

THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

Off-Ramps und On-Ramps Deutschland



Sylvia Ann Hewlett, Diana Forster, Sara Laschever,
Laura Sherbin, Peggy Shiller, Karen Sumberg

Center for Work-Life Policy

Studie gesponsert von Boehringer Ingelheim, Deutsche Bank, Siemens AG

THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

THE
**HIDDEN
BRAIN DRAIN**
TASK FORCE

CO-CHAIRS

American Express
Bloomberg LP
Booz Allen Hamilton
Ernst & Young
General Electric
Goldman Sachs
Intel Corporation
Johnson & Johnson
Time Warner

MITGLIEDER

Alcoa Inc.*
Aon
Bank of America /Merrill Lynch
Boehringer Ingelheim USA
Booz & Company
Boston Scientific
BT Group*
Central Intelligence Agency
Cisco Systems*
Citi*
Cleveland Clinic
Credit Suisse*
Deloitte
Deutsche Bank
Federal Reserve Bank of New York
General Mills
Genzyme Corporation
GlaxoSmithKline
Google
HSBC Bank
International Monetary Fund
Interpublic Group
Knoll*
KPMG LLP
Lowenstein Sandler PC
Mayo Clinic
McKinsey & Company
Merck & Co.
Microsoft Corporation
Moody's Foundation*
Morgan Stanley
New York Times Company
Novartis Pharmaceuticals
PepsiCo*
Pfizer Inc*
Procter & Gamble
SAIC
Schering-Plough Corporation
Siemens AG
Sodexo
Swiss Reinsurance Co.
UBS*
Unilever plc*
United Nations DPKO/DFS & OHRM
White & Case LLP
Withers LLP
World Bank

Im März 2010
*Leitungs Gremium

THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

ÜBER DIE AUTORINNEN

DIANA FORSTER ist Assistant Vice President im Center for Work-Life Policy (CWLP), einer gemeinnützigen Forschungsgesellschaft, und arbeitet dort in der "Hidden Brain Drain Task Force" mit. Diese Initiative von 56 internationalen Unternehmen und Organisationen setzt sich dafür ein, dass das Potenzial der weiblichen und multikulturellen Arbeitnehmerschaft umfassend ausgeschöpft wird. Innerhalb der Initiative arbeitet Frau Forster an den Themen *In Plain Sight: The Female Talent Pipeline in Emerging Markets* sowie *Top Asian Talent*. Sie ist Co-Autorin von *Off-Ramps and On-Ramps Revisited* – siehe auch Erläuterungen am Berichtsende – sowie der Harvard Business Press-Sonderausgabe *Sustaining High Performance in Difficult Times*. Zudem ist sie Koordinatorin des Programms "Gender and Policy" an der Columbia University, School of International and Public Affairs. Frau Forster hat einen Abschluss des College of Charleston und einen MA in Politikwissenschaften von der University of Arizona mit Themenschwerpunkt "Politisches Verhalten in Amerika".

SYLVIA ANN HEWLETT ist Wirtschaftswissenschaftlerin und Präsidentin des Center for Work-Life Policy sowie Gründerin der Hidden Brain Drain Task Force. Darüber hinaus leitet sie das Programm "Gender and Policy" der School of International and Public Affairs an der Columbia University und ist Mitglied im "Global Agenda Council on the Gender Gap" – einem Gremium des Weltwirtschaftsforums, das sich mit der Ungleichbehandlung von Männern und Frauen beschäftigt. Frau Hewlett ist Verfasserin von sieben Artikeln, die im *Harvard Business Review* erschienen sind, sowie Autorin von neun vielbeachteten Sachbüchern, darunter *Off-Ramps and On-Ramps* sowie *Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down*, erschienen bei der Harvard Business Press. Sie hat an den Universitäten von Cambridge, Columbia und Princeton gelehrt und war Gastdozentin am Institute for Public Policy Research in London sowie am Center for the Study of Values in Public Life, Harvard University. Sie gehört zu den bekanntesten Blog-Autorinnen beim *Harvard Business Online* sowie *Forbes Woman*. Frau Hewlett ist Kennedy-Stipendiatin, hat an der Cambridge University studiert und an der London University in Volkswirtschaft promoviert.

