



# Frauen auf Expedition – in das Jahr 2020

Das Wechselspiel zwischen Strukturwandel und Frauen:  
Auf dem Weg zu mehr Gleichstellung in Deutschland

5. Mai 2008

Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ist heute eine Tatsache – sei es aufgrund mangelnder Möglichkeiten oder eigener Wahl. Wer künftig klug entscheiden will, muss verstehen, welche Veränderungen der Ungleichheit der Geschlechter bis 2020 überhaupt denkbar sind. Wir analysieren daher das Wechselspiel zwischen Frauen und dem künftigen strukturellen Wandel – und entwerfen ein plausibles Zukunftsszenario, für Frauen und von Frauen gestaltet. Die Kernaspekte sind:

**Im Jahr 2020 lassen sich Beruf und Familie in Deutschland besser vereinbaren.** Das ist auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen:

- Der demografische Druck hat bis 2020 zu einer familienfreundlicheren Politik geführt, da Frauen als Arbeitskräfte und Mütter dringend benötigt werden.
- Die wachsende Projektwirtschaft, zunehmende Wissensintensität und rasche virtuelle Vernetzung haben zur Verbreitung flexibler Arbeitsmodelle geführt.
- Es gab einen allmählichen Mentalitätswandel in Geschlechterfragen.

Resultat ist eine gleichmäßigere Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern. Väter spielen im Familienleben eine größere Rolle.

**Mehr Frauen, vor allem Mütter, sind in 2020 berufstätig** – durch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie folgende Faktoren:

- Die Alterung der Bevölkerung hat in 2020 die Nachfrage nach weiblichen Arbeitskräften erhöht, insbesondere im rasch wachsenden Pflegebereich.
- Frauen sind immer besser ausgebildet, ihr Einkommensbeitrag zum Konsum der Familie ist gestiegen. Das gilt vor allem für alleinerziehende Mütter.
- Die zunehmende Wissensintensität und das Wachstum in technischen Bereichen hat die Nachfrage nach Spezialwissen erhöht. Gleichzeitig wird das Interesse von Frauen an traditionellen „Männerdomänen“ wie Wissenschaft und Technik stark gefördert.
- Kooperation und Innovation gewinnen an Bedeutung, „Soft Skills“ wie soziale Kompetenzen und Kreativität sind in 2020 stärker gefragt.

**Mehr Frauen besetzen Machtpositionen.** Immer mehr Frauen steigen nach und nach in leitende Stellungen in Wirtschaft und Politik auf. Sie prägen dabei einen stärker konsultativen und längerfristig orientierten Stil.

Im Jahr 2008 ist eine gleichgestellte Gesellschaft ein entferntes, aber erreichbares Ziel. Deutschland hat die Chance, eine Führungsrolle in der Familienpolitik einzunehmen und damit eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu ermöglichen, die allen Familienmitgliedern zugute kommt. Staat und Unternehmen können das künftige Leben von Frauen stark beeinflussen (und selbst profitieren). Letztlich wählt aber jede Frau – und jeder Mann – den Pfad dieser Expedition ins Jahr 2020 selbst, zum eigenen und gegenseitigen Nutzen.

www.  
dbresearch.de

#### Autor

Claire Schaffnit-Chatterjee  
+49 69 910-31821  
claire.schaffnit-  
chatterjee@db.com

#### Editor

Stefan Schneider

#### Publikationsassistentz

Pia Johnson

Deutsche Bank Research  
Frankfurt am Main  
Deutschland  
**Internet:** www.dbresearch.de  
**E-Mail:** marketing.dbr@db.com  
**Fax:** +49 69 910-31877

#### DB Research Management

Norbert Walter

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>1. Deutschland im Jahr 2020: Kernelemente des Szenarios</b> .....	5
<b>2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Zukunft</b> .....	7
2.1 Neue Wege im Geschäftsleben: Chancen und Herausforderungen.....	7
2.2 Neue persönliche Präferenzen:	
zunehmender Wunsch nach mehr Balance .....	9
2.3 Veränderte Frauen, veränderte Familien: neue Mentalitäten .....	10
2.4 Familienpolitik: zunehmende Förderung von Familien .....	15
2.5 Erwartete Auswirkungen der oben beschriebenen Veränderungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben: voraussichtlich insgesamt positiv.....	17
<b>3. Trends bei der Berufstätigkeit von Frauen</b> .....	19
3.1 Berufstätigkeit von Frauen insgesamt: weiterer Anstieg, aber Herausforderungen bleiben .....	19
3.2 Konzentration auf bestimmte Sektoren.....	24
3.3 Unterschiedliche Bezahlung von Männern und Frauen: Langsamer Abbau der Differenz.....	26
3.4 Höhere Wertschätzung von Haushaltsarbeit und der von zuhause bleibenden Eltern geleisteten Arbeit .....	28
<b>4. Frauen in Machtpositionen: Viel Potenzial noch nicht genutzt</b> .....	30
4.1 Frauen in Führungspositionen .....	30
4.2 Frauen als Unternehmerinnen .....	33
4.3 Frauen in der Politik .....	34
4.4 Frauen als Agenten des Wandels .....	36
<b>5. Frauen als Verbraucher</b> .....	37
<b>6. Frauen im Jahr 2020 in Deutschland: mehr Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern</b> .....	38
<b>7. Implikationen</b> .....	41
<b>Literatur</b> .....	45

