobei die meisten Männer zwischen zwei und drei Monaten ganz zu Hause bleiben wollen, die Frauen drei bis sechs Monate. Anschließend würden die meisten Befragten (18) gerne Vollzeit wieder einsteigen, drei Befragte würden gerne in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten, und 13 Befragte in Teilzeit zwischen 25 und 35 Stunden.

Bei der Frage nach den Wünschen an Unternehmen konnten die 35 befragten Studierenden aus einer Anzahl Möglichkeiten wählen. Die Ergebnisse werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

Wünsche an Unternehmen	Nennungen Studierende
Flexible Arbeitszeit	29
Freistellung in Notfällen (z.B. Kinder sind krank)	27
Betriebliche Kinderbetreuung	22
Notfallbetreuung im Unternehmen	17
Kinder mal mit ins Unternehmen bringen dürfen (Mittagessen in der Kantine, Kinderspielzimmer)	19

⁷ Vgl. auch <http://www.lte.ei.tum.de/gender/DAX%20Praesentation.pdf> (Stand 28.5.2008)

Ferienbetreuung	11
-----------------	----

Tabelle 6: Wünsche der Studierenden an Unternehmen

Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Karriere und Familie wird mittlerweile von vielen, in unserem Fall sogar von allen, Unternehmen erfüllt (s.o.). Sie bieten alle Teilzeitstellen an, allerdings längst nicht auf allen Positionen und vor allem nicht mit der Aussicht auf einer solchen Position Karriere zu machen. Wie bereits oben beschrieben, ist es beispielsweise für Männer, die eine Führungsposition anstreben, in vielen Unternehmen durchaus ungewöhnlich, einen solchen Wunsch zu artikulieren.

Neunzehn der von uns befragten Studierenden möchten in fünf Jahren eine Führungsposition haben. Es handelt sich bei den meisten befragten Studierenden also um potenzielle zukünftige Führungskräfte. Auf die Frage „Können Sie sich vorstellen, auch wenn Sie Kinder haben, nicht nur weiter zu arbeiten, sondern auch zu versuchen, eine Karriere zu machen und beruflich erfolgreicher zu sein, als andere?“ antworteten sogar 30 der Befragten mit „Ja“ (vier Frauen und 26 Männer). Drei Männer und eine Frau sagten „Nein“, wobei die drei Männer die Familie als Begründung nannten, die Frau gab an, dass ihr Freund die Karriere machen wird. Um Familie und Karriere zu vereinbaren, wünschen sich die Studierenden öffentliche oder betriebliche Kinderbetreuung. Insgesamt wurde 50 Mal⁸ der Wunsch angekreuzt, dass ein Unternehmen Kinderbetreuung und/oder Notfallbetreuung und/oder Ferienbetreuung zur Verfügung stellen sollte. Die Frauen und Männer unterscheiden sich hier. Vor allem die Frauen geben an, dass sie öffentliche Betreuung als Hauptbetreuungsform wünschen. Viele der Männer dagegen gehen immer noch davon aus, dass sie eine Partnerin finden, welche die Kindererziehung und Betreuung übernimmt und damit ihre eigene Karriere zurückstellt.

⁸ Da die Möglichkeit bestand mehrerer dieser Maßnahmen anzukreuzen, ergibt sich eine Zahl die höher ist, als die Zahl der Befragten.

5.2 Wünsche der Führungskräfte

Die hohe Rücklaufquote unserer Befragung von Ingenieurinnen und Ingenieuren hat uns positiv überrascht. Wir scheinen ein Thema angesprochen zu haben, das vielen Ingenieurinnen und Ingenieuren wichtig ist, und bei dem sie gerne bereit sind, sich zu beteiligen. Besonders gefreut haben wir uns über die Beteiligung von 223 Führungskräften, davon 131 mit Kindern (94 Frauen, 37 Männer). Die folgenden Antworten beziehen sich auf diese Gruppe.

Auch die Führungskräfte wurden befragt, wie sie sich eine bessere Vereinbarkeit von Karriere und Familie vorstellen könnten und welche Wünsche sie ganz allgemein haben und wobei sie sich Unterstützung vom Arbeitgeber wünschen. Zunächst wollten wir von den Führungskräften wissen, was ihrer Meinung nach wichtig ist, um eine gute Balance zwischen beruflichem Aufstieg und einem erfüllten Privatleben zu erreichen. Die Antworten unterscheiden sich stark nach Männern und Frauen und werden im Folgenden grafisch dargestellt:

