



ANDREA HARTMAIR

# MANAGERMAMA

FAMILIE UND KARRIERE

ERFOLGREICH IN

EINKLANG BRINGEN

GABAL



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

ANDREA HARTMAIR

# **MANAGER- MAMA**

Familie und Karriere erfolgreich  
in Einklang bringen

**GABAL**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.  
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.  
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96740-415-9

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagabbildung: © Shutterstock # 1837537153 / Volodymyr TVERDOKHLIB

Autorenfoto: © privat; Fotografin: Fany Fazii

Illustrationen: Dipl.-Ing. Klaus Stöckert

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags. Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Vorwort .....	7
<b>1. Intro .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Status quo: zwischen Tradition, Moderne und Zukunft .....</b>	<b>16</b>
Zahlen, Daten, Fakten .....	16
Investitionen, die sich auszahlen .....	23
Die Rolle der Väter und Männer .....	28
<b>3. Gefangen zwischen Kinderwunsch und Karrieretraum .....</b>	<b>29</b>
Mein Weg zur schönsten Doppelrolle der Welt .....	29
Warum denn entweder Mama oder Managerin? .....	32
Selbstreflexion und Achtsamkeit als Karrierebooster .....	34
Stimmen von Müttern und Vätern in Führung .....	37
<b>4. Familie und Karriere im Einklang im europäischen Vergleich .....</b>	<b>48</b>
Zahlen, Daten, Fakten .....	49
Von optionalem Familialismus, implizitem Familialismus bis zum Subsidiaritätsprinzip .....	51
In Schweden ist das Mindset ein anderes .....	56
In Italien sind für ManagerMamas lange Arbeitszeiten gesetzt .....	60
<b>5. Das neue Leben als Eltern und seine Herausforderungen .....</b>	<b>64</b>
»Von null auf hundert« oder »über Nacht ist alles neu« – die Rollenverteilung in der Familie .....	64

Die entscheidenden ersten sieben Jahre von Kindern .....	66
Die Mental-Load-Falle – mach aus dem Schreckgespenst einen Partner auf Augenhöhe! .....	68
Die Kunst der ManagerMama – Herausforderungen meistern und überraschende Lösungen finden .....	76
<b>6. Grundlagen für ManagerMamas .....</b>	<b>84</b>
ManagerMama – eine Definition .....	84
Leidenschaft und Inspiration .....	88
■ Interview mit Dr. Maria Bergler, Executive Beraterin und Coachin, Mc-Kinsey-Alumnae und Autorin .....	91
Organisation, Freunde und Familie .....	96
■ Interview mit Meike Limberg, Senior HR Director bei ResMed Germany .....	103
Reflexion und Klarheit .....	108
<b>7. Potenziale für ManagerMamas und Unternehmen .....</b>	<b>112</b>
Entwicklung – die bereichernde Geheimwaffe .....	113
■ Interview mit Dr. Julia Freudenberg, CEO der Hacker School .....	127
Natur – der natürlichste Energie- und Erfolgsbooster .....	131
■ Interview mit Dr. med. Sibylla Krane, Inhaberin einer Privatpraxis für ganzheitliche Gesundheit .....	138
Vorteile für Unternehmen .....	144
Das sagen Unternehmer:innen und Personalverantwortliche .....	151
<b>8. Resümee: Grenzen auflösen und Chancen ergreifen .....</b>	<b>160</b>
<b>9. Zukunftsthese .....</b>	<b>163</b>
Danke .....	166
Quellen und Anmerkungen .....	168
Die Autorin .....	176

## Vorwort

von Laura Gersch, CFO der Allianz Versicherungs-AG

Ich liebe es, Mama von zwei wundervollen Jungs zu sein, und ich liebe es, Managerin zu sein. Geht beides gleichzeitig? Definitiv ja. Ist es immer einfach? Nein. Manchmal ist es schlafarm, anstrengend und anspruchsvoll. Aber meist erfüllend, abwechslungsreich, wunderbar. Und jeden Tag aufs Neue eben genau mein Weg, meine Geschichte. Jede und jeder sollte in Deutschland (und überall) die Möglichkeit haben, ihren/seinen Weg zu gehen.

Und das gilt nicht nur für die ManagerMamas, sondern auch für die *Polizistin-Mama*, die *Ärztin-Mama*, die *Kindergärtnerin-Mama*, die *Lehrerin-Mama* – und natürlich auch für die *Vollzeit-Mama*.



