

Susanne Dietz / Peter Kugler

HR Management und Mutterschaft

Weibliche Fach- und
Führungskräfte für
Unternehmen sichern



HR Management und Mutterschaft



Susanne Dietz gilt nach diversen Stationen in strategischer Mission als Personalentwicklerin bei namhaften Arbeitgebern als Expertin für Sinn, Employer Branding und Frauenförderung. Sie berät und coacht sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen. Zu ihren Kund:innen zählen unter anderem DAX-Unternehmen, Organisationen im öffentlichen Dienst, Unternehmensberatungen und klein- und mittelständische Unternehmen verschiedenster Branchen. Darüber hinaus ist sie Keynote-Speaker, Autorin und Podcasterin.

Unternehmensberatungen und klein- und mittelständische Unternehmen verschiedenster Branchen. Darüber hinaus ist sie Keynote-Speaker, Autorin und Podcasterin.



Peter Kugler ist Pädagoge, Coach, Buchautor sowie Inhaber und Trainer der kontaktwerkstatt GbR. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Spezialist für Recruiting, Personalmarketing und -entwicklung bei einem japanischen Konzern. Zudem beschäftigt er sich seit Jahren mit dem wichtigen Thema Persönlicher Kontakt zwischen Menschen und stellt dieses Thema

in den Mittelpunkt seiner Arbeit.

Susanne Dietz / Peter Kugler

HR Management und Mutterschaft

Weibliche Fach- und Führungskräfte für Unternehmen
sichern



Umschlagabbildung: © monkeybusinessimages iStockphoto

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

DOI: <https://doi.org/10.24053/9783381106325>

© UVK Verlag 2024

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-381-10631-8 (Print)

ISBN 978-3-381-10632-5 (ePDF)

ISBN 978-3-381-10633-2 (ePub)



Inhalt

Vorwort	7	
1	Fachkräftemangel, Frauenquoten und verlorene High Potentials 11	
1.1	Fachkräftemangel	11
1.2	Über die Anforderungen an die moderne Frau und die großartigen Abiturientinnen und Hochschulabsolventinnen	14
1.3	Fluktuation von Potenzialträgerinnen und sensitiver Punkt: Elternzeit	18
1.4	Mitschuldig: Werbung, soziale Medien, Sozialisation	24
1.5	Multioptions- und Sinngesellschaft	30
1.6	Über die Verantwortung von Müttern, Vätern, Kolleg:innen und Arbeitgebern	34
2	Warum es partnerschaftliches Miteinander braucht, damit weibliche Fach- und Führungskräfte bleiben	37
2.1	Die Arbeitgeber-Mutter-Beziehung und warum guter Kontakt wichtig ist	38
2.2	Was guten Kontakt wirklich ausmacht	45
2.3	Der Kontakt vor, während und nach der Elternzeit	49
2.4	Verantwortung der Führungskraft und Zielgruppenanalyse	53
3	Über die Identitätsentwicklung zur Mutter und was wirklich passiert	61
3.1	Die 5 Säulen der Identität nach Petzold	62
3.2	Mütter als Wettbewerbsvorteil – Kompetenzen, die vor allem Mütter haben	80
4	Programme, Tipps und konkrete Maßnahmen	93
4.1	Kultur, Mindset und Zeit	94

4.2	Die drei häufigsten Gründe für das Misslingen des Wiedereinstiegs	97
4.3	Warum Vereinbarkeit alle angeht	101
4.4	Hard-Facts der Vereinbarkeit: Prozesse, Arbeitszeiten, Finanzen und Kinderbetreuung	106
4.5	Coaching, Workshops, Onboarding Programme, Teamentwicklungen, Elternnetzwerke	118
4.6	Kommunikation – das A und O	129
4.7	Zu guter Letzt: Verständnis – im Sinne von Verstehen – füreinander aufbauen	144
	Ein Wort zum Schluss	147
	Quellen	149
	Literatur	149
	Website-Links:	149
	Kontaktplan	151
	Fahrplan Kontaktplan	153
	Index	155