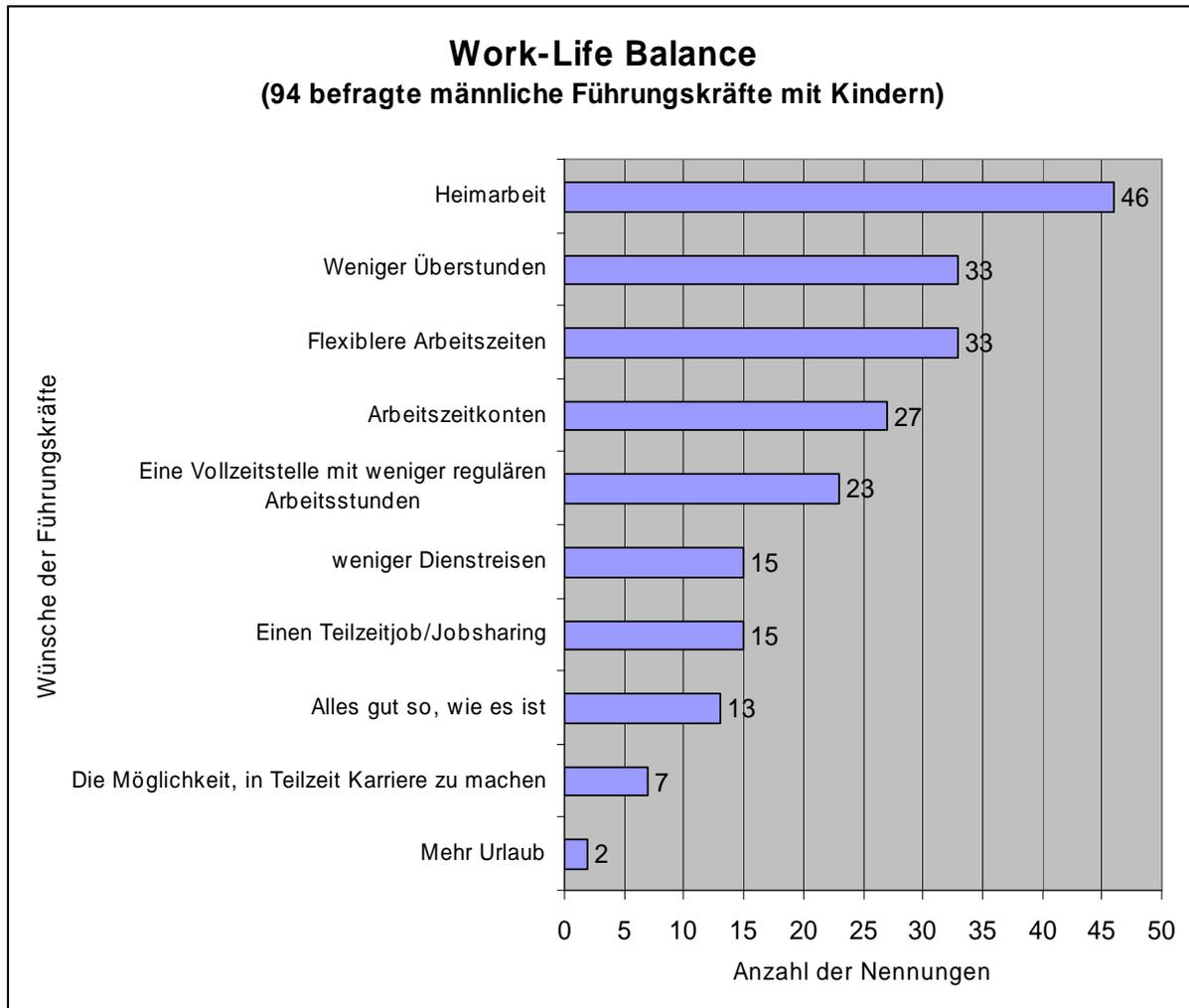


Abbildung 7: Wünsche zur Work-Life Balance von männl. Führungskräften

Für die Männer ist die am meisten gewünschte und vorstellbare Möglichkeit einer besseren Work-Life Balance mehr Heimarbeit zu leisten und weniger Überstunden zu machen. Ein klassischer Teilzeitjob kommt für sie seltener in Frage und die Vorstellung in Teilzeit Karriere zu machen wird als Option kaum genannt. Die Frauen dagegen wünschen sich vor allem weniger Arbeitsstunden, entweder durch eine Reduzierung der Vollzeitstunden-Woche (z.B. 35-Stunden-Woche) oder auch als Teilzeitmöglichkeit, mit der eine Karriere weiterhin möglich bleiben sollte. Heimarbeit

wird dagegen nur von 2 der befragten Frauen gewünscht. Allen gemeinsam ist der Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten.

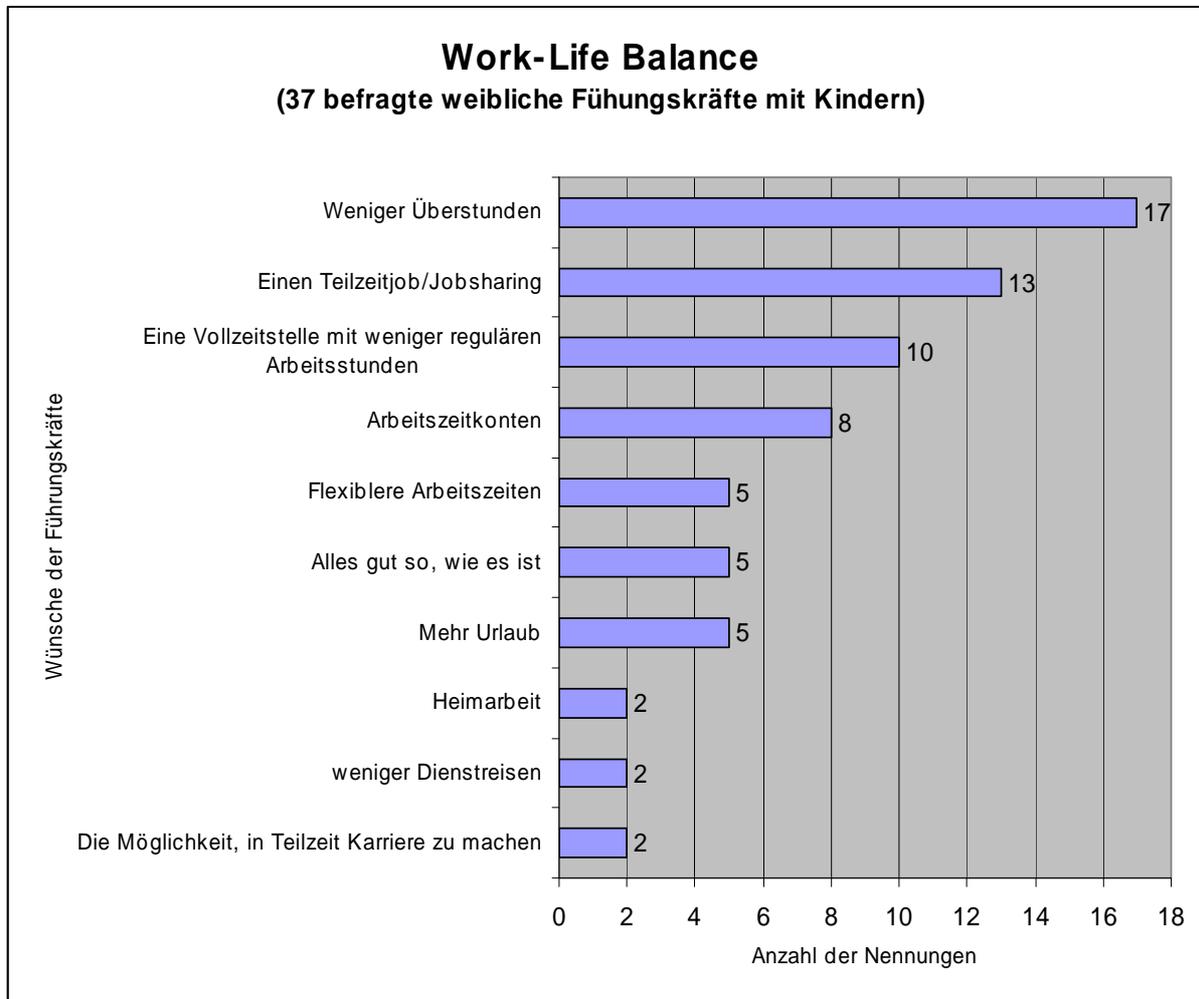


Abbildung 8: Wünsche zur Work-Life Balance von weibl. Führungskräften

Die Führungskräfte wurden außerdem nach ihren Wünschen an die Arbeitgeber gefragt. Hier dominiert ebenfalls der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten. Auch Kinderbetreuung wird nachgefragt, besonders für Notfälle, wie zum Beispiel bei Krankheit der Tagesmutter, Dienstreisen oder Schulferien. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse dargestellt.



Abbildung 9: Wünsche an Unternehmen von Führungskräften

Insgesamt geht von dieser Befragung der deutliche Wunsch aus, mehr Zeit für die Familie zu haben und gute Kinderbetreuungsmöglichkeiten, entweder von staatlicher oder betrieblicher Seite gestellt zu bekommen.

5.3 Familienfreundliche Angebote von Unternehmen

Die Suche nach Unternehmen, die sich an der Studie beteiligten, erwies sich als äußerst schwierig.