*Wir danken der Robert Bosch Stiftung für die gute Zusammenarbeit.*

*„Wenn die Frauen endlich das Gefühl haben, dass sie einfach sie selbst sein können und nicht versuchen müssen, wie die Männer zu sein, und wenn sie dabei auch noch Rücksicht nehmen können – dann wurden wirklich Fortschritte erzielt.“*

Ruth Anderson, Vice-Chairman bei KPMG<sup>1</sup> (eigene Übersetzung)

### **Mangelnde Gleichstellung zwischen den Geschlechtern ist eine Tatsache**

In Deutschland sind rund 60% der Frauen berufstätig (Männer: 70%), wobei 20% der berufstätigen Frauen weniger als 20 Stunden pro Woche arbeiten (Männer: 3%).

In Vollzeit berufstätige Frauen verdienen durchschnittlich 23% weniger als Männer; damit ist der Abstand zwischen den Löhnen von Männern und Frauen in Deutschland einer der höchsten in Europa. Im Bundestag sitzen doppelt so viele männliche wie weibliche Abgeordnete.

An Universitäten und Fachhochschulen sind weniger als ein Viertel der Studenten von Natur- und Ingenieurwissenschaften Frauen. In den EU-Ländern sind in den jeweils 50 größten Aktiengesellschaften durchschnittlich 11% der Spitzenmanager und 4% der Vorstandsvorsitzenden Frauen.

### **Analyse der Auswirkungen von Schlüsselrends (Deutschland 2020) in vier zentralen Bereichen**

Es lässt sich kaum bestreiten, dass keine Gleichstellung zwischen den Geschlechtern herrscht. Diesem Problem wird auch auf internationaler Ebene große Bedeutung beigemessen; so lautet das dritte der Millennium Development Goals: Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und Stärkung der Rolle der Frauen. Dies ist schon für sich genommen ein wichtiges Entwicklungsziel, das jedoch außerdem auch für andere Ziele, wie z.B. die allgemeine Schulbildung, die Senkung der Kindersterblichkeit für Kinder unter 5 Jahren, die Verbesserung der Gesundheit von Müttern und die Prävention von HIV-/AIDS-Infektionen eine entscheidende Rolle spielt.

Bei uns hat die EU das Jahr 2007 zum „Europäischen Jahr der Chancengleichheit für alle – zu einer gerechten Gesellschaft“ ausgerufen und viele Initiativen durchgeführt, um „die Menschen in der Europäischen Union für ihre Rechte auf Gleichbehandlung und auf ein Leben ohne Diskriminierung“ zu sensibilisieren. Geschlechtsbedingte Diskriminierung war dabei ein wichtiges Thema.

Die Tatsachen sprechen für sich (siehe Box). Sei es aufgrund mangelnder Möglichkeiten oder aufgrund selbst getroffener Entscheidungen: In den meisten Lebensbereichen sind Frauen und Männer in Deutschland im Jahr 2008 nicht gleichermaßen vertreten. Sicherlich wurden im Laufe der Jahre Fortschritte erzielt. Aber wird sich dieser Prozess fortsetzen? Wie könnte sich bis 2020 die Gleichstellungssituation weiter entwickeln? Mit diesen Fragen befasst sich die vorliegende Studie. Mit Hilfe des in der jüngst veröffentlichten, umfassenden Studie von Deutsche Bank Research „Deutschland im Jahr 2020“.<sup>2</sup> dargestellten analytischen Rahmens untersuchen wir, wie sich die zu erwartenden strukturellen Veränderungen auf Frauen auswirken werden bzw. welchen Einfluss die Frauen selbst auf diese Veränderungen haben werden. Wir gehen den Implikationen für Wirtschaft, Staat und Gesellschaft nach. Die strukturellen Veränderungen sind im Schaubild auf Seite 4 dargestellt. Im gesamten Text werden die Illustrationen dieses Schaubilds am Rand anzeigen, auf welche strukturelle Veränderung sich die jeweils diskutierte Entwicklung bezieht.

Wir konzentrieren uns auf die Situation der Frauen, aber selbstverständlich wird jede Veränderung für diese Gruppe auch Veränderungen für Männer, Kinder, Familien und die Gesellschaft insgesamt mit sich bringen. Außerdem ist festzuhalten, dass Gleichstellung nicht Gleichheit, sondern Chancengleichheit bedeutet! Heutzutage wird eine simple, polemische Gegenüberstellung der Situation von Männern und Frauen zumeist als langweilig empfunden, weil sie zu sehr auf den Status quo abhebt und daher zu stark polarisiert. In dieser Studie wollen wir untersuchen, in welchen Beschreibungsdimensionen sich die Teilhabe von Männern und Frauen an verschiedenen Lebensbereichen verändern könnte. Dabei muss vor allem die Polarität zwischen maskulinen und femininen Ansätzen

<sup>1</sup> Zitiert von Clare Davidson, BBC News: Feminine Women „can succeed too“.