Man sollte meinen, dass das in Deutschland im Jahr 2024 auch möglich ist. Junge Frauen und Männer sind heute gleich gut ausgebildet, 53 Prozent der Studienabsolvent:innen sind weiblich.<sup>1</sup> Zu Beginn ihrer Karriere verdienen sie mittlerweile auch etwa gleich viel. Ziemlich ideal, könnte man meinen. Weit gefehlt. Denn auch im Jahr 2024 wird all das ab einem Moment gefühlt vergessen: dem Moment des Kinderkriegens.

Manche nennen es sogar *Motherhood Penalty*, also Strafe fürs Muttersein. Das durchschnittliche Lebenserwerbseinkommen liegt in Westdeutschland bei Frauen und Männern mit zwei Kindern bei 0,6 Millionen versus 1,6 Millionen Euro. Das bedeutet: Frauen mit zwei Kindern verdienen über ihr gesamtes Leben eine Million Euro weniger als die Väter.<sup>2</sup>

Natürlich geben einem Kinder ganz viel, was sich nicht in Geld aufwiegen lässt – das steht außer Frage. Zumindest aber, was das Finanzielle und die Absicherung angeht, ist *Motherhood Penalty* vielleicht doch keine Übertreibung.

Hinzu kommt eine im Schnitt um 40 Prozent<sup>3</sup> niedrigere Rente bei Frauen. Das ist der höchste Gender-Pension-Gap in den OECD Ländern.<sup>4</sup> Doch warum gibt es heute, im Jahr 2024, noch die *Motherhood Penalty* und den Gender-Pension-Gap? Neben Pausen für Elternzeiten liegt das vor allem an der Intensität der Erwerbstätigkeit.

Mittlerweile sind 77 Prozent aller Frauen zwischen 20 und 64 berufstätig. Bei Männern ist der Anteil mit 85 Prozent nur ein bisschen höher.<sup>5</sup> Während allerdings knapp 90 Prozent der Männer Vollzeit arbeiten, sind es bei den Frauen nur etwas mehr als die Hälfte. Bei den Müttern arbeiten sogar 66 Prozent in Teilzeit.<sup>6,7</sup>

Natürlich möchte ich nicht über sehr persönliche und private Lebensentscheidungen urteilen. Jedoch merke ich in vielen Gesprächen, dass oft die langfristigen Implikationen von Entscheidungen im Hier und Jetzt nicht mitgedacht werden. Wie zum Beispiel eine deutlich niedrigere Rente.

Was mich jedoch besonders umtreibt, ist, dass 17 Prozent der Frauen in Deutschland gerne mehr arbeiten möchten.<sup>8</sup> Jede Einzelne von ihnen würde ich gern ermutigen, einen Weg zu finden, beides zu



schaffen: Familie und Beruf. Und an jede, die sich für Vollzeit-Mama entscheidet, appellieren, in ihrer Partnerschaft #equalpension einzufordern. Ein Tipp: Einfach mal die Rentenbescheide nebeneinanderlegen. Dann ergibt sich das Gespräch meist von ganz allein.

Und gesamtgesellschaftlich gehe ich noch einen Schritt weiter: Wir können es uns nicht leisten, dass so viele Frauen in Deutschland nicht oder nur in Teilzeit arbeiten.

Das Bundesfamilien- und das Wirtschaftsministerium haben ausgerechnet, dass wir auf einen Schlag 800.000 mehr Arbeitskräfte hätten, wenn alle Frauen nur so viel arbeiten würden, wie sie gerne möchten.<sup>9</sup> Was für ein Potenzial, unsere Arbeitskräftelücke von aktuell etwa einer Million schnell und nachhaltig zu reduzieren.<sup>10</sup>

Was es dafür braucht? Aus meiner Sicht: flächendeckende und vollzeitnahe Kinderbetreuung sowie ein anderes Mindset in Deutschland.

- **Zur Kinderbetreuung:** Natürlich braucht es auch für die Kinderbetreuung Arbeitskräfte. Gerade im vorschulischen Bereich sind diese Arbeitsplätze nicht besonders attraktiv. Doch es muss möglich sein, dass wir es in Deutschland schaffen, ein Ganztagsbetreuungs- und -bildungssystem aufzubauen, wie es die meisten unserer Nachbarländer schon lange haben. Wir müssen diesem Thema endlich den Wert beimessen, den es verdient: als Investition in unsere einzige Ressource, das Know-how, und für mehr Gleichberechtigung in der Erwerbstätigkeit.
- **Zum Mindset:** Wenn ich mich mit ausländischen Kolleginnen unterhalte, sind sie immer total verwundert, dass in Deutschland so wenige Frauen Vollzeit arbeiten. Das Wort *Rabenmutter* gibt es in anderen Sprachen nur in der originären Bedeutung, nicht im übertragenen Sinne. Und persönlich kann ich – wie wahrscheinlich alle

Frauen in Deutschland, die Kinder haben und Vollzeit arbeiten – abendfüllend Geschichten erzählen über Bemerkungen zu meinem Dasein als Vollzeit arbeitende (Raben-)Mutter.