Der VDI, als Auftraggeber der Studie, stellte sein Kontaktforum „Sachen Machen“ zur Verfügung und verschickte darüber an 57 Unternehmen den Fragebogen mit der Bitte, ihn ausgefüllt an die TU München zurückzuschicken. Weitere Unternehmen suchten wir in eigener Recherche heraus. Sie zeichneten sich dadurch aus, dass sie in einem technischen Berufsfeld tätig sind und sich zum Beispiel auf Veranstaltungen zum Thema Chancengleichheit damit einverstanden erklärten, an einer entsprechenden Befragung teilzunehmen. Zusätzlich nutzen wir weitere Verteiler, wie die Internetplattform der BMFSFJ-Kampagne „Erfolgsfaktor Familie“ um so noch weitere Teilnehmer für die Studie zu gewinnen. Insgesamt ist die Rücklaufquote gering, besonders unter Berücksichtigung, dass alle Unternehmen sich an Imagekampagnen beteiligen, die sich speziell mit dem Thema Chancengleichheit auseinandersetzen. Die folgende Auswertung bezieht sich auf die Antworten von 25 Unternehmen.

Von diesen Unternehmen setzen viele immer mehr auf Familienfreundlichkeit. Auf die Frage, welche Vorteile sich die Unternehmen von ihrem Engagement im Bereich der Familienfreundlichkeit versprechen, erhielten wir die folgenden Antworten.

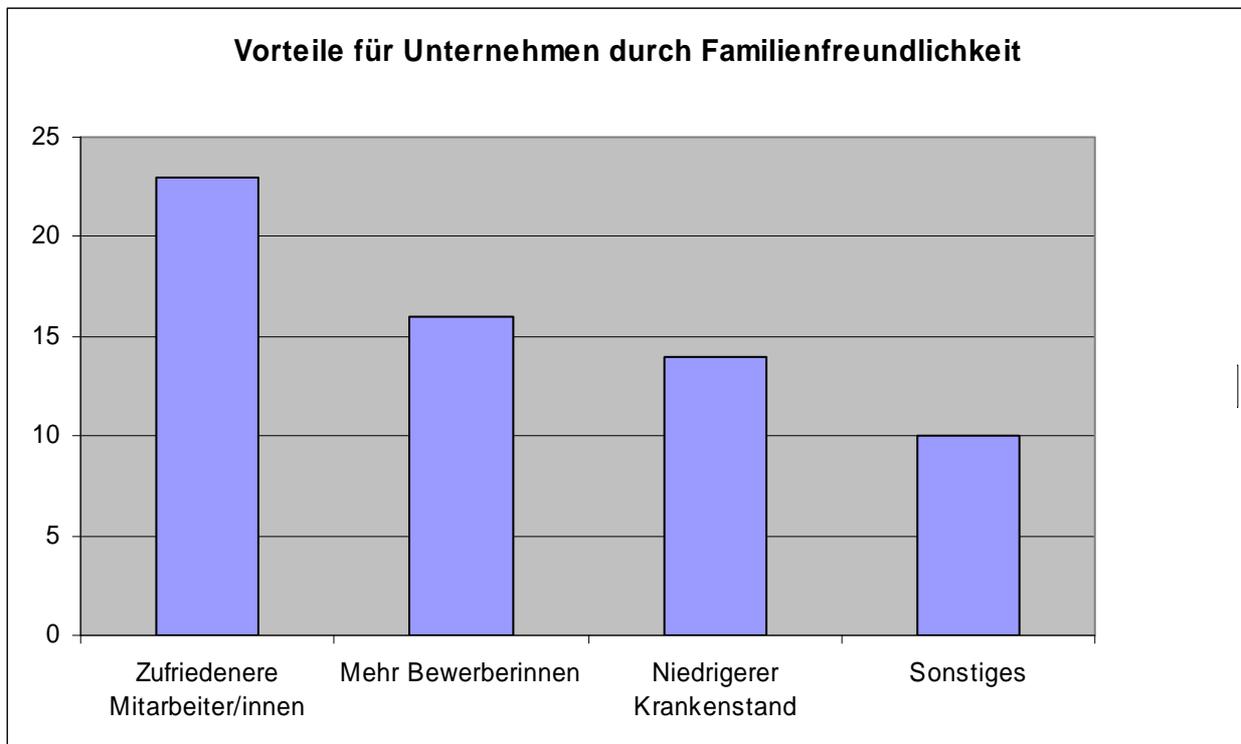


Abbildung 10: Familienfreundliche Maßnahmen von Unternehmen

Unternehmen schätzen die Außenwirkung von familienfreundlichen Maßnahmen grundsätzlich positiv ein. Sie gehen davon aus, dass sie durch entsprechende Angebote zufriedenere und bessere Mitarbeiter/innen bekommen und mehr Bewerberinnen ansprechen können – in Zeiten des Fachkräftemangels durchaus ein Vorteil. Auch die Überwindung von Standortdefiziten wird als ein positiver Effekt von familienfreundlichen Maßnahmen genannt. So bieten gerade Unternehmen in strukturschwachen Regionen besondere Maßnahmen an, wie die Finanzierung von Wochenendheimfahrten, wenn die Familie nicht mit umziehen konnte. Die Unternehmen erhoffen sich außerdem einen niedrigeren Krankenstand und motiviertere Mitarbeiter/innen, die dem Unternehmen länger treu bleiben. All dies deutet darauf hin, dass Familienfreundlichkeit für die Unternehmen längst als positiver Faktor wahrgenommen wird, der sich auch für das Unternehmen auf lange Sicht lohnt. Entsprechend machen die Unternehmen auch bereits zahlreiche

Angebote, die das Zusammenspiel von Karriere und Familie erleichtern sollen. In der folgenden Grafik sind Maßnahmen dargestellt, die von Unternehmen genannt wurden. Es wird deutlich, dass gerade der oft genannte Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten in vielen Unternehmen bereits umgesetzt wird. Allerdings ist in dieser Grafik nicht berücksichtigt, inwieweit auch Führungskräfte diese Maßnahmen nutzen.