Vorwort

Damals war ich Mitte 20 und Personalentwicklerin in einem Konzern. Donnerstagabend, ich saß im Büro meines Chefs. Etwas lustlos und mit Gedanken schon in der S-Bahn nach Hause setzte ich mich an den mit Papier überfüllten Besprechungstisch meines Chefs. Es ging um meine Kollegin. Sie hatte Anfang der Woche ihre Schwangerschaft verkündet und zu diesem Zeitpunkt bereits die Bereitschaft signalisiert nach wenigen Monaten Elternzeit von zu Hause aus ein paar Stunden arbeiten zu wollen. „Völlig ok,“ dachte ich und damit war das Thema für mich durch. Mein Chef, Vater von drei erwachsenen Kindern, sah dieses Vorhaben damals kritisch und äußerte in diesem Gespräch mit mir: „Es hängt im Grunde davon ab, wie das Kind ist. Das können wir jetzt noch gar nicht sagen, ob wir die Kollegin nach ein paar Monaten schon wieder einsetzen können.“ Stupide und fast lethargisch wiederholte ich seine Worte, ohne nur einen Funken Ahnung zu haben, was dieser wirklich bedeutet: „Jaja, das stimmt schon, wir müssen erst abwarten, wie das Kind ist.“

Jahre später, als ich selbst Mutter wurde, schämte ich mich im Nachhinein für diese leidenschaftslose Unterhaltung. Zu meiner Verteidigung – und da sind wir schon beim Hauptproblem – ich hatte damals ja keine Vorstellung, wie unterschiedlich der Start in die Mutterschaft ausfallen kann, was Mutterwerden mit der eigenen Persönlichkeit macht und dass es da diese ungewisse Komponente Kind mit ganz individuellem Temperament gibt. Hinzu kommt die gesundheitliche Konstitution der Mutter, die Identitätsentwicklung zur Mutter, die das Wertegerüst komplett auf den Kopf stellt, Prioritäten verschiebt und damit in der Schwangerschaft stimmige Wiedereinstiegspläne gänzlich zu nichte machen können. Ich hatte wirklich keine Ahnung!

Ich frage mich auch heute noch oft, wäre es leichter gewesen, in der ersten Zeit mit meinem Baby, wenn mir jemand ehrlich und in all seinen Facetten erzählt hätte, was es wirklich bedeutet Mutter zu werden? Hätte ich es verstanden, welche Herausforderungen auf mich zukommen und was es mit mir und meinem Job macht, in dem ich doch immer so viel Sinn gefunden habe? Wieder: Keine Ahnung!

Doch eines weiß ich, da bin ich mir sicher: Ich hatte damals einen riesigen blinden Fleck – und das obwohl ich, wie mir oft zurückgemeldet wurde,

als HR-Managerin meiner Zeit in vielen Dingen meiner Zeit immer voraus war. Mir war nicht bewusst, welch unglaubliches Potenzial in deutschen Unternehmen brach liegt: Das Potenzial der vergessenen Mütter. Frauen, die gut ausgebildet, hoch ambitioniert sind und dann schlichtweg vergessen und damit den Unternehmen als Fach- und Führungskräfte verloren gehen. Ganz einfach dann, wenn sie Mutter geworden sind. Unternehmen versäumen es diese Lebensphase mit ihren Mitarbeiterinnen gemeinsam zu gehen, so auch die Chance die Mitarbeiterin für eine langfristige Arbeitgeber-Arbeitnehmerinnen Beziehung zu sichern und damit gleichzeitig die komplette Organisation auf eine komplett neue Entwicklungsstufe zu heben. Es fehlen interne Prozesse sowie Entwicklungsmaßnahmen, aber vor allem das Bewusstsein über das Potenzial dieser Frauen und der Identitätsentwicklung als Mutter. Einst hoch im Kurs gehandelte weibliche High-Potentials sind für immer verloren.

Ich erinnere mich, eine ältere Kollegin erwähnte damals schon in einem Nebensatz beim Mittagessen, dass es doch dumm von Unternehmen wäre, nicht in die Mütter zu investieren. Denn angenommen eine Frau würde mit Mitte 30 ein Kind bekommen und lassen wir es mal 10 Jahre sein, in der die Mutter nur in Teilzeit zurückkommt, dann verbleiben mit Mitte 40 immer noch 20 Jahre Arbeitsleben, in dem die Mütter aber dann wirklich motiviert arbeiten können und werden. Weil sie den Job durch die Anstrengungen der Mutterschaft schätzen gelernt hat, weil sie gemerkt hat, wie wichtig der Job für ein erfülltes Leben ist, aber vor allem, weil sie dankbar ist, dass der Arbeitgeber die herausfordernde Zeit mit kleinen Kindern mit ihr gemeinsam gestemmt hat. Diese Mitarbeiterin ist nicht nur motiviert, sondern auch langfristig loyal. Das ist keine schwierige Rechnung. Und ich stimme ihr da nach 10 Jahren berufstätiger Mutterschaft vollkommen zu.