Leider werden Mütter ständig bewertet. Egal ob sie etwas tun oder nicht. Vollzeit arbeitende Mütter sind Rabenmütter, Vollzeit-Mamas sind »Latte Macchiato Mums« und Teilzeit arbeitende Mütter »machen nichts so richtig«.

Mein Credo: »happy parents, happy kids«. Kein Kind kommt auf die Welt und erwartet, dass der Vater Vollzeit arbeitet und die Mutter immer da ist. Die Partnerwahl jedoch ist in der Tat entscheidend, denn ohne einen Partner, für den Gleichberechtigung selbstverständlich ist, wird es schwer.

Zudem bin ich überzeugt, dass man und frau durchs Elternsein so unglaublich viel lernt, was einen auch beruflich weiterbringt: Organisationsfähigkeit, Resilienz, Anpassungsfähigkeit, Priorisieren. Um nur ein wenig zu nennen.

Ich kann für mich definitiv sagen, dass ich beruflich nicht da wäre, wo ich heute bin, wenn ich nicht meine Kinder bekommen hätte. Durch sie habe ich im Schnellkurs Priorisieren und Delegieren gelernt. Und allen voran eine Balance zwischen ganz verschiedenen Lebensbereichen, die mein Antrieb ist und mir Energie gibt.

Was ist deine Geschichte?

# 1. Intro

Das Jahr 2024 mag auf den ersten Blick wie eine bloße Zahl klingen, aber für berufstätige Mütter könnte es einen signifikanten Wendepunkt markieren. Dieses einleitende Kapitel öffnet das Fenster zu einer Welt, in der ManagerMama zu sein keine Ausnahme, sondern eine Norm ist. Eine Doppelrolle, die sowohl herausfordernd als auch ungemein bereichernd ist. Wir werden die sich wandelnde Landschaft der modernen Arbeitswelt erkunden, wie sie sich für Mütter darstellt, die es wagen, Karriere und Familie unter einen Hut zu bringen. Dieses Kapitel setzt den Rahmen für eine breite Diskussion über die Notwendigkeit von Veränderungen in der Arbeitswelt sowie über unser persönliches Mindset und bietet gleichzeitig praktische Einblicke und Inspiration für diejenigen, die diesen Weg einschlagen möchten oder die Rolle schon leben. Es hinterfragt traditionelle Arbeitsmodelle ebenso wie gesellschaftliche Einstellungen bis hin zu persönlichen Ansätzen. Es beleuchtet, wie alle Beteiligten Wege finden, Familie und Karriere in Einklang zu bringen, ohne dass sie sich zwischen beruflichem Erfolg und familiärem Glück entscheiden müssen.

2016 stieg ich selbst in folgende wundersame Geschichte ein: »Herzlichen Glückwunsch, Frau Hartmair, Sie bekommen Zwillinge!« Dieser Satz meiner Frauenärztin hat mich unvorbereitet mit aller Wucht umgehauen. Die nächsten Sätze von ihr hörte ich nur noch gedämpft, wie in Trance. Tränen flossen wie Sturzbäche, ich musste mich für den Tag erst einmal krankmelden. Nach diesen Neuigkeiten war mein ers-

ter Gedanke nicht, wie glücklich ich mich schätzen durfte, sondern: Das ist das Ende meiner Karriere. Warum? Weil ich schon viele Mütter kannte, die mit Kind oder Kindern nicht mehr gleichwertig in den Job zurückkehren konnten, wenn sie es auch noch so wollten – aus unterschiedlichen Gründen. In dem Augenblick wusste ich nicht, dass es beruflich jetzt erst richtig losgehen sollte. Das war für mich in dem Moment unvorstellbar, aber zu all dem später mehr.