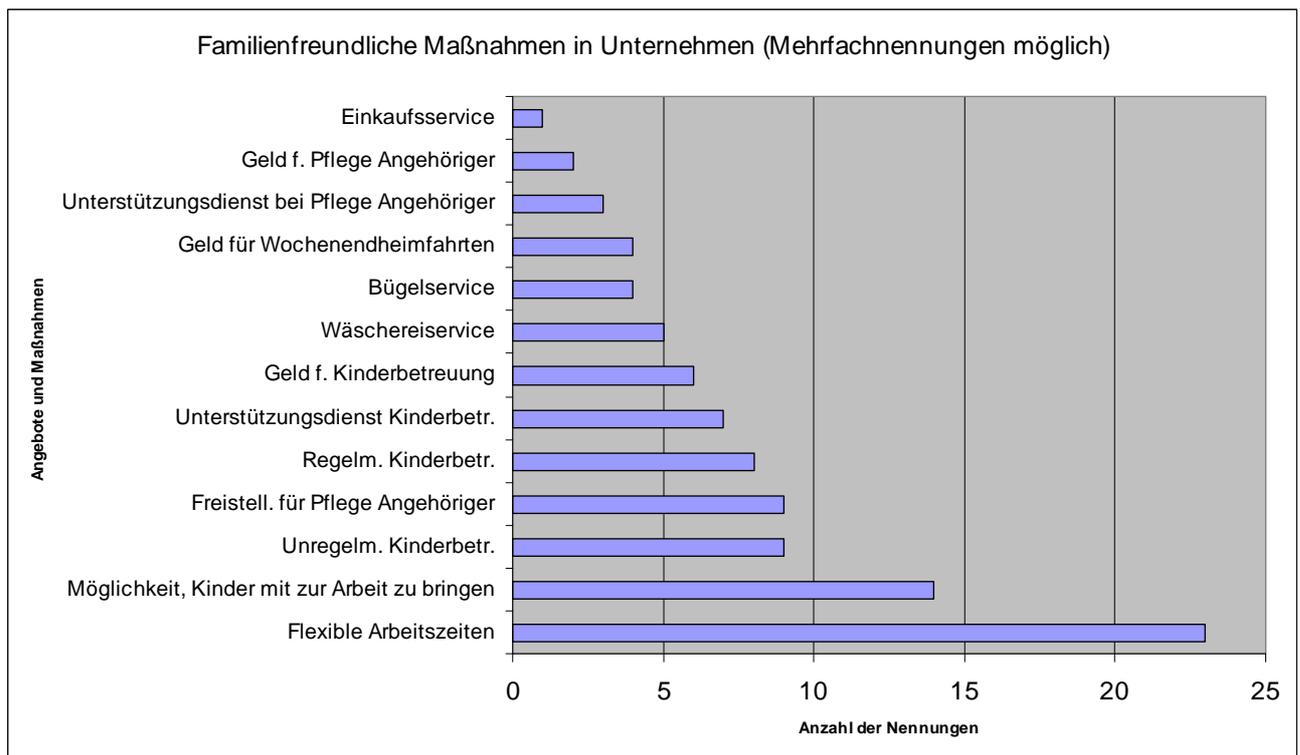


Abbildung 11: Familienfreundliche Maßnahmen von Unternehmen

In unserem Fragebogen wurden auch Angebote abgefragt, die von Unternehmen relativ unkompliziert gemacht werden können, wie etwa die Möglichkeit, Kinder mal mit zur Arbeit bringen zu können oder für Pflegedienste freigestellt zu werden. Diese werden relativ häufig gemacht. Andere Möglichkeiten, die einen höheren (finanziellen) Einsatz fordern, wie etwa eine betriebliche Kinderbetreuungseinrichtung sind dagegen seltener. Nur in neun bzw. acht der befragten Unternehmen werden Möglichkeiten zur unregelmäßigen bzw. regelmäßigen Kinderbetreuung gegeben.

Kinderbetreuung als deutliche Erleichterung der Vereinbarkeit von Karriere und Familie wird damit nur von einem Drittel der Unternehmen als Unternehmensaufgabe gesehen, in die auch investiert wird.

Die Angebotsübersicht lässt sich weiterhin nach Unternehmensgrößen aufsplitten:

Angebot/ Unternehmensgröße	Gesamtzahl der Nennungen	Bis 10 MA (2)	11 Bis 50 MA (2)	51 Bis 250 MA (2)	251 bis 10.000 MA (12)	Über 10.000 MA (7)
Flexible Absprachen Arbeitszeiten	23	1	2	2	12	6
Möglichkeit Kinder mit zur Arbeit zu bringen (Mittagessen)	14	1	2	1	6	4
Betriebliche unregelmäßige Kinderbetreuung	9	0	0	0	4	5
Freistellung für die Pflege Angehöriger	9	1	1	1	2	4
Betriebliche regelmäßige Kinderbetreuung	8	0	0	0	3	5
Unterstützungsdienst Kinderbetreuung	7	0	0	0	3	4
Geld für Kinderbetreuung	6	0	2	0	4	0
Wäschereiservice	5	0	1	0	2	2
Bügelerservice	4	0	1	0	1	2
Geld für Wochenendheimfahrten bei doppelten Haushalten	4	0	0	0	1	3
Unterstützungsdienst bei der Pflege Angehöriger	3	0	0	0	0	3
Geld für Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger	2	1	1	0	0	0
Einkaufsservice	1	0	1	0	0	0

Tabelle 7: Familienfreundliche Maßnahmen nach Unternehmensgrößen

Aus dieser Übersicht geht hervor, dass kleine und mittlere Unternehmen eher auf kostengünstige Angebote setzen, wenn sie denn überhaupt welche haben. Betriebliche Kinderbetreuung wird von kleinen und mittleren Unternehmen nicht angeboten, wohl aber gibt es die Möglichkeit, die Kinder mal mit zur Arbeit oder zum Mittagessen zu bringen und für Familienaufgaben freigestellt zu werden. Einen

Einkaufsservice, Bügelservice und Wäschereiservice findet man ebenfalls in einem der befragten kleinen Unternehmen. Betriebliche Kinderbetreuung wird dagegen ausschließlich von großen Unternehmen angeboten. Dies hängt natürlich mit der größeren Zahl von Mitarbeiter/innen zusammen, die eine entsprechende Einrichtung auch nutzen würden, aber vor allem wohl auch mit der finanziellen Belastung. Mittlerweile gibt es jedoch in vielen Industriegebieten oder Gemeinden Verbundprojekte, die auch von kleinen und mittleren Unternehmen genutzt werden können. In unserer Untersuchung ist das bislang nicht der Fall.

Im Bereich haushaltsnaher Dienstleistungen (Einkaufs- oder Bügelservice etc.) zeigt sich ebenfalls ein deutlicher Nachholbedarf. Nur wenige der befragten Unternehmen geben an, hier zu unterstützen. Dies ist der Fall, obwohl diese Maßnahmen für viele Mitarbeiter/innen eine echte Entlastung bedeutet und für ein Unternehmen relativ leicht umzusetzen wäre. Durch solch einfache Maßnahmen könnten auch kleinere Unternehmen leicht zu etwas mehr Familienfreundlichkeit beitragen, denn Arbeitnehmer/innen wird es so ermöglicht, einen größeren Teil ihrer Freizeit tatsächlich mit der Familie verbringen zu können ohne die Arbeitszeit reduzieren zu müssen. Diese Maßnahmen, als reine Serviceangebote kosten das Unternehmen zudem kaum etwas, oder auch gar nichts, denn im Normalfall bezahlen die Angestellten für diese Leistung. In einem Experteninterview wurde darauf hingewiesen, wie gut ein solcher Service im Unternehmen angenommen wird:

„Gerade das Thema Bügelservice haben wir hier aufgebracht, wir lassen das Ganze bei einer Behinderteneinrichtung bügeln, die auch sehr glücklich darüber sind, dass sie darüber ihre Mitarbeiter beschäftigen können, und das wird sehr gut angenommen. Man bringt die Wäsche dienstags und donnerstags und wenn Sie donnerstags bringen, können Sie dienstags abholen, und wenn Sie dienstags bringen, können Sie donnerstags abholen...Ein Hemd kostet 1,90 oder was bügeln zu lassen.“ (Personalleiter einer Betriebseinheit eines Großkonzerns, zuständig für 4.000 Mitarbeiterinnen).

Das Thema Pflege von Angehörigen ist in vielen Unternehmen bisher noch nicht aufgegriffen worden, wird aber – darauf deuten alle Statistiken hin – ein wichtiges Zukunftsthema. In unserer Untersuchung kann man in neun Unternehmen bereits

eine Freistellung für die Pflege Angehöriger beantragen, in einem Unternehmen gibt es dafür auch finanzielle Unterstützung.