Wenn Vereinbarkeit, speziell Wiedereinstieg und die Integration weiblicher High-Potentials gelingen soll, dann müssen sowohl Arbeitgeber als auch Mütter selbst in die Verantwortung kommen. Sie dürfen die Lebensphase „Mutterschaft“ als gemeinschaftliches Projekt sehen und damit auch gemeinsam gestalten.

Und genau darum soll es gehen. Es geht uns – Peter Kugler und mir – in erster Linie darum im HR-Management Bewusstheit zu schaffen, dass weibliche Fach- und Führungskräfte bereits in Ihrem Unternehmen vorhanden sind. Viel zu viele gut ausgebildete Mütter kommen gar nicht oder nur in „minderwertige“ Positionen in die Arbeitswelt zurück. Wir möchten die Erkenntnis an smarte Arbeitgeber weitergeben, dass Vereinbarkeit als

Kulturmerkmal ein echter Wettbewerbsvorteil ist und damit sämtliche negative Vorurteile, die Mutterschaft mit sich bringen zu relativieren und zu beseitigen. Es geht darum, dass Arbeitgeber dann den Fach- und Führungskräftemangel deutlich mildern können, indem sie die Mitarbeiterinnen fördern, die bereits da sind bzw. von anderen Arbeitgebern vergessen wurden – ganz einfach, weil sie Mutter geworden sind. Wir möchten neben der aktuellen Situation von Müttern auf den Erfolgsfaktor des Kontakthaltens zwischen Arbeitgeber und Mutter eingehen, die Identitätsentwicklung von Frauen zur Mutter beleuchten und damit eine Antwort geben, warum Chefs oft nach der Elternzeit rückmelden „Da kam eine komplett andere Frau zurück!“.

Wir bieten einen großen Blumenstrauß an Lösungen an, wie gelungenes HR-Management mit dem Thema Mutterschaft aussehen kann und Unternehmen dadurch Vorreiter in Sachen Arbeitgeberattraktivität werden können.

An verschiedenen Stellen des Buches auf den **Podcast buSINness MOM**, der Podcast für Vereinbarkeit von Susanne Dietz verwiesen – z. B. erreichbar unter <https://businnessmom.captivate.fm>



1 Fachkräftemangel, Frauenquoten und verlorene High Potentials

“Sonst noch was?”

Die Situation von Unternehmen und Mütten ist auf beiden Seiten seit Jahren eine schwierige: In Unternehmen zieht der seit Jahren prognostizierte Fach- und Führungskräfte-mangel ein. Der Kampf um die besten Mitarbeiter:innen gestaltet sich zunehmend anstrengender und komplexer. Unternehmerische Existenzen drohen daran zu zerbrechen. Frauen hingegen wurden durch die Krisen der letzten Jahre, zu wenig zeitgemäßer Maßnahmen seitens Politik und Wirtschaft, aber auch aufgrund mangelnder Eigenverantwortung als wertvolle menschliche Ressource für Arbeitgeber vergessen. Ja noch weiter, sie drohen sogar mehr und mehr zurück in die Rolle der Frau im Heim zu kehren und damit unsichtbar zu werden. Die Investition in Bildung und Förderung von Frauen in den ersten Berufs-jahren scheint damit wert- und sinnlos.

Im Folgenden skizzieren wir die aktuelle Situation für Unternehmen und vor allem auch für Mütter. Wir benennen die wichtigsten Faktoren, warum Vereinbarkeit aus unserer Sicht noch nicht gelingt und möchten dadurch einen allumfassenden und multiperspektivischen Überblick über das Thema geben.

1.1 Fachkräftemangel

„Seit Jahren nichts Neues“

Vor etwa 20 Jahren gab es bereits Prognosen, dass die Anzahl der arbeitssuchenden Akademiker:innen verschwindend gering werden würde.