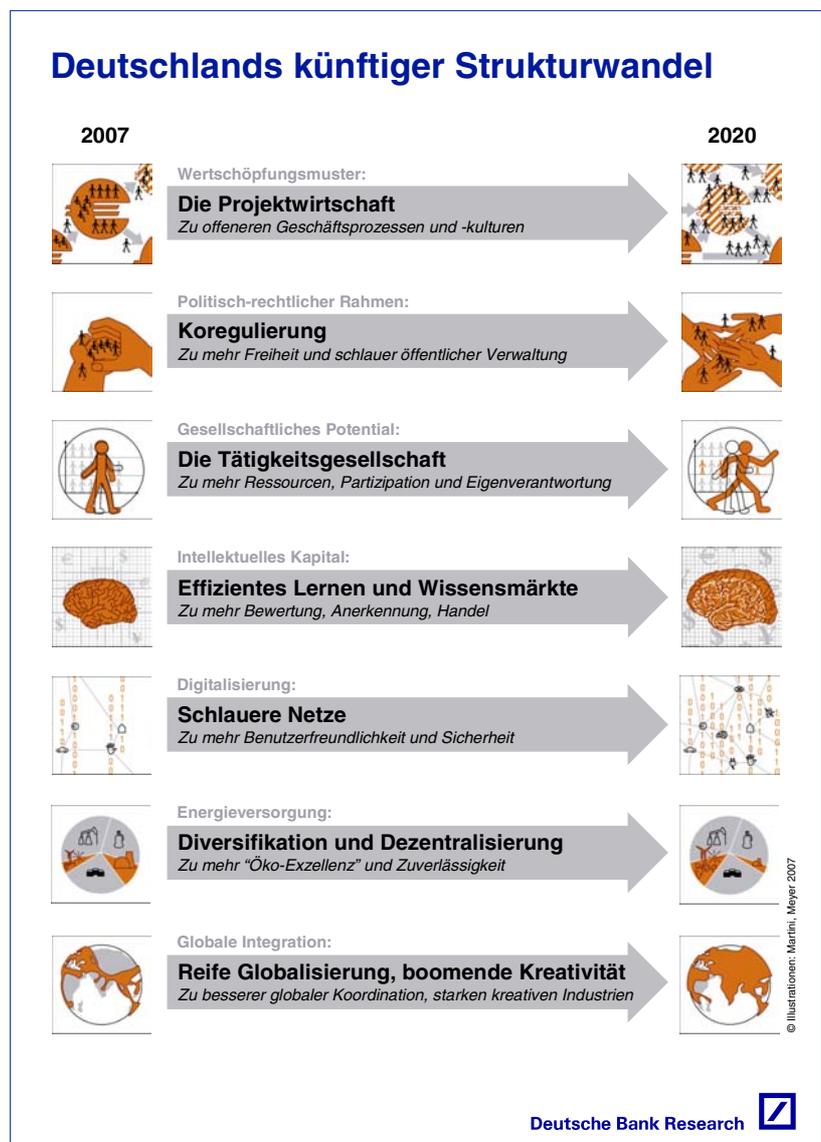
<sup>2</sup> Jan Hofmann, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen. [www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de).

überwunden werden. Erforderlich ist, dass beide Geschlechter für einen übergreifenden Zweck zusammenarbeiten, von dem die Gesellschaft insgesamt profitiert.

Im ersten Abschnitt gehen wir kurz auf die grundlegenden Veränderungen ein, die Deutschland bis zum Jahr 2020 erfährt. Dann untersuchen wir, welche Auswirkungen die zu diesem Szenario führenden Trends in vier Schlüsselbereichen haben. Im zweiten Abschnitt untersuchen wir, wie gut sich Beruf und Familie in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft vereinbaren ließen bzw. lassen. Der dritte Abschnitt befasst sich mit der Berufstätigkeit von Frauen im Allgemeinen, der künftigen Entwicklung flexibler Arbeitsmodelle, der jeweiligen Dominanz von Frauen bzw. Männern in den einzelnen Sektoren und den Einkommensunterschieden zwischen Frauen und Männern. Im vierten Abschnitt geht es darum, in welchem Umfang Frauen in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Der fünfte Abschnitt geht auf die Bedeutung von Frauen als Konsumenten ein. Danach fassen wir zusammen, in welcher Situation sich Frauen in Deutschland im Jahr 2020 befinden dürften, und analysieren die Implikationen für Regierungen, Unternehmen und die Gesellschaft insgesamt.

## 1. Deutschland im Jahr 2020: Kernelemente des Szenarios

Um die richtigen wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entscheidungen treffen zu können, muss zunächst als Grundlage ein konsistentes Bild von der Zukunft vorhanden sein. Deutsche Bank Research hat daher mögliche Entwicklungspfade für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft skizziert und untersucht, welches Zukunftsbild am plausibelsten ist. Diese Studie<sup>3</sup> beruht auf einer innovativen Szenarioanalyse. Die Kernelemente des Szenarios „Expedition Deutschland“ für das Jahr 2020 werden aus Sicht des Jahres 2020 im folgenden Kasten formuliert. Die Skizze konzentriert sich auf die vier zuerst genannten strukturellen Veränderungen der oben aufgeführten Liste, da die drei übrigen sich weitgehend von selbst erklären.