Alle acht von uns befragten Expert/innen sehen familienfreundliche Maßnahmen grundsätzlich positiv. Gleichzeitig geben die Unternehmen ihrer Außendarstellung der Familienfreundlichkeit eine eher schlechte Bewertung. Auf die Frage, wie jemand, der das Unternehmen (also bspw. als zukünftige Bewerberin) von außen betrachtet, die familienfreundlichen Maßnahmen bewertet, sagten die Personalverantwortlichen: „schlecht“, „männlich geprägt“, „im Internet schlecht zu finden“, „schlechter als es ist“. Zwei Personalverantwortliche gaben an, dass ihr Unternehmen gut dargestellt wird, und bei zwei Unternehmen wird man auf der Internetseite nichts finden, jedoch im persönlichen Gespräch viel erfahren. Besonders für Unternehmen, die in Regionen sitzen, in denen die Bewerberzahlen bereits gering sind, ist es wichtig, Angebote zu machen. Allerdings wird in einigen Interviews deutlich, wie wenig die positiven Auswirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen für ein Unternehmen tatsächlich in das Denken der Personalverantwortlichen übergegangen sind und damit auch zur internen Firmenpolitik werden könnten. Sie sehen die Maßnahmen nur auf Frauen und deren Familien ausgerichtet, und nicht mit Effekten für das Unternehmen. Solche (sehr verborgenen) Aussagen zeigen, wie unbewusst traditionelle Vorstellungen vorherrschen. Ein Personalverantwortlicher eines Unternehmens, in dem kaum Frauen als Ingenieurinnen arbeiten (geschätzte 10 bei 5.000 Mitarbeiter/innen weltweit), sagt:

„Wir sollten als Betrieb eigentlich den Beschäftigten die Möglichkeit geben, das frei zu bestimmen und frei zu wählen, welches Lebensmodell sie verfolgen wollen. Und wenn sie dieses Lebensmodell Familie verfolgen wollen, dann sollten wir das auch unterstützen, wenn wir attraktiv sein wollen als Arbeitgeber.“ Die Eltern sollen sich frei entscheiden können, aber wenn sie sich für die Familie entscheiden, haben sie in diesem Unternehmen als Führungskräfte wenige Aufstiegsmöglichkeiten.“

In diesem Unternehmen werden außerdem Frauen in Führungspositionen sehr kritisch gesehen:

„Aber ist auch immer eine Frage der Akzeptanz. Denn Männer, die so was nie kennen gelernt haben und Frauen in Führungspositionen nicht gewohnt sind, sind schwer davon zu überzeugen.“

In einem anderen, sehr viel größeren Unternehmen (über 300.000 Mitarbeiter/innen) ist die Politik eine ganz andere. Dort gibt es eine Abteilung, die sich mit Diversity Management beschäftigt. Die Effekte werden nicht nur für die Familie positiv erachtet, sondern auch unternehmensintern positiv erlebt und nach außen so dargestellt. Die Leiterin der Diversity Abteilung sagt:

„Ein positiver Effekt ist zum Beispiel wenn man Kinderbetreuung und Notfallbetreuung, wenn das Kind krank ist, anbietet, ist, dass die Eltern im Normalfall nicht frei nehmen müssen, zur Kinderbetreuung. Wir bekommen keinen Krankenschein von diesen Eltern. Und wenn es uns gelingt, den Krankenfehlstand darüber zu senken, dann haben wir einen monetären Vorteil davon, dass wir Kinderbetreuung anbieten. Oder wenn wir anbieten, dass Kinder in den Sommerferien betreut werden, dann haben wir dabei natürlich Vorteile, weil die Familie sich nicht so organisieren muss, dass es alles irgendwie funktioniert, sondern wir wirklich sichergestellt haben, dass wir nach wie vor auch die Arbeitsfähigkeit und die Leistungsfähigkeit der Eltern zu 100% hier haben, wenn sie ihre Kinder gut betreut wissen. Also das sind positive Effekte, die wir daraus ziehen. Wenn man einen negativen Effekt suchen will, dann kann man immer sagen, ja das kostet alles Geld, aber ich bin felsenfest davon überzeugt, dass durch alle Investitionen in Vereinbarkeitsfragen das Unternehmen letztlich Vorteile haben wird.“

Hier spielt die Unternehmenspolitik eine wesentliche Rolle, obgleich mit den Aussagen der Verantwortlichen alleine keine allgemeinen Annahmen über die tatsächliche Kultur im Unternehmen zulässig sind.

In anderen Unternehmen hofft man, Frauen ans Unternehmen zu binden, indem Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie entwickelt werden. So sagt die Marketingleiterin eines Elektronikunternehmens mit 3.000 Mitarbeiter/innen:

„Also ich bin beispielsweise davon überzeugt, dass wenn man als Unternehmen eben nicht nur auf individuelle Lösungen setzt, sondern durch irgendeine symbolische Geschichte das Signal setzt, dass man die Frauen mit nicht verlieren will, in die Elternzeit. Ich glaube einfach, dass dann die ‚Fluktuation‘ die durch die Elternzeit entsteht, wesentlich geringer ausfallen wird. Das ist der positivste Effekt für ein Unternehmen. Der zweite positive Effekt, der insbesondere für uns relevant ist, ist, dass man bei der heutigen Ingenieursknappheit wahrscheinlich die Ingenieurinnen durchaus anziehen kann.“

Die befragten Unternehmen wollen mit dem Angebot familienfreundlicher Maßnahmen vor allem qualifizierte Mitarbeiter/innen für sich gewinnen und diese auch halten und die Arbeitszufriedenheit ihrer Führungskräfte erhöhen. Gleichzeitig wollen sie Mitarbeiter/innen, die in Elternzeit gehen, möglichst schnell zurückgewinnen und so Kosten für Neubesetzung und Einarbeitung sparen. Die Unternehmen sehen also durchaus positive Effekte (weniger Krankenstand, mehr Effizienz durch Teilzeitkräfte) und erhoffen sich Auswirkungen auf ihre Attraktivität im Wettbewerb um die besten Bewerber/innen. Beispielhaft sind besonders die sehr großen Unternehmen mit einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik.

Insgesamt zeigt sich, dass die Einstellungen zur Familienfreundlichkeit noch sehr unterschiedlich sind und von diesen sehr unterschiedlichen Einstellungen auch die tatsächlichen Angebote des jeweiligen Unternehmens abhängen. Es kann keinesfalls von einer allgemeingültigen Ausrichtung der Unternehmen ausgegangen werden, viel mehr steht und fällt die Angebotspalette mit der Einstellung der Führungskräfte, aber auch der umsetzenden Personalabteilung. Persönliche Erfahrungen von Entscheider/innen sind damit häufig ein wichtiger Ansatzpunkt, um im Unternehmen Veränderungen herbeizuführen (vgl. auch Walther/Lukoschat 2008).