SARA LASSCHEVER ist Senior Fellow am Center for Work-Life Policy und zusammen mit Linda Babcock Co-Autorin der Titel *Women Don't Ask: The High Cost of Avoiding Negotiation—and Positive Strategies for Change* sowie *Ask for It! How Women Can Use the Power of Negotiation to Get What They Really Want*. Sie war Forschungsassistentin und eine der Haupt-Interviewerinnen für Project Access, eine wegweisende Studie der Harvard University, die sich mit den Karrierehürden für Frauen in naturwissenschaftlichen Berufen befasst. Sie publizierte unter anderem in der *New York Times*, im *Harvard Business Review*, dem *New York Review of Books*, *Vogue* und *Glamour* und hält in der freien Wirtschaft, an Colleges und Universitäten häufig Vorträge zum Thema Hindernisse im Berufs- und Lebensweg von Frauen. Frau Laschever hat einen BA *summa cum laude* von der Princeton University sowie einen MA von der Boston University.

LAURA SHERBIN ist Vice President und Director of Research am Center for Work-Life Policy, wo sie die Umfrageforschung leitet. Von Haus aus Wirtschaftswissenschaftlerin, hat sie sich auf die Themen Arbeits- und Privatlebens sowie Gleichstellungsfragen spezialisiert und lehrt als Professorin an der School of International and Public Affairs, Columbia University, zum Thema "Frauen und Globalisierung". Sie ist Co-Autorin des Artikels "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda"; des Forschungsberichtes *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology* (beide *Harvard Business Review*) sowie von *The Under-Leveraged Talent Pool: Women Technologists on Wall Street* und *Off-Ramps and On-Ramps Revisited*. Frau Sherbin hat an der University of Delaware studiert und an der American University in Volkswirtschaft promoviert.

PEGGY SHILLER ist Executive Vice President des Center for Work-Life Policy und gehört der Organisation seit deren Gründung an. Sie hat über 15 Jahre Erfahrung mit dem Themenbereich "Gender and Diversity" – Geschlechterrollen und kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz –, die mit der Forschungsarbeit für Sylvia Ann Hewletts Buch *When the Bough Breaks* begann. Peggy Shiller ist an nahezu jedem Forschungsprojekt des Centers beteiligt; so auch an der zentralen Studie der Hidden Brain Drain Initiative, *Off-Ramps and On-Ramps*. Sie ist Mitverfasserin mehrerer Forschungsberichte des Centers sowie der *Harvard Business Review*, darunter *Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers*, *The Athena Factor*, *Bookend Generations* und *Off-Ramps and On-Ramps Revisited*. Sie hat ihr Studium am Sarah Lawrence College absolviert.

KAREN SUMBERG ist Vice President, Director of Projects and Communications am Center for Work-Life Policy sowie Experte zum Thema Gleichstellungsfragen, Karriereplanung und Kommunikation. Sie leitete wichtige Forschungsprojekte für das CWLP, darunter: "*Bookend Generations: Leveraging Talent and Finding Common Ground*" und *Sin Fronteras: Celebrating and Capitalizing on the Strengths of Latina Executives*. Sie ist Mitverfasserin des Artikels "How Gen Y & Boomers Will Reshape Your Agenda", des Forschungsberichtes *The Athena Factor: Reversing the Brain Drain in Science, Engineering, and Technology* (beide *Harvard Business Review*) sowie *The Under-Leveraged Talent Pool: Women Technologists on Wall Street* und *Off-Ramps and On-Ramps Revisited*. Frau Sumberg hat einen BA der University of Maryland und einen MBA der Fordham University.

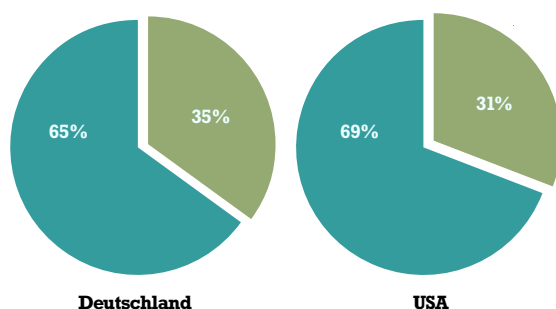


KAPITEL 1: Pausen und Nebenstrecken

Minke¹² war schon immer klar, dass sie nicht nur eine typische deutsche Hausfrau und Mutter sein wollte. Sie liebte ihre Arbeit als Geschäftsbereichsleiterin und wusste, dass sie Beruf und Familie brauchte, um glücklich zu sein. "Wenn ich nicht arbeiten dürfte, wäre ich eine schreckliche Mutter", sagt sie.