<sup>3</sup> Jan Hofmann, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 382. Siehe auch [www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de).

## Projekt „Deutschland 2020“



**Anno 2020. Die „Projektwirtschaft“ liefert 15% der Wertschöpfung** in Deutschland (in 2007 waren es etwa 2%). „Projektwirtschaft“ steht für zumeist temporäre, außerordentlich kooperative und oft globale Wertschöpfungsprozesse. Diese Art der Kooperation ist für viele Unternehmen heute häufig die effizienteste Art des Wirtschaftens. Denn Produktlebenszyklen haben sich weiter verkürzt; die Breite und Tiefe des Wissens, die für die Entwicklung und Vermarktung erfolgreicher Produkte nötig sind, haben rapide zugenommen; erfolgreiche Produkte entstehen immer häufiger durch die Konvergenz verschiedener Technologie- bzw. Wissensfelder, und viele Unternehmen und Forschungseinrichtungen sind in 2020 noch stärker spezialisiert als schon 2007.

Sie kooperieren daher immer häufiger in gemeinsamen Projekten, oft in Form rechtlich und organisatorisch eigenständiger Projektgesellschaften. In diese Projekte entsenden sie spezialisierte Mitarbeiter oder Organisationsteile, investieren Kapital oder stellen Wissen und Netzwerke zur Verfügung. So können die Unternehmen flexibel, mit geteilten Kosten und geteiltem Risiko auf die deutlich gestiegenen Wissens- und Geschwindigkeitsanforderungen der globalen Märkte reagieren. Damit haben sie oft, aber keinesfalls immer Erfolg: Auch in 2020 erzeugt Kooperation viel persönliche und strategische Reibung. Für ein Abmildern der technischen Reibung sorgen 2020 reife, hoch standardisierte Informationstechnologien.

Die Projektwirtschaft ist dabei eng mit der klassischen Art des Wirtschaftens verwoben. Auch 2020 bringen viele Unternehmen noch Produkte im Alleingang auf den Markt. Oft kooperieren dieselben Unternehmen jedoch in anderen Märkten – z.B. den innovationsintensiven – auf projektwirtschaftliche Art. Insbesondere der deutsche Mittelstand profitiert von der Projektwirtschaft. Er kann seine Spezialisierungsvorteile und organisatorische Beweglichkeit nutzen – und wird zudem von einer neuen Gründungsdynamik gestärkt.



**Mit offenen Innovationsprozessen gelang der Sprung in neue Märkte.** Deutschland hat 2020 in Märkten für Spitzentechnologie und wissensintensive Dienstleistungen

aufgeholt. Innovation ist heute Deutschlands Kernkompetenz, „Created in Germany“ insbesondere in Asien und im Nahen Osten oft erste Wahl. Das glückte nicht zuletzt durch kooperative Innovation und intelligentes Teilen und Tauschen von Wissen und geistigem Eigentum. Projektwirtschaftliches Arbeiten erwies sich gerade in den frühen innovativen und damit besonders wissensintensiven Phasen der Wertschöpfung als effizient. Zudem haben viele deutsche Unternehmen (sowie ihre lokalen und internationalen Projektgesellschaften) in den vergangenen Jahren davon profitiert, dass sie die Generation der „souveränen Kunden“ enger in ihre Prozesse eingebunden haben. Diese Kunden sind über interaktive Foren untereinander gut vernetzt und über Preise und Qualitäten in ihrem Interessengebiet aktuell informiert.<sup>1</sup>

Auf der Strecke geblieben sind dagegen bis 2020 viele Investitionen der Wirtschaft in langfristige Forschung und Entwicklung. Sie sind mit den heute kurzlebigeren Wertschöpfungsmustern oft schlecht vereinbar.

**Wissen wird 2020 auf effizienten Märkten gehandelt.** Wissen über Kunden, Märkte und viele andere Themen wird heute weit effizienter bewertet und gehandelt als noch in 2007. Die Anbieter solcher Wissensdienstleistungen florieren. Geistiges Eigentum ist zu einer viel genutzten Assetklasse geworden, Investoren können aus einem breiten Spektrum themenorientierter Patentfonds, Verbriefungen von Urheberrechten etc. wählen. Zudem ist intellektuelles Kapital in den Fokus der Unternehmensbewertung gerückt: Den Kapitalmarkt interessieren heute neben traditionellen Bilanzkennzahlen auch Forschungseffizienz, Weiterbildungsbudgets und Kooperationsratings eines Unternehmens.

Die jungen wie die älteren Köpfe, in denen dieses intellektuelle Kapital steckt, profitieren 2020 von effizienten Lernmärkten. Private Lernanbieter prosperieren. Aber auch die öffentlichen Universitäten und anderen Bildungseinrichtungen sind nach einer Konsolidierungswelle effizienter geworden. Sie engagieren sich darüber hinaus stärker im Markt für modulare Weiterbildung.



**Der Staat reduziert seine Einmischung und lernt bei der Regulierung** mit Bürgern und Unternehmen.

Einerseits haben den Staat Legitimationsprobleme motiviert und sein weiter eingegrenzter fiskalischer Spielraum gezwungen, Aufgaben abzugeben. Andererseits sind die Regulierungsthemen immer komplexer geworden. Der Staat braucht heute mehr denn je das Wissen von Bürgern und Unternehmen, um adäquate Rahmenbedingungen setzen zu können.