Mein Plan, nach sechs Monaten in meiner Rolle als Marketingleitung weiterzuarbeiten, schien von einem Moment auf den anderen unreal – zwei Babys, die eigenen Eltern 250 Kilometer entfernt, erst ein halbes Jahr vorher von Bonn nach Tübingen umgezogen, soziales Netzwerk somit gen null. Wie sollte das gehen? Am selben Abend servierte ich meinem Mann einen Gin Tonic und legte ihm die neuen Ultraschallbilder neben sein Cocktailglas. Er wunderte sich kurz über den Drink am Montagabend und schaute sich neugierig die Fotos an. Ein zweiter Blick – da grinste er und überschlug sich sofort vor Freude: »Wir bekommen Zwillinge!«, jubelte er. In den Wochen danach und einem langen Urlaub kurze Zeit später sortierte ich mich erst einmal, bevor die Freude nach und nach auch bei mir ankam.

Die Monate bis zur Geburt verliefen entspannt. Ich konnte ganz normal weiterarbeiten und fand mich peu à peu in die Rolle der werdenden Mama ein. Erlaube mir einen kleinen Einschub an dieser Stelle: Ich habe mich so wenig wie möglich oder nur so viel wie nötig in die Tiefen des Mutterwerdens, die möglichen Probleme und 1000 Tipps, die man leicht findet, eingelesen. Dieses aus meiner Sicht gesunde Maß an Information hilft mir in allen möglichen Lebenssituation bis heute, gelassen und mit innerer Ruhe zu agieren. Wenn es dann mehr Input braucht, ist der schnell eingeholt, aber ich werde nicht schon im Vorfeld verrückt gemacht von der unendlichen Wissens- und Erfahrungswelt.

Vor dem Mutterschutz, in den ich am liebsten gar nicht gehen wollte, besprach ich mit meinem damaligen Vorgesetzten, wie das Team in meiner Abwesenheit geführt werden und wie es nach der Elternzeit weitergehen sollte. Er sicherte mir zu, dass er meine Stelle für ein Jahr freihalten würde. Wow! Und genau so war es dann auch. In dem Jahr ohne mich übernahmen zwei Teammitglieder die fachliche Leitung und wurden in dem Zuge zu Teamleitern befördert und weiterentwickelt. Auch das war für mich nach der Rückkehr ein Gewinn.

Schon während meiner Schwangerschaft wusste ich, dass ich keine Vollzeit-Mama sein möchte. Mein fester Plan war die Vereinbarung von Familie und Beruf, am liebsten weiterhin als Führungskraft, zumindest fest meine Karriere im Blick. An dem Plan hielt ich eisern fest, auch wenn ich schnell gelernt habe, dass Planen mit Kindern nicht mehr besonders nachhaltig funktioniert. Wie ein Vereinbarkeitsmodell schließlich aussehen kann, welche Voraussetzungen es erfordert und wie es gelingt, trotz Doppelrolle als liebevolle Mama und erfolgreiche Managerin in Balance zu bleiben, das soll dir dieses Buch beschreiben.

Vorweggenommen: Jede Konstellation von Paaren ist individuell – ob getrennt oder gemeinsam erziehend und erst recht alleinerziehend. Doch gibt es in allen Fällen Faktoren, die nachweislich helfen, die Mutterrolle mit dem beruflichen Erfolg zu vereinbaren, ohne dabei sich selbst, die Gesundheit und andere Facetten des Lebens aufgeben zu müssen.

Wenn du das Buch gelesen hast, wirst du dich bestätigt und motiviert fühlen, deinen Weg zu finden und zu gehen. Du wirst deine Tagesplanung vielleicht überdenken, festigen oder verändern. Möglicherweise wirst du das Buch anderen Mamas oder Müttern in spe empfehlen. Und idealerweise wirst du meine Vision unterschreiben und weiter

mit in die Welt hinaustragen, sodass sich Mama-Sein und Karriere in Zukunft nicht mehr ausschließen.

**Meine Vision von ManagerMama ist es, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie 100 Prozent salonfähig zu machen.**

In der Doppelrolle als liebevolle Mama und erfolgreiche Managerin steckt so viel mehr Potenzial, als viele denken – für beide Seiten: die Frauen mit ihrer Familie und die Unternehmen mit ihren Zielen. Meine Erfahrungen der letzten sieben Jahre haben mich gefordert – mehr als es jedes berufliche Projekt jemals tun wird – und genauso gestärkt und weiterentwickelt, wie es kein Training der Welt schaffen wird. Die wohl schönste Doppelrolle der Welt prägt und motiviert mich täglich maximal.