Vor sechs Jahren ging Minke bei der Geburt ihres Sohnes nur zwei Monate in Erziehungsurlaub – und machte auch während dieser Zeit Kundenbesuche. Sie genoss die Zeit mit ihrem Baby, wusste aber auch, dass es das Ende ihrer Karriere bedeuten würde, wenn sie die drei Jahre Elternzeit, die ihr gesetzlich zustanden, auch nur annähernd nutzen würde. Ihre Kollegen waren überrascht, sie so schnell im Büro wieder zu sehen, doch für Minke war es eine leichte Entscheidung. "Ich liebe meinen Sohn, aber ich liebe auch meine Arbeit. Ich sah keinen Grund dafür, nur rumzusitzen und zuzusehen, wie mein Job an mir vorbeizieht."

Abbildung 1.1:
Wie viele Frauen nehmen eine Auszeit ?



Mehr als ein Drittel (35 Prozent) der deutschen Frauen nehmen eine Auszeit oder verlassen den Beruf freiwillig für mehr als sechs Monate – im Vergleich zu 31 Prozent in den USA (Abbildung 1.1). Die beiden Zahlen sind auffallend ähnlich.

Tatsächlich setzen deutsche Frauen *weniger lange* aus als ihre amerikanischen Kolleginnen: im Durchschnitt nur 1,9 Jahre gegenüber 2,7 Jahren in den USA. Diese Zahl ist insofern besonders überraschend, als deutsche Frauen Anspruch auf bis zu drei Jahre Elternzeit haben.

Durch die Existenz einer längeren Elternzeit werden kulturelle Klischees tendenziell verstärkt. So sagte man uns in einer der Fokusgruppen, berufstätige Frauen in Deutschland würden quasi als "Mütter in Wartestellung" angesehen,

THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

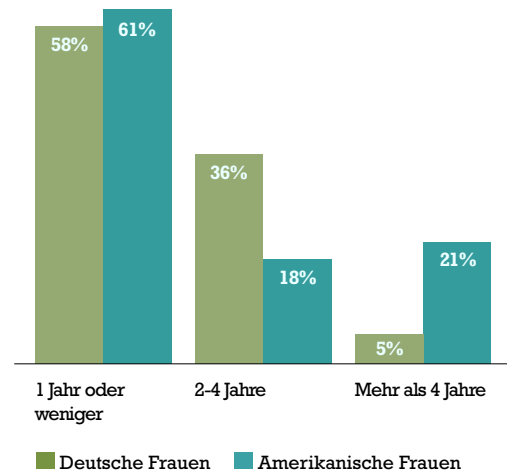
bei denen sich die Förderung des beruflichen Fortkommens nicht lohne, da sie ja ohnehin zwecks Kinderbetreuung längere Zeit zu Hause bleiben würden – beziehungsweise sollten. Diese Ansicht ist nicht nur unter Männern verbreitet. Eine Fokusgruppenteilnehmerin zitierte eine Geschäftsleiterin mit der Äußerung: „Ich würde für diesen Posten niemals eine Frau einstellen. Sie könnte ja Kinder kriegen und dann ausfallen.“

Nach den Angaben der Teilnehmerinnen erwarten nur wenige ihrer männlichen Kollegen von einer Frau, dass sie nach der Geburt eines Kindes in den Beruf zurückkehrt – unabhängig davon, wie sie selbst sich dazu äußert. Nehmen wir zum Beispiel Katrin, Personalchefin bei einem internationalen Konzerns, die in den USA eingesetzt war und dort ihr erstes Kind bekam. Da es in den USA während der Erziehungszeit keine finanzielle Unterstützung vom Staat gibt, kehrte sie nach sechs Wochen wieder zu ihrer Vollzeitätigkeit zurück. Als sie ihr zweites Kind bekam, war sie zurück in Deutschland – wo sie eine Erfahrung der ganz anderen Art machte: „Da riefen doch tatsächlich Männer bei meinem Chef und erkundigten sich, ob sie meine Stelle haben könnten! Ich hatte ganz klar gesagt, dass ich wieder zurückkommen würde, doch man glaubte mir nicht.“