Die so entstehende Regulierung ist intelligenter an gesellschaftliche und wirtschaftliche Belange angepasst. Sie ist für Bürger und Unternehmen transparenter und erleichtert das Erobern neuer Märkte. Generell hat der Rückzug des Staates aus einigen seiner Aufgabenbereiche aber auch dazu geführt, dass Sozialtransfers heute an Gegenleistungen gebunden sind. Zudem werden immer mehr soziale Dienstleistungen (z.B. Pflege) privat organisiert. Deutschland ist eine „Tätigkeitsgesellschaft“ geworden.



**Die deutsche Gesellschaft bildet bis 2020 eine neue Mitte, der untere Rand verliert jedoch den Anschluss.**

Die Mittelschicht feiert ihr Comeback. Die neuen Aufstiegschancen und das höhere Abstiegsrisiko, beides Folgen globalerer und volatilerer Wertschöpfung, haben ihr den Wert von Wissen klar vor Augen geführt. Viele Bürger mit mittlerem Einkommen investieren daher massiv in Bildung – und qualifizieren sich so für die anspruchsvollen, aber auch gut bezahlten Aufgaben in der Projektwirtschaft.

Auch gut gebildete Ältere zählen zu den Gewinnern, sie sind in 2020 intelligent ins Arbeitsleben eingebunden. Niedrigverdiener haben dagegen nur begrenzt Zugang zu den neuen Lernmärkten und stehen, jung wie alt, unter oft existenziellem Druck. Für diese Gruppe ist der internationale Wettbewerb noch einschneidender als für andere. Viele von ihnen sind gezwungen, sich in Hintergrundnetzen selbst zu organisieren, viele haben den Glauben an die Politik verloren.

Aufgrund der skizzierten strukturellen Veränderungen auf dem Weg zur „Expedition Deutschland“ erwarten wir für Deutschland bis 2020 ein durchschnittliches Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 1,5 % pro Jahr. Diese Veränderungen öffnen Wirtschaft, Gesellschaft und Politik aus der Perspektive von 2007 außergewöhnliche Chancen, bergen jedoch auch erhebliche Risiken, wenn sie ignoriert werden.

*Jan Hofmann, Ingo Rollwagen and Stefan Schneider (2007). Deutschland im Jahr 2020 – Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition. Aktuelle Themen 382. Deutsche Bank Research, [www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de)*

## 2. Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Zukunft

Für alle Menschen, aber insbesondere für Mütter ist es von zentraler Bedeutung, dass Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren sind. Eine Verringerung der Doppelbelastung hat weitreichende Folgen für Familien und die Gesellschaft insgesamt: Wenn mehr Mütter berufstätig sind, steigt die Fertilitätsquote<sup>4</sup>, was wiederum die Tragfähigkeit der Renten- und Sozialversicherungssysteme verbessert, die Gleichstellung fördert und dazu führt, dass die Armut – vor allem von allein erziehenden Müttern oder Vätern – sinkt. In diesem Abschnitt befassen wir uns mit der Frage, wie sich die zu erwartenden Veränderungen in der Wirtschaft, in persönlichen und gesellschaftlichen Präferenzen und in der Politik auf die Möglichkeiten auswirken dürften, Beruf und Familienleben zu vereinbaren.

### 2.1 Neue Wege im Geschäftsleben: Chancen und Herausforderungen

#### *Größere Bedeutung der Projektwirtschaft*

Das Schlüsselwort für die Zukunft lautet „Projektwirtschaft“. Die Unternehmen müssen zunehmend neue, flexible Formen der Zusammenarbeit einsetzen, um die Anforderungen eines komplexeren Umfelds erfüllen zu können. Die Wertschöpfung läuft häufig in temporären Projekten ab, bei denen eine intensive Zusammenarbeit erforderlich ist und die häufig den Globus umspannen (vgl. Abschnitt 1). Dies dürfte unterschiedliche Auswirkungen auf die Möglichkeiten der Menschen haben, Beruf und Privatleben zu vereinbaren.

Bei projektbezogener Arbeit in einer wissensintensiven Gesellschaft müssen intelligentere und raschere Ergebnisse geliefert werden, und die Berufstätigen stehen zeitweise unter erheblichem Druck. Um damit fertig werden zu können (und Ausfallzeiten so weit wie möglich zu verhindern), sind Strukturen geschaffen worden, die den Berufstätigen ein „Wiederaufladen“ ermöglichen. „Sabbaticals“ werden zuweilen genutzt werden, und Pausen in den Arbeitsbiografien werden normal sein. In diesem Umfeld wird es in der Arbeitswelt weniger auffallen als heute, wenn Frauen sich eine Auszeit nehmen, um ein Baby zur Welt zu bringen und sich ein Jahr oder länger zuhause darum zu kümmern.