Allerdings zeigt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln, dass sich in der Tendenz allgemein die Einstellung hin zu mehr Familienfreundlichkeit wandelt. In zwei Studien wurde sowohl 2003 als auch 2006 eine repräsentative Untersuchung zur Fragestellung durchgeführt, wie familienfreundlich die deutsche Wirtschaft ist. Dazu wurden in 1.128 Unternehmen die Geschäftsführer/innen und Personalverantwortlichen nach ihren Angeboten bzgl. „Arbeitszeitflexibilisierung, Wiedereinstiegsprogrammen nach der Elternzeit, Väterförderung und ihren generellen Einschätzungen gegenüber dem Thema befragt“ (BMFSFJ 2006a: 6). Vor allem der Vergleich der beiden Untersuchungsjahre zeigt, wie sehr sich die Wahrnehmung und Verbreitung von familienfreundlichen Maßnahmen aktuell ändert. Immer mehr Unternehmen sehen auch für die eigene Wirtschaftlichkeit einen deutlichen Nutzen. Während 2003 46,5% der Unternehmen die Bedeutung von

Familienfreundlichkeit für das eigene Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig einschätzten, waren dies 2006 bereits 71,7%. Dabei ist vor allem die Flexibilisierung der Arbeitszeiten weit verbreitet und immerhin 88,9% der befragten Unternehmen bieten eine Form der Arbeitszeitflexibilisierung und/oder Telearbeit an (vgl. BMFSFJ 2006a: 9 und 11). Besonders deutlich angestiegen ist das Engagement im Zuge der Kinderbetreuung. Während im Jahr 2003 erst 41,9% der Unternehmen angaben, dass sie Beschäftigte bei der Betreuung von Kindern oder der Pflege von Angehörigen unterstützen, sind dies im Jahr 2006 immerhin schon 62,3% (vgl. BMFSFJ 2006a: 12). Es ist allerdings nicht genauer spezifiziert, welche Angebote gemacht werden. Es werden zum Beispiel auch Freistellungen bei einer Erkrankung der Kinder berücksichtigt, eine für ein Unternehmen sehr kurzfristige Lösung, zur Kinderbetreuung beizutragen. Nur 3,5% der Unternehmen bieten schließlich eine Form der Kinderbetreuung an (eigener Betriebskindergarten, Belegplätze, Verbundlösungen) (vgl. BMFSFJ 2006a: 16).

Alles in allem zeigt sich, dass die Unternehmen, die sich an unserer Studie beteiligten, auf dem Weg sind, sich für mehr Familienfreundlichkeit zu bemühen. Die Angebote sind jedoch noch nicht 100% auf die Bedürfnisse von Führungskräften zugeschnitten, die häufig lange, unregelmäßige Arbeitszeiten haben und gerne auf externe Kinderbetreuung zurückgreifen. Auch Serviceleistungen sind durchaus ausbaufähig und würden insbesondere Paare unterstützen, in denen beide Partner eine Karriere verfolgen. Die Einstellung der Unternehmen bzgl. familienfreundlicher Maßnahmen ist aktuell sehr stark abhängig von der Einstellung von einzelnen Personen, besonders in der Personalabteilung. In großen Unternehmen, die eigene Stellen haben, die sich mit der Thematik befassen, gibt es eine positive Außendarstellung. Familienfreundlichkeit wird damit betriebsintern zu einem wichtigen Unternehmensfaktor. Unternehmen, die eine solche Stelle nicht haben, hinterlassen dagegen in den Interviews häufig den Eindruck, dass Thema sei nicht relevant. Sie scheinen nur seltener bereit, nach Möglichkeiten zu suchen, die ihren Führungskräften bei der Vereinbarkeit von Karriere und Familie entgegen kommen.

Bei einem zunehmenden Fachkräftemangel könnten diese Unternehmen ernsthafte Besetzungsprobleme bekommen.

6 Handlungsempfehlungen für Politik, Unternehmen und Führungskräfte

Aus den Ergebnissen unserer Studie lassen sich Empfehlungen für Unternehmen ableiten, die mit familienfreundlichen Maßnahmen Führungskräfte unterstützen wollen. Ebenso können Hinweise und Anregungen für Ingenieurinnen und Ingenieure, die bereits Führungskraft sind, oder werden wollen und dies mit einer Familie zu vereinbaren versuchen, herauslesen. Beides wird in diesem letzten Kapitel dargestellt.

6.1 Empfehlungen für Unternehmen

(Angehende) Führungskräfte, die sich bewusst für eine Vereinbarkeit von Karriere und Familie entscheiden, sind in der Regel bereit, dies zu einem Kriterium bei der Stellenauswahl zu machen oder sogar die Stelle zu wechseln, wenn sie an anderen Orten bessere Möglichkeiten für sich und ihre/n Partner/in sehen. Gerade wenn es darum geht, als Paar zwei Karrieren zu verbinden, sind Unternehmensangebote, die sie darin unterstützen, ein wichtiger Faktor, um erfolgreiche Führungskräfte ans Unternehmen zu binden. Neben Angeboten, die für alle Mitarbeiter/innen des Unternehmens gemacht werden, sollten daher einige Punkte beachtet werden, die sich besonders an (angehende) Führungskräfte richten. Die folgende Auflistung kann Unternehmen dabei unterstützen:

1. **Klare Kommunikationsstrukturen pflegen und Ansprechpartner benennen.** In vielen Unternehmen ist nicht klar, an wen sich Mitarbeiter/innen wenden sollen oder können, wenn sie Fragen zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie haben. Gerade wenn Väter in Elternzeit gehen wollen, betreten sie häufig Neuland, für das es keine Ansprechpartner gibt. Unternehmen können schon oft dadurch unterstützen, indem sie öffentlich machen, wer

Ansprechpartner ist und dass es klare Strukturen gibt, die bei entsprechenden Situationen genutzt werden können.

2. **Positive Einstellung des Unternehmens deutlich machen.** Unternehmen, die auf Familienfreundlichkeit Wert legen und auch für Führungskräfte familienfreundliche Strukturen anbieten wollen, sollten dies auch intern kommunizieren. Dazu gehört, dass in der Personalabteilung und in anderen zuständigen Stellen die Mitarbeiter/innen für das Thema sensibilisiert sind und Eltern in Führungspositionen das Gefühl geben, sie zu unterstützen. Mitarbeiter/innen, Kolleg/innen und Kund/innen reagieren oft verständnisvoll, wenn Eltern mehr Zeit für ihre Kinder wünschen. Diese Stimmung sollte auch vom Unternehmen gefördert werden.
3. **Vorbilder fördern.** Führungskräfte, besonders Väter, die Karriere und Familie verbinden, können vom Unternehmen als Vorbilder dargestellt werden. So können sie anderen Führungskräften zeigen, wie es in diesem Unternehmen möglich ist, Karriere und Familie zu vereinbaren. Damit werden nachfolgende Führungskräfte angeregt, ebenfalls nach Möglichkeiten zu suchen, die auch für das Unternehmen gut verkräftbar sind. Unternehmen, die sich nach außen als familienfreundlicher Arbeitgeber darstellen, haben so die Möglichkeit, Beispiele publik zu machen. Eine starke Identifikation mit dem Unternehmen trägt auch zur frühen Rückkehr der Führungskräfte bei.
4. **Standards für Auszeiten festlegen, organisieren und einplanen.** Auch in kleinen und mittleren Unternehmen kommen Auszeiten immer wieder vor. Um eine bessere Planbarkeit zu erreichen, sollten Unternehmen versuchen, Standards zu entwickeln. Darin könnte festgehalten werden, wie lange eine Führungskraft die Möglichkeit hat, auszusteigen, ohne den Anspruch auf die gleiche Tätigkeit zu verlieren, wie Vertretungen geregelt werden, welche Tätigkeiten die Führungskraft möglicherweise von zu Hause oder in Teilzeit ausüben kann usw. Durch die Auflistung solcher Standards ist eine Auszeit besser planbar und wird nicht als ungewöhnlich erlebt. Bei der Entwicklung einer solchen Auflistung könnten Mitarbeiter/innen, die bereits Erfahrungen

gemacht haben, einbezogen werden. Dadurch werden die Erfahrungen familienbewusster Führungskräfte auch für das Unternehmen wertvoll.