Die meisten Frauen in Deutschland gehen sechs Wochen vor dem Entbindungstermin in Mutterschutz, doch Katrin fühlte sich prima und zog es daher vor, die freien Tage für die Zeit nach der Geburt aufzusparen, wenn sie sie definitiv brauchen würde. Ihr Chef gab seine Zustimmung allerdings erst, als sie per Unterschrift bestätigte, sich der Risiken bewusst zu sein. Die Kollegen zeigten sich von ihrer Entscheidung überrascht. „Die Männer, die selbst Kinder hatten, hatten offenbar Angst, ich könnte jeden Moment niederkommen. Einer sagte: ‚Wie – Du bist immer noch hier?‘ Sogar die Frau an der Kasse in der Kantine meinte ‚Sie sind immer noch da? Mir wäre lieber, ich würde Sie hier nicht mehr sehen.‘ Ich hatte das Gefühl, mich jeden Tag rechtfertigen zu müssen. Schließlich nannte ich den Leuten einen späteren Entbindungstermin. Nach der Geburt des Kindes meinte ein Kollege: ‚Ich bin froh, dass du wieder normal bist.‘“ Katrin ist die Verblüffung darüber immer noch anzumerken. „Ich war schwanger und nicht krank!“

Dieselbe ungläubige Haltung schlägt Frauen entgegen, wenn sie nach der Entbindung wieder arbeiten. Annegret besprach bereits während der

Abbildung 1.2:
Dauer der Berufspause

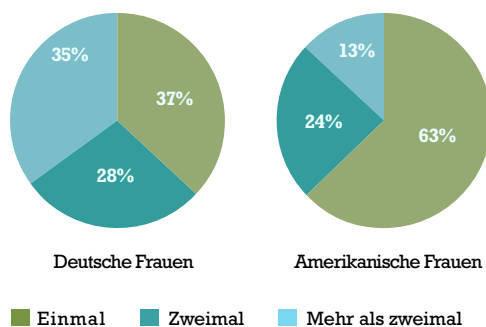


Schwangerschaft mit ihren Vorgesetzten, wie es anschließend weitergehen würde. „Die konnten gar nicht glauben, dass ich direkt zurückkommen wollte“, erzählt sie.

Unsere Daten darüber, wie lange hochqualifizierte Frauen in Deutschland in Elternzeit gehen, sind für Arbeitgeber erfreulich: Die meisten Frauen sind nach der Geburt ihres Kindes nicht die vollen drei Jahre weg von der Bildfläche; vielmehr begnügen 58 Prozent derjenigen, die überhaupt frei nehmen, sich mit weniger als einem Jahr (Abbildung 1.2). Dieser Wert liegt auffallend nahe am Vergleichswert für die USA. Im Durchschnitt bleiben Frauen in Deutschland sogar weniger lange zu Hause als ihre amerikanischen Geschlechtsgenossinnen (1,9 Jahre gegenüber 2,7 Jahren).

Eine weitere gute Nachricht für Arbeitgeber ist, dass berufliche Auszeiten relativ selten sind.

Abbildung 1.3:
Wie häufig setzen Frauen mit der Arbeit aus ?

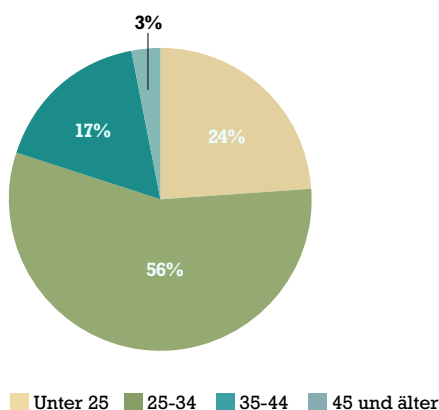


THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

Über ein Drittel der Frauen in Deutschland setzt nur einmal aus, weitere 28 Prozent zweimal (Abbildung 1.3).