Teilzeitarbeit wird ein weiterer Weg für alle Beteiligten sein, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhöhen; für einige Projekte dürfte sie sich als effizientes Modell erweisen. Eltern können sich entscheiden, flexiblere Arbeitsmöglichkeiten zu nutzen und die zusätzliche Zeit mit ihrer Familie verbringen, statt sie für ein anderes Projekt – möglicherweise für einen anderen Auftraggeber – zu verwenden. Im künftigen, flexiblen Umfeld werden Eltern keine Sonderstellung mehr einnehmen, denn auch in Vollzeit Berufstätige werden zuweilen in Teilzeit für einzelne Projekte arbeiten, die sie parallel abwickeln.

Eine negative Folge ist dagegen, dass die Beschäftigten in der neuen, projektbasierten Arbeitswelt häufig ihre Arbeit innerhalb knapp bemessener Fristen erledigen müssen. Die Arbeitsbelastung wird in dieser Wirtschaft sehr unterschiedlich sein: bei niedriger Arbeitsbelastung profitieren Privat- und Familienleben, bei hoher Arbeitsbe-



**In einer anstrengenden Projektwirtschaft dürften flexiblere Arbeitsbiografien...**

**... und mehr Teilzeitarbeit günstig für Eltern sein,...**

**... was allerdings nicht für die Phasen mit hohem Arbeitsanfall gilt**

<sup>4</sup> In den Industrieländern besteht tatsächlich eine positive Korrelation zwischen der Beschäftigungsquote von Frauen und der Geburtenrate; vgl. Schaffnit-Chatterjee (2006), OECD (2008).

lastung ist dies problematischer. Zudem sind Frauen vor allem in Positionen mit geringer Verantwortung häufig weniger dazu bereit, lange zu arbeiten, weil ihnen die Opportunitätskosten in der Regel stärker bewusst sind.<sup>5</sup> Insbesondere Mütter haben die Auswirkungen für ihre Kinder im Hinterkopf. Außerdem werden sie weniger häufig als Männer durch einen zu Hause bleibenden Partner unterstützt (dies sollte sich allerdings bei einer zunehmenden Gleichstellung der Geschlechter ändern). „Rechtfertigt es die Zufriedenheit im Beruf (Erfolg, Anerkennung, das Gefühl, geistig gefordert zu sein), mein Kind allein zu lassen?“ Die Antwort auf diese Frage fällt vor allem Frauen mit einem zeitaufwändigen Beruf häufig schwer. Bei Projektarbeit dürfte die Antwort auf diese Frage jedoch zunehmend positiv ausfallen, da Projekte bekanntermaßen mehr Initiative erfordern und insofern gleichzeitig als anspruchsvoller und als lohnenswerter empfunden werden.<sup>6</sup>

### **Globalisierung tritt in reifere Phase ein**

Die Annahme eines neuen Projekts kann auch dazu führen, dass ein Umzug notwendig wird. Zahlreiche Projekte werden in mehreren Ländern abgewickelt und Reisen oder einen vorübergehenden Umzug ins Ausland oder auf einen anderen Kontinent erfordern. Wenn Mobilität erforderlich ist, wird eine Berufstätigkeit beider Partner schwieriger; bei Zuwanderern ist die Beschäftigungsquote niedriger als bei Einheimischen. Frauen dürften auch künftig stärker von diesem Phänomen betroffen sein, da sie eher ihrem Partner folgen dürften: Auch bei einer stärkeren Gleichstellung dürften mehr Frauen als Männer wegen der Karriere des Partners umziehen. Die Zahl der nicht berufstätigen Mütter ist bereits heute höher, wenn die Frauen im Ausland leben als wenn sie in ihrem Heimatland leben. Kürzlich von der OECD veröffentlichten Daten zufolge verringert sich die Differenz in den Beschäftigungsquoten von Zuwanderern und Einheimischen; die Arbeitslosenquoten von Zuwanderern sind jedoch selbst dann hoch, wenn sie erst vor kurzem ins Land gekommen und hoch qualifiziert sind. Ein Partner – in der Regel die Frau –, der seinem Partner nach einer Versetzung ins Ausland folgt, ist zudem mit zusätzlichen Hindernissen konfrontiert, die rechtlicher (Arbeitserlaubnis, Rückkehr in den Beruf nach dem Mutterschaftsurlaub), sprachlicher und kultureller Natur sein können. Frauen müssen daher eventuell mit mehrfacher Diskriminierung als Einwanderer, Frau und Mutter rechnen.

### **Verstärkte Digitalisierung und Wissensintensität**

Parallel zum häufigen Wechsel zwischen verschiedenen Projekten nimmt die virtuelle Vernetzung zu. Wenn Kommunikation und Zusammenarbeit zunehmend über IKT möglich sind, ist es nicht immer erforderlich, an einem bestimmten Ort auch physisch präsent zu sein. Arbeit ist nicht unbedingt mehr an Zeit und Ort gebunden. Dies ist insofern von Vorteil, als die Menschen sich die Arbeit so einteilen können, wie es am besten zu ihrer Lebenssituation passt. Häusliche Arbeitszimmer (als einziger Arbeitsplatz oder in Kombination mit einem traditionellen Büro) werden zunehmend üblich sein, und Eltern können leichter zwischen ihrem Beruf und den Anforderungen ihrer Familie hin- und herwechseln. Durch den Wegfall der Arbeitswege wird ebenfalls kostbare Zeit gespart, die für das Familienleben verwendet werden kann. Gleichzeitig kann das Familienleben darunter leiden, dass Berufstätige zu jeder Zeit und an jedem Ort zur



**Umzüge können vor allem in einer globalisierten Welt eine Belastung darstellen,...**



**... die allerdings durch die virtuelle Vernetzung und Wissensintensität gedämpft wird,...**

<sup>5</sup> Vgl. Hewlett und Luce (2006).