5. **Während der Auszeiten Kontakt pflegen und zeigen, dass der Wiedereinstieg gewünscht wird.** Für viele Teilnehmer/innen unserer Studie war es besonders wichtig, während der Elternzeit Kontakt zum Unternehmen zu halten und auch die Unternehmen fordern dies von Mitarbeiter/innen, die eine Auszeit nehmen. Dabei sollte dieser Kontakt nicht von dem guten Willen einiger Kolleg/innen abhängen, sondern klar geregelt werden. Dazu gehört auch, die firmeneigene Mailadresse beizubehalten, Zugang zum Intranet zu gewährleisten, Einladungen zu spannenden/internen Veranstaltungen zuzuschicken, die Mitarbeiterzeitung zu bekommen usw. Es geht nicht darum, von den Führungskräften zu erwarten, dass sie auch in der Elternzeit die Mails bearbeiten oder zu Meetings erscheinen, sondern darum, den Führungskräften das Gefühl zu geben, dass der Wiedereinstieg von Seiten des Unternehmens gewünscht wird.
6. **Teilzeitangebote zur Erleichterung des Wiedereinstiegs.** Viele Unternehmen geben an, dass eine (angehende) Führungskraft so schnell wie möglich in das Unternehmen zurückkehren sollte, um den Anschluss nicht zu verlieren. Dabei wird auch häufig die Möglichkeit genannt, wenigstens in Teilzeit wieder zu kommen. Unternehmen sollten daher Maßnahmen entwickeln, wie eine Führungskraft nach und nach wieder einsteigen kann, zunächst vielleicht nur mit wenigen Stunden, aber dennoch als Führungskraft auf der alten Position. Bestimmte Bereiche müssten also zunächst weiter durch andere vertreten werden, um eine Teilzeitführung vorübergehend möglich zu machen.
7. **Kinderbetreuung ausbauen und flexibel gestalten.** Viele, vor allem größere, Unternehmen bieten mittlerweile Kinderbetreuungsmöglichkeiten an. Gerade kleinere und mittlere Unternehmen haben hier nur wenige Angebote. Mittlerweile gibt es aber auch für kleine und mittlere Unternehmen gute Möglichkeiten, Kinderbetreuung zu unterstützen; sei es durch finanzielle

Unterstützung der Eltern oder durch die Beteiligung an einer Kinderbetreuungseinrichtung, die für mehrere Unternehmen Plätze bereit stellt. Soll die Kinderbetreuungseinrichtung auch für Kinder von Führungskräften geeignet sein, sollte dabei auf die oft langen und unregelmäßigen Arbeitszeiten mit entsprechend flexiblen Öffnungszeiten reagiert werden.

8. **Flexible Arbeitszeiten und -orte ermöglichen.** Für viele Führungskräfte ist es mittlerweile Standard von den unterschiedlichsten Orten der Welt per Handy, Mail und Blackberry zu arbeiten und erreichbar zu sein. Eine solche Flexibilität ermöglicht ihnen trotz vieler Dienstreisen und Abwesenheiten am Geschehen im Unternehmen teilzunehmen. Diese Flexibilität bezüglich Arbeitszeit und -ort sollte von Unternehmen auch dann unterstützt werden, wenn sie der Vereinbarkeit von Karriere und Familie dient. Eltern haben oft unvorhersehbare oder unverschiebbare Aufgaben. Wenn zum Beispiel ein Kind krank wird oder nachmittags zu einem Kindergeburtstag gebracht werden muss, sollten Unternehmen dies ermöglichen. Auch die Ausstattung mit einem Homeoffice, um sich Fahrtzeiten zu sparen, kann von Seiten des Unternehmens unterstützt werden.

6.2 Empfehlungen für (angehende) Führungskräfte

Ingenieurinnen und Ingenieure, die eine Führungsposition anstreben, gehen in der Regel sehr realistisch mit den Möglichkeiten, Auszeiten zu nehmen, um. Frauen kommen bereits nach wenigen Monaten zurück ins Unternehmen, Männer nehmen momentan noch sehr selten eine längere Auszeit. Unsere Untersuchung zeigt jedoch, dass auch sie sich zunehmend daran beteiligen wollen. Für Unternehmen sind diese Auszeiten durchaus zu verkraften, wenn sie entsprechend geplant und organisiert werden. Da viele Unternehmen keine durchgängigen Programme haben, um Führungskräften einen solchen Schritt zu ermöglichen, ist es häufig Aufgabe der Führungskräfte selber, das Thema anzusprechen. Die vorliegende Studie zeigt, dass

in den meisten Fällen individuelle Absprachen möglich und Erfolg versprechend sind. Gerade diejenigen Ingenieur/innen, die bereits eine Führungsposition innehaben, sind oft in einer guten Verhandlungsposition, um eigene Wünsche und Vorstellungen umzusetzen. Dennoch gilt für sie, wie auch für Mitarbeiter/innen, die eine Führungsposition erst nach der Auszeit anstreben, dass Auszeiten und Arbeitszeitreduzierungen für alle Beteiligten transparent gestaltet sein müssen. Es ist daher Aufgabe der Führungskräfte, einen konkreten Plan zu erstellen, der auch den Wiedereinstieg regelt. Es sollte deutlich werden, dass der Wiedereinstieg gewünscht ist, und möglicherweise auch bereits recht schnell einige Aufgaben in Teilzeit oder Heimarbeit wieder übernommen werden können. Auch Urlaubsvertretungen sind eine gute Möglichkeit, um Kontakt zum Unternehmen zu halten. Gerade wenn Unternehmen noch nicht so weit sind, konkrete Elternzeitregelungen zu haben, ist es Aufgabe der (angehenden) Führungskraft, den Kontakt zu halten. Dazu kann zum Beispiel gehören, sich immer mal wieder im Unternehmen sehen zu lassen, sei es auf Weihnachtsfeiern, Betriebsausflügen etc. oder auch bei wichtigen Meetings und Konferenzen.