**Papas, Unternehmen, liebe Welt – das geht uns alle an!**

2021 habe ich meinen Blog ManagerMama.de gelauncht, weil ich meine Storys mit so vielen Frauen wie möglich teilen wollte, aber auch mit den dazugehörigen Vätern und Unternehmen, die die wichtigsten Counterparts sind. Doch der Blog reicht nicht. Es braucht viel mehr Stimme und Gewicht, um die nächsten Schritte zu gehen und alle Beteiligten in dem Konstrukt Familie / Karriere auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Dieses Buch soll beleuchten, wo wir uns aktuell in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Karriere befinden. ManagerMama, Illusion oder Realität? Welche Chancen und Herausforderungen haben wir? Wie schaffe ich es als Frau, die Balance in der Doppelrolle als Mama und Managerin zu bewahren?

Dazu erzähle ich viel aus meinem Alltag, lasse aber auch andere Mütter und Väter in Führung in Form von Interviews und Statements zu Wort kommen. Denn jede:r geht das Modell anders an, auch wenn all meine Interviewpartner:innen und Zitatgeber:innen eins gemeinsam

haben: Sie meistern und lieben ihre Doppelrolle und setzen sich dafür ein. Dabei bleibt ein Blick in europäische Nachbarländer nicht aus. Impulse und Inspiration nehmen einen großen Teil des Buches ein mit dem Ziel, selbst kreativ zu sein und seinen persönlichen besten Weg zu finden und zu gehen.

Tauch mit mir ein in die Welt der ManagerMama.

## **2. Status quo: zwischen Tradition, Moderne und Zukunft**

In diesem Kapitel beleuchte ich den aktuellen Zustand der Arbeitswelt für Frauen, die zwischen Familienpflichten und beruflichen Aspirationen jonglieren, aus verschiedenen Blickwinkeln. Durch eine Mischung aus persönlichen Geschichten und umfassenden statistischen Daten entsteht ein Bild der aktuellen Situation: von den Fortschritten bei der Gleichberechtigung bis zu den anhaltenden Herausforderungen wie dem Gender-Pay-Gap und dem Elterngeld. Wie hat sich die Rolle der Frau in der modernen Wirtschaft verändert? Welche strukturellen Hindernisse stehen Frauen heute noch im Weg? Und was kann getan werden, um diese zu überwinden? Dieses Kapitel bietet tiefgehende Einblicke in die Dynamiken, die den modernen Arbeitsmarkt formen, und schlägt Brücken zwischen individuellen Erfahrungen und gesellschaftlichen Trends. Es fordert dazu auf, über die Bedeutung von Geschlechtergerechtigkeit im Berufsleben neu nachzudenken, und zeigt, wie politische und persönliche Entscheidungen ineinandergreifen.

### **Zahlen, Daten, Fakten**

Blicken wir zurück – etwa zur Generation unserer Eltern oder Großeltern –, gibt es schon gewaltige Unterschiede. Schauen und hören



wir uns heute um, sind wir in vielen Dingen deutlich weiter, in manchen Bereichen stagnieren wir jedoch seit Jahren. Ziel ist es, künftig ohne Wenn und Aber die Chancen und Rechte für Väter und Mütter in jeder Hinsicht gleichzustellen. Das Geschlecht oder gar die Tatsache, ob ich Mutter oder kinderlos bin, darf kein Entscheidungsmerkmal mehr sein. Dabei stellen sich eingangs Fragen wie:

- Wie bist du erzogen worden hinsichtlich der Aufteilung von Erziehung und Betreuung durch Mutter und Vater?
- Welche Werte sind dir besonders wichtig?
- Was ist dir wichtig in Bezug auf Karriere und Familie ohne dabei an die Einflüsse und Erwartungen deines Umfelds zu denken?
- Wie sind deine Rahmenbedingungen aktuell und wie müssen sie aussehen, um deine Ziele zu verwirklichen?
- Aber auch: Wie stehst du zu den aktuellen Diskussionen um Elterngeld, Ehegattensplitting oder Equal Pay? Du als Managerin, angehende Führungskraft oder karrierebewusste Frau. Wahrscheinlich als Frau, die schon mehr als ein Einsteigergehalt verdient.

Fragen, über die es sich nachzudenken lohnt, die du für dich selbst ganz bewusst reflektieren und so konkret wie möglich beantworten solltest und die entscheidend für deinen individuellen Lebensweg sowie die Entwicklung unserer Gesellschaft sind. Warum? Weil die innere Überzeugung und Klarheit uns zu unserem Ziel führen. Ganz egal, wie das genau im Einzelfall aussehen mag. Es geht um eine persönliche und bewusste Entscheidung.

## **Elterngeld – ein deutsches Bundesgesetz seit 2011<sup>11</sup>**

Neben persönlichen Fragen und Antworten finden wir in jedem Land gesetzliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen vor, die uns in