<sup>6</sup> Vgl. Gerlmaier (2006).

**... wobei sich die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verwischen**

Verfügung stehen, wenn nicht darauf geachtet wird, Mobiltelefon oder Blackberry auch einmal abzustellen.

Arbeit und Familienleben werden zunehmend nicht als Gegensatz, sondern als verbundene Phänomene wahrgenommen. Es wird nicht immer einfach sein, mit den Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben klar zu kommen. Dies erfordert Organisation und Disziplin, wird aber in Zukunft immer wichtiger werden.

**Größere Konzentration auf Lebensqualität im Allgemeinen...****2.2 Neue persönliche Präferenzen: zunehmender Wunsch nach mehr Balance**

Es gibt Anzeichen dafür, dass die Menschen in den Industrieländern zunehmend an einem besseren Ausgleich zwischen Beruf und Privatleben interessiert sind und Zeit mehr Wert beimessen. Zahlreiche Menschen haben heute das Gefühl, ihr Leben sei aus dem Gleichgewicht geraten.<sup>7</sup> In den USA scheinen die neuen Managementgenerationen – die so genannte „Generation X“ und „Generation Y“ – extreme berufliche Belastung weniger zu schätzen als die Babyboomer.<sup>8</sup> In Europa selbst wollen etwa die Hälfte der Beschäftigten ihre wöchentliche Arbeitszeit um durchschnittlich rund 10% reduzieren.<sup>9</sup> Vollzeitbeschäftigte haben überdies deutlich signalisiert, dass sie flexiblere Arbeitszeiten wünschen. Rund ein Viertel äußerte, sie würden gern dauerhaft oder für einen bestimmten Zeitraum in Teilzeit arbeiten. Allerdings haben nur 14% versucht, dieses Vorhaben in die Tat umzusetzen, was auf die damit verbundenen finanziellen Einbußen zurückzuführen sein dürfte. (In Abschnitt 3.1 gehen wir darauf ein, wie eine veränderte Arbeitszeitstruktur über das gesamte Berufsleben hinweg zur Erfüllung dieses Wunsches beitragen könnte, sofern das Einkommen zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht ausschließlich von der dann geleisteten Arbeit abhängt, sondern über das gesamte Arbeitsleben hinweg betrachtet wird.) Insgesamt ist die Kindererziehung einer der wichtigsten Gründe für den Wunsch nach kürzeren Arbeitszeiten, gefolgt von dem Wunsch, mehr Zeit für sich und eigene Aktivitäten zu haben, bzw. dem Wunsch, die Belastung einer Vollzeitstelle zu verringern.

In einer kürzlich durchgeführten Umfrage in Europa ergab sich auch, dass veränderte Werte und Strukturen in der westlichen Welt dazu geführt haben, dass nicht mehr der Lebensstandard, sondern die Lebensqualität im Mittelpunkt steht.<sup>10</sup> Einer im Jahr 2007 durchgeführten GfK-Umfrage in 9 EU-Ländern zufolge hängt die Lebensqualität vor allem von Gesundheit, Familie und Freunden ab. Bis zu 90% der Befragten nennen Familie und Kinder als wichtigen Faktor für Lebensqualität und persönliches Wohlbefinden. Damit nehmen Familie und Kinder den zweiten Rang nach körperlicher Gesundheit (95%) und noch vor Freundschaft und Partnerschaft ein. Arbeit und Bildung kommen erst an fünfter Stelle (75%).

<sup>7</sup> Drei von vier erwachsenen Amerikanern haben das Gefühl, ihr Leben sei aus dem Gleichgewicht geraten. The wellness boom. The Economist January 6th-12th 2007.

<sup>8</sup> Vgl. Hewlett und Luce (1966). In der Altersgruppe von 45-60 sagen lediglich 19% der beruflich extrem stark beanspruchten Berufstätigen, dass sie ihre anspruchsvolle, hoch bezahlte Berufstätigkeit, die wöchentlich 60 Stunden oder (häufig) mehr in Anspruch nimmt, innerhalb der kommenden beiden Jahre aufgeben wollen. In der Altersgruppe von 35-44 steigt der prozentuale Anteil auf 30% und in der Altersgruppe von 25 bis 34 auf 36%. Dies spiegelt unseres Erachtens einen Wandel der Präferenzen (Kohorteneffekt) und nicht nur einen Generationseffekt wider. Allerdings lässt sich diese These nicht belegen, da die Altersgruppen nicht im Zeitablauf beobachtet wurden.

<sup>9</sup> Vgl. EFLS (2003).

<sup>10</sup> Ulrich Reinhardt, Stiftung für Zukunftsfragen in The 2007 Futurist Conference, Luzern.