Die meisten beruflichen Auszeiten fallen in die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen – also die Zeit, in denen sich Frauen mit Studienabschluss am ehesten für Kinder entscheiden. Dazu Lester Thurow, Wirtschaftswissenschaftler am MIT: "Das ist das beste Alter, um eine erfolgreiche Karriere zu starten. Während dieser Zeit zahlt sich harte Arbeit am meisten aus. Es ist aber auch die beste Zeit zur Gründung einer Familie." Folglich überrascht es kaum, dass 56 Prozent der von uns Befragten ihre erste Pause genau in dem Alter einlegen, in dem die Beanspruchung durch den Beruf wie auch die Kinder rapide zunimmt. (Abbildung 1.4)

Abbildung 1.4:
Alter bei der ersten Berufspause



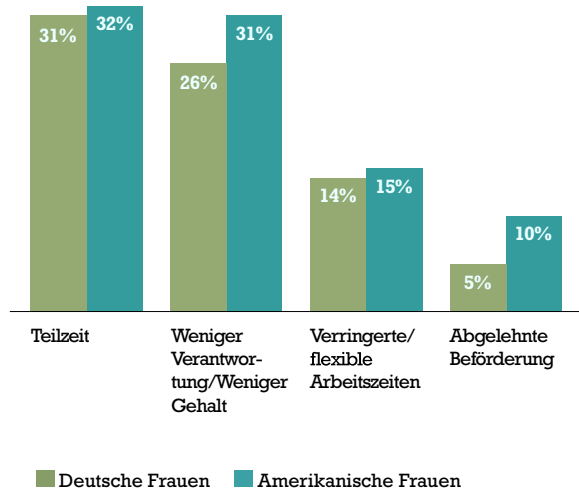
Nebenstrecken

Während sich ein Drittel der Frauen in Deutschland eine Auszeit nimmt - und damit auch eine Unterbrechung der Karriere in Kauf nimmt -, entscheidet sich ein weiterer hoher Prozentsatz dafür, kürzer zu treten. Anstatt also die Verbindungen zum Job vorübergehend zu lösen, arbeiten diese Frauen eine Weile in Teilzeit, oder in flexiblen Arbeitsmodellen.

Wie Abbildung 1.5 zeigt, schalten ähnlich viele hochqualifizierte Frauen in den USA und Deutschland an einem Punkt ihrer beruflichen Laufbahn einen Gang zurück. So hat fast ein Drittel in beiden Ländern schon einmal Teilzeit gearbeitet.

Ein Teilzeit- oder flexibles Arbeitszeitmodell (das eventuell auch Job-Sharing oder Telearbeit beinhalten könnte) hat seine Tücken in einer

Abbildung 1.5:
Nutzung von Nebenstrecken



Arbeitskultur, in der auf persönliche Anwesenheit Wert gelegt wird. "In Deutschland ist es wichtig, dass man sich sehen lässt", erklärt Irmgard, eine Firmenanwältin mit 23 Jahren Berufserfahrung. "Es herrscht starke Konkurrenz um Jobs. Teilzeitarbeit oder Job-Sharing können einen Wettbewerbsnachteil bedeuten."

Auf jeden Fall werfen Teilzeit- oder flexible Arbeitszeitmodelle aus Arbeitgebersicht ein ungünstiges Licht auf die Kompetenz einer Frau: Sie gilt damit als weniger qualifiziert für Stellen, für die sie andernfalls durchaus in Frage kommen würde. Man hält sie für ungeeignet, die wichtigsten Posten auszufüllen – diejenigen, welche ihr einen Aufstieg auf der Karriereleiter ermöglichen würden.

Lina hat eine gehobene Führungsposition im Bereich Unternehmenskommunikation. Nach der Geburt ihres Kindes nahm sie ein Jahr Elternzeit, blieb jedoch während des gesamten Zeitraums mit ihrem Chef in Kontakt, stand ihren Kollegen bei Bedarf mit Rat und Tat zur Seite und arbeitete an der Einrichtung einer innerbetrieblichen Kindertagesstätte mit, die sie nach dem Wiedereinstieg nutzen wollte. Heute arbeitet sie fünf Tage die Woche, insgesamt 30 Stunden. "Es ist eine gute Lösung", sagt sie. "im Moment eigentlich perfekt." Allerdings: was heute perfekt ist, muss dies nicht unbedingt auch in Zukunft sein.