6.3 Empfehlungen für die Politik

Auch die Politik versucht seit Jahren dazu beizutragen, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie und vor allem den Wiedereinstieg zu ermöglichen. In der vorliegenden Studie wird deutlich, dass gerade im Bereich der Kinderbetreuung Nachholbedarf besteht. Die klare Aussage von 80% der Ingenieurinnen und Ingenieure, dass sie bereit sind auf eine Erhöhung des Kindergeldes zu verzichten, wenn sie stattdessen bessere und preiswertere Kinderbetreuungsangebote erhalten, macht deutlich, dass es nach wie vor eine Unterversorgung gibt, die gerade Führungskräfte belastet. Hier gilt es für die Politik – auch gemeinsam mit den Unternehmen – anzusetzen.

7 Literaturverzeichnis

Allensbach – Institut für Demoskopie Allensbach (2004): *Einflussfaktoren auf die Geburtenrate, Repräsentativbefragung*. Allensbach.

Atteslander, Peter (2006): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin.

Auth, Diana (2002): *Wandel im Schneckentempo. Arbeitszeitpolitik und Geschlechtergleichheit im deutschen Wohlfahrtsstaat*. Opladen.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006b): *Das neue Elterngeld. Umsetzung in der betrieblichen Praxis*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b): *Mütter und Beruf: Realitäten und Perspektiven. Monitor Familienforschung, Ausgabe Nr. 4*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a): *Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit*.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2004a): *Bevölkerungsorientierte Familienpolitik – ein Wachstumsfaktor*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004b): *Bericht zur Elternzeit*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006a): *Unternehmensfaktor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundliche ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006b): *Das neue Elterngeld. Umsetzung in der betrieblichen Praxis*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005b): *Mütter und Beruf: Realitäten und Perspektiven. Monitor Familienforschung, Ausgabe Nr. 4*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005a): *Siebter Familienbericht. Familie zwischen Flexibilität und Zuverlässigkeit*.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2004a): *Bevölkerungsorientierte Familienpolitik – ein Wachstumsfaktor*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2004b): *Bericht zur Elternzeit*. Berlin.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2006a): *Unternehmensfaktor Familienfreundlichkeit 2006. Wie familienfreundliche ist die deutsche Wirtschaft? – Stand, Fortschritte, Bilanz*. Berlin.

Bogner, Alexander und Wolfgang Menz (2005): „Expertenwissen und die Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte

um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld“. In: Bogner, Alexander, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.) (2005): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften

Buschmeyer, Anna (2005): „Kann Gleichstellungspolitik Teilzeitarbeit bei Männern befördern? Eine qualitative Studie über Einfluss von Lebens- und Geschlechterkonstruktionen, Milieu und Gleichstellungspolitik auf die Entscheidung von Vätern Teilzeit zu arbeiten.“ Unveröffentlichte Magisterarbeit.

Buschmeyer, Anna (2008): „Männlichkeitskonstruktionen Teilzeit arbeitender Väter“. In: Nina Baur und Jens Luedtke (Hrsg.). *Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland*. Opladen & Farmington Hills.

Erfolgsfaktor Familie (2007): *Mit Kinderbetreuung Fachkräfte gewinnen*. In: Newsletter „Erfolgsfaktor Familie“ Juli 2007.

Haffner, Yvonne/Könekamp, Bärbel/Krais, Beate (2006): *Arbeitswelt in Bewegung. Chancengleichheit in technischen und naturwissenschaftlichen Berufen als Impuls für Unternehmen*. Hrsg.: BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung. Berlin.

Hoecker, Beate (1999): *Frauen, Männer und die Politik. Lern- und Arbeitsbuch*. Bonn.

IAB (2004): Teilzeitarbeit: Ein Gesetz liegt im Trend. IAB Kurzbericht vom 20.12.2004. <http://doku.iab.de/kurzber/2004/kb1804.pdf> Stand: 11.01.2007

Ihsen, Susanne (2006): „Technische Fachkultur und Frauenbilder – Warum sich die Technik mit den Fachfrauen so schwer tut“. In: Buhr, Regina: *Innovationen – Technikwelten, Frauenwelten*. Berlin.

Ihsen, Susanne (2007): „Gender und Diversity in Ingenieurwissenschaften“. In: Leicht-Scholten, Carmen (Hrsg.): *Gender and Science. Perspektiven in den Natur- und Ingenieurwissenschaften*. Berlin.

Ihsen, Susanne (2008 in Vorbereitung): „Technik und Ingenieurwissenschaften: Diversity als Motor von Kultur Veränderungen“. In: *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Theorie, Methoden, Empire*. Wiesbaden.

Ihsen, Susanne/Buschmeyer, Anna/Gebauer, Sabrina (2008, in Vorbereitung): „Leading Positions for female Engineers through research and practice“. In: Konferenzband für die Konferenz Engendering Leadership im Juli 2008 in Perth, Australien.

Klammer, Ute und Christina Klenner (2004): „Geteilte Erwerbstätigkeit – gemeinsame Fürsorge. Strategien und Perspektiven der Kombination von Erwerbs- und Familienleben in Deutschland“. In: Leitner, Sigrid/Ilona Ostner und Margit Schratzenstaller (2004): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell?* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 177-203.

Leitner, Sigrid/Ilona Ostner und Margit Schratzenstaller (2004): „Was kommt nach dem Ernährermodell? Sozialpolitik zwischen Re-Kommodifizierung und Re-Familialisierung“. In: dies. (Hrsg.): *Wohlfahrtsstaat und Geschlechterverhältnis im Umbruch. Was kommt nach dem Ernährermodell?* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 9-27.

Lewis, Jane (2001): "The Decline of the Male Breadwinner Model: Implications for Work and Care". In: *Social Politics* 2. S. 152-169.

Ludwig, Isolde/Vanessa Schlevogt/Ute Klammer und Ute Gerhard (2002): *Managerinnen des Alltags. Strategien erwerbstätiger Mütter in Ost- und Westdeutschland*. Berlin.

Meuser, Michael und Ulrike Nagel (1991): „ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion“. In: Detlef Garz und Klaus Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen. S. 441-471.

Mikrozensus (2004). In: *Familienforschung Baden-Württemberg: Auswertung des Mikrozensus 1972-2004*. Stuttgart.

Sauerborn, Werner (1992): „Vater Morgana. Voraussetzungen und Ansatzpunkte eines wesentlichen Wertewandels bei Vätern“. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 45 (11). S. 735-744.

Statistisches Bundesamt (2007). Öffentliche Sozialleistungen. Statistik zum Elterngeld. <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollanzeige.csp&ID=1020609> (Stand: 19.7.2007)

Statistisches Bundesamt (2008): „Elterngeld bei Vätern weiter hoch im Kurs“. Pressemitteilung. http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/02/PD08__087__22922.psml (Stand: 2.6.2008)

Stiegler, Barbara (2004): *Geschlechter in Verhältnissen. Denkanstöße für die Arbeit in Gender Mainstreaming Prozessen*. Bonn: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.).

TNS Emnid (2002): *Frauen 2002: Wünsche, Werte, Wirklichkeit*. Frankfurt am Main.

VDI (2007): www.vdi.de/monitoring, (Stand: 2.6.2008)

Walther, Kathrin/Lukoschat Helga (2008): *Kinder und Karrieren. Die neuen Paare*. Gütersloh.