Konkret vorstellen konnte sich das damals niemand. Wir selbst auch nicht. Denn trotz sehr guter Referenzen, Zensuren und Zertifikate brauchte man vor 20 Jahren immer noch eine große Portion Glück, um einen Job zu bekommen, der den eigenen Vorstellungen entsprach. Es war in der Tat so, Bewerber:innen mussten sich gut verkaufen können, bereit sein Kompromisse wie Wohnortwechsel einzugehen und proaktiv engagiert tätig

zu werden. Heute, in Zeiten in denen Begriffe wie *Employer Branding* und *War for Talent* zum Standard-Portfolio jeder Personalabteilung gehören, hat sich das Blatt gewendet: Die Arbeitgeber sind es nun, die sich gut verkaufen dürfen und die Bewerber:innen stehen vor der Qual der Wahl.

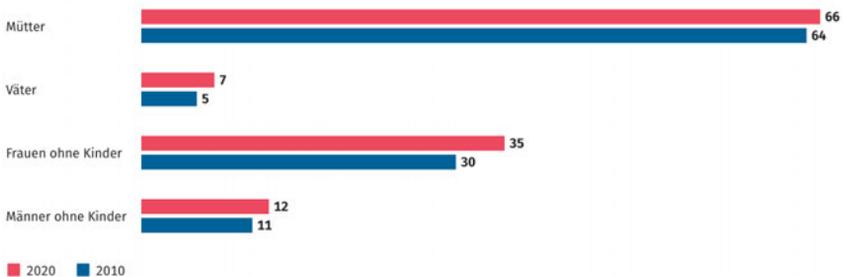
Lassen Sie uns zu Beginn auf einige wenige relevante Zahlen sehen:

Laut Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (www.bmwk.de, Stand 24.9.2023) fehlen 630.000 Fachkräfte in Deutschland. Das ist die Anzahl der offenen Arbeitsstellen, für welche keine qualifizierten Bewerber verfügbar sind. Ein Drittel der internationalen Studierenden bleibt nach dem Studium in Deutschland und ist damit für den Arbeitsmarkt verfügbar. 2021 waren es drei von vier Frauen, die einer Erwerbsarbeit nachgingen.

Laut Statistischem Bundesamt (Destatis, Stand 24.9.2023) gehen im Jahre 2020 75 Prozent der Mütter einer Erwerbsarbeit nach. Davon sind 65,5 Prozent in Teilzeit – jede vierte Mutter geht einer geringfügigen Teilzeit von weniger als 15h/Woche nach –, während nur 7,1 Prozent der Väter in Teilzeit erwerbstätig sind. (siehe Abbildung) Frauen gehen dadurch, dass sie den Großteil der Care-Arbeit im Haushalt übernehmen – Betreuung von Kindern, aber auch älteren pflegebedürftigen Familienangehörigen – dem Arbeitsmarkt zeitweise oder sogar dauerhaft verloren.

Teilzeitquoten

Anteil an Erwerbstätigen im Alter von 15 bis unter 65 Jahren in %



© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2023

Bei den Frauen ohne Kinder sind es hingegen zwei Drittel der Erwerbstätigen, die in Vollzeit sind, so das Bundesministerium für Familie und Soziales in einem Bericht „Ausgeübte Erwerbstätigkeit von Müttern“ von 2010.

Betrachtet man das Thema Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen so ist festzuhalten, dass laut einer Studie (Bundesamt für Statistik) in 2018 bei

26 Prozent der Frauen mit Hochschulabschluss kinderlos waren. Das heißt im Umkehrschluss, dass 74 Prozent der Frauen mit Hochschulabschluss mit dem Thema Vereinbarkeit konfrontiert sind, was wiederum in der Besetzung von Fach- und Führungspositionen unbedingt berücksichtigt werden sollte.

Wir möchten uns hier gar nicht lange mit Statistiken und alarmierenden Zahlen aufhalten. Dazu gibt es seit Jahrzehnten hervorragende Publikationen und Arbeiten diverser Institute. Doch Fakt ist: Wir haben seit Jahren Fachkräftemangel in Deutschland, der nicht nur die MINT-Bereiche betrifft, sondern nahezu überall Einzug hält. Gleichzeitig haben wir exzellent ausgebildete Mütter, die zu Hause sitzen und vergessen wurden und irgendwann kaum Selbstbewusstsein für eine gelingende Rückkehr in den Arbeitsmarkt haben – wegen einer einfachen Tatsache, die so alt ist wie die Menschheit selbst: Sie sind Mutter geworden.