Flexible Arbeitszeitregelungen werden in Deutschland vielfach angeboten, und zahlreiche

THIS IS COPYRIGHTED MATERIAL

Frauen nutzen sie. Das Recht auf Teilzeitarbeit ist inzwischen gesetzlich verankert, und etwa ein Drittel aller Männer und Frauen sind in Teilzeit tätig. Eine Besonderheit deutscher Unternehmen ist dabei die weite Verbreitung von Gleitzeitangeboten.

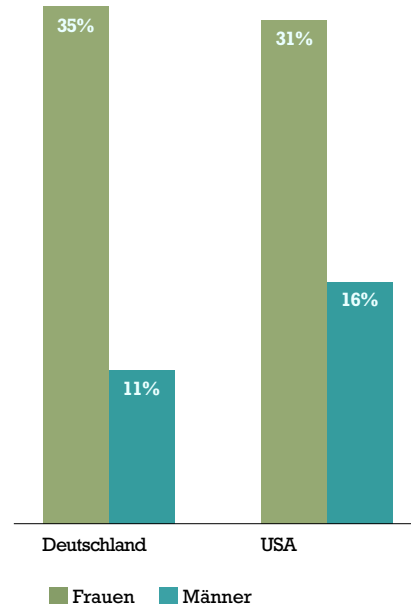
Anmerkungen zur Situation der Männer

In Deutschland wie auch in den USA sind Auszeiten im Beruf nicht auf Frauen beschränkt. Bei den Frauen hierzulande ist die Wahrscheinlichkeit zwar dreimal so hoch wie bei den männlichen Kollegen, dass sie früher oder später pausieren, doch geben immerhin 11 Prozent der Männer an, dass sie ihre Berufstätigkeit schon einmal freiwillig unterbrochen haben (Abbildung 1.6).

Männer nehmen auch Einfluss auf die Entscheidung ihrer Partnerinnen in punkto Auszeit. Bei der Hälfte der Frauen die pausieren, unterstützen die Partner die Entscheidung, bei der anderen Hälfte sind sie dagegen. Im Rahmen unserer US-Studie gingen wir den Gründen für diese ablehnende Haltung nach und fanden heraus, dass es im Wesentlichen um Geld geht. Fast ein Viertel der befragten Frauen, die pausierten, gaben an, ihre Partner machten sich Sorgen wegen der finanziellen Konsequenzen ihrer Entscheidung; einige der Männer waren sogar verärgert darüber, dass sie noch mehr Verantwortung für den Lebensunterhalt übernehmen sollten. Ein Ehemann drückte das so aus: "Ich dachte eigentlich, ich hätte eine gut verdienende Karrierefrau geheiratet, nicht eine Nur-Hausfrau."

In einer deutschen Fokusgruppe sprachen Männer über die Erfahrung, ihre Frauen vor eine

Abbildung 1.6:
Wie viele Frauen und Männer nehmen eine Auszeit?



derart schwierige Wahl – Familie oder Beruf – gestellt zu sehen. Viele von ihnen waren aktiv an der Entscheidungsfindung beteiligt. Dietmar, im Vorstand eines großen Unternehmens tätig und Vater dreier Kinder, sagte: "Meine Frau entschied sich nach der Geburt unseres ersten Kindes zu Hause zu bleiben, aber das war ein langwieriger Entscheidungsprozess. Wir haben viel darüber gesprochen."

WESENTLICHE ERKENNTNISSE :

- Etwa ein Drittel der deutschen und amerikanischen Frauen entscheiden sich für eine Auszeit, d. h. eine freiwillige Unterbrechung ihrer Berufstätigkeit von mehr als sechs Monaten: In Deutschland sind es über 35, in den USA 31 Prozent.
- Die durchschnittliche Dauer dieser Pause ist in beiden Ländern überraschend gering. In Deutschland bleiben Frauen trotz der großzügigeren Elternzeitregelungen sogar weniger lang zu Hause als in den USA: 1,9 Jahre gegenüber 2,7 Jahren.
- Sehr viele Frauen in Deutschland und den USA entscheiden sich kürzer zuzutreten: 31 Prozent der deutschen und 32 Prozent der amerikanischen Frauen arbeiten Teilzeit oder nehmen einen verringerten Aufgabenumfang in Kauf, um Arbeit und Familie miteinander in Einklang zu bringen.