Ursula von der Leyen erwähnte es bereits 2008 im Rahmen der Initiative „Perspektive Wiedereinstieg“ des Bundesfamilienministeriums und der Bundesagentur für Arbeit:

„Gelingt einer Mutter um das 40. Lebensjahr der Wiedereinstieg, gibt es auf allen Seiten nur Gewinner. Die Berufsrückkehrerin hat die große Chance, die rund 27 verbleibenden Erwerbsjahre bis zum Erreichen der Altersgrenze intensiv zu nutzen. Und zwar nicht nur für den eigenen Berufsweg, sondern – heute mindestens so wichtig – für eine solidere und unabhängige finanzielle Absicherung im Alter. Auch für die Unternehmen rechnet sich die Beschäftigung von Frauen nach der Familienzeit. Wiedereinsteigerinnen sind in der Regel hoch motiviert, zuverlässig und reich an Lebenserfahrung und Kompetenz. Diese Erkenntnis muss in Zeiten eines nahenden Fachkräftemangels jeden pfiffigen Personaler aufhorchen lassen.“
(Allmendinger 2010, S. 23)

Was damals schon richtig erkannt und prognostiziert wurde, hat jedoch nun fast 15 Jahre später noch kaum Gehör gefunden und auch Arbeitgeber sind auch nur sehr zaghaft in die Umsetzung gekommen. Vermutlich war der Leidensdruck bisher noch nicht groß genug, um das Potenzial der gut ausgebildeten Mütter, die zu Hause vergessen wurden, zu heben.

Die amtierende Familienministerin Lisa Paus hat die große Chance für Arbeitgeber, Chefs und Personaler im Oktober 2022 auf den Punkt gebracht:

„Wenn alle Frauen mit Kindern unter sechs Jahren so viele Stunden im Job arbeiten würden, wie sie Umfragen zufolge gerne möchten, dann hätten wir

mit einem Schlag 840.000 mehr Arbeitskräfte in Deutschland.“ (SZ 17.10.2022, „Familienministerin: Frauen als Lösung für Fachkräftemangel“)

Das heißt für Arbeitgeber konkret: Wenn Deutschland attraktiver Wirtschaftsstandort bleiben möchte, dann muss es den Fachkräftemangel bezwingen. Es wird nur funktionieren, wenn sie die große, bisher nicht verinnerlichte Chance nutzen, die 800.000 gut ausgebildeten Frauen zurück in den Arbeitsmarkt zu holen.

1.2 Über die Anforderungen an die moderne Frau und die großartigen Abiturientinnen und Hochschulabsolventinnen

„Die Leistungstöchter unserer Gesellschaft“

Sabine Asgodom sagte in einem Gespräch, dass in den 1980ern die Frauenbewegung schon viel weiter fortgeschritten war, als wir es heute vorfinden.



Podcastfolge 53 „*Queen of fucking everything!*“ – buSINNESS® Talk mit Sabine Asgodom, 27.5.2021

<https://businessmom.captivate.fm/episode/queen-of-fucking-everything-business-talk-mit-sabine-asgodom>

Damals gab es viel mehr Solidarität unter Frauen und auch unter Eltern. Probleme wurden sichtbar gemacht und darüber gesprochen. In den letzten Jahrzehnten wurde diese Bewegung jedoch rückläufig. Frauen wurden leiser und weniger sichtbar. Es scheint so, als wären sie von der traditionellen Rolle der Frau eingeholt worden.

Beispielsweise hatte man während der Krise 2008 messen können, dass Werte wie Familie und dadurch auch die Lebensentwürfe von Frauen in der Krise verändert wurden. Plötzlich wurde das Kinderkriegen wieder attraktiver und auch die traditionelle Rolle der Frau einer „*Stay-at-home-Mom*“ schlich sich fast unmerklich in die Köpfe junger Frauen.

Die Sache mit der Kindererziehung ist inzwischen ohnehin eine sehr komplizierte. Aus unserer persönlichen Sicht, mit noch recht kleinen Kin-