**... und höheres Interesse am Familienleben im Besonderen**

Gleichzeitig steigt aufgrund von Unsicherheiten und dem Verlust des Glaubens die Bedeutung von Verantwortung gegenüber der Selbstverwirklichung. Eine Familie kann das Gefühl vermitteln, gebraucht und unterstützt zu werden – und umgekehrt das Gefühl von Langeweile, Einsamkeit und Nutzlosigkeit vertreiben, was in turbulenten und unsicheren Zeiten notwendig ist. In Japan zeigte eine Analyse von Lebensstil und Werten der Vollzeitbeschäftigten in den Jahren von 1997 bis 2000<sup>11</sup>, dass die Bedeutung familienintensiver Bereiche deutlich zunahm, die anderer Bereiche (arbeitsintensive und hobbyintensive sowie für ein ausgeglichenes Leben) etwas zurückging.

Wenn eine Rückbesinnung auf das Familienleben erfolgt, dürfte das Interesse an flexiblen Arbeitsmöglichkeiten insgesamt zunehmen, und Frauen dürfte es leichter fallen, Beruf und Familie ohne übermäßige Stigmatisierung zu vereinbaren.

**2.3 Veränderte Frauen, veränderte Familien: neue Mentalitäten**

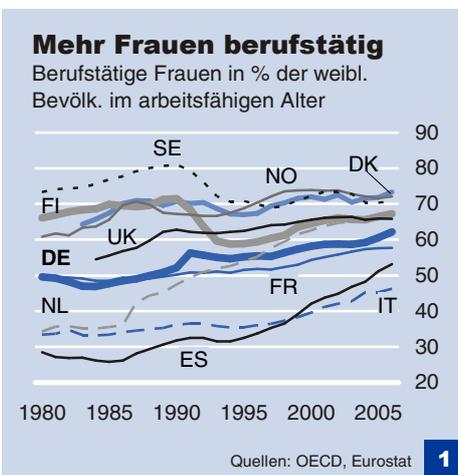
Die gesellschaftlichen Modelle für die Rolle von Frauen und für Familienstrukturen wandeln sich. Dies ist direkt auf eine Pluralisierung der Werte zurückzuführen; eine größere Palette an Verhaltensweisen wird gesellschaftlich akzeptiert. Indirekt entsteht aufgrund der Notwendigkeit solider staatlicher Finanzen in einer alternden Gesellschaft Druck, die Zahl der Berufstätigen, insbesondere der Frauen (aber ebenso der älteren Arbeitnehmer und der Zuwanderer), zu steigern.

**Wandel der Erwartungen, die an die Rolle von Frauen in der Gesellschaft gestellt werden,...**

In den vergangenen Jahrzehnten ist die Berufstätigkeit von Frauen in den Industrieländern deutlich angestiegen (vgl. Grafik 1).<sup>12</sup> Beruf und Familie werden jedoch weiterhin als Gegensätze angesehen, wobei diese Auffassung in den einzelnen europäischen Ländern bzw. in einzelnen Regionen innerhalb der Länder, wie auch in Deutschland, in unterschiedlichem Maße ausgeprägt ist. Kürzlich von Eurobarometer veröffentlichten Daten zufolge (vgl. Grafik 2)<sup>13</sup> ist in Ostdeutschland die Auffassung besonders verbreitet, dass Familie und Beruf vereinbar sind – weiter als in den meisten anderen europäischen Ländern einschließlich Schweden und Finnland, die häufig in dieser Beziehung als vorbildlich gelten. Am anderen Ende des Spektrums herrscht in Westdeutschland hohe Skepsis in Bezug auf die Berufstätigkeit von Frauen. Dies gilt vor allem für weniger gebildete und ältere Mitbürger: In der Altersgruppe über 65 waren 70% der Befragten der Auffassung, dass die Mutter idealerweise zu Hause bleiben und sich um die Kinder kümmern sollte, während der Mann arbeite, verglichen mit 47% in der Altersgruppe von 18 bis 30.



**Pluralisierung der Werte und demografische Herausforderung haben gleich gerichtete Auswirkungen**



<sup>11</sup> Vgl. Nitto und Shiozaki (2001).

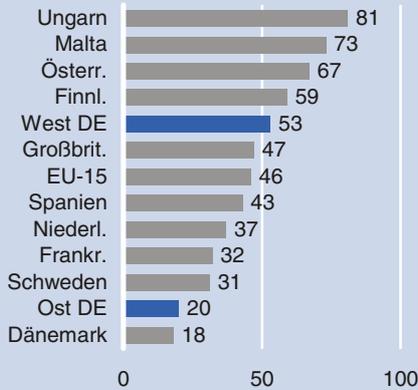
<sup>12</sup> Der deutliche Rückgang der Zahl der berufstätigen Frauen in Finnland und Schweden in den 90er-Jahren hängt mit der Rezession zusammen, die sich damals auf den Arbeitsmarkt auswirkte.

<sup>13</sup> Vgl. Scheuer und Dittmann (2007).



## Zwei deutsche Welten

Zustimmung zu der Aussage: "Idealerweise sollte die Frau zu Hause bleiben und für die Kinder sorgen, während der Mann zur Arbeit geht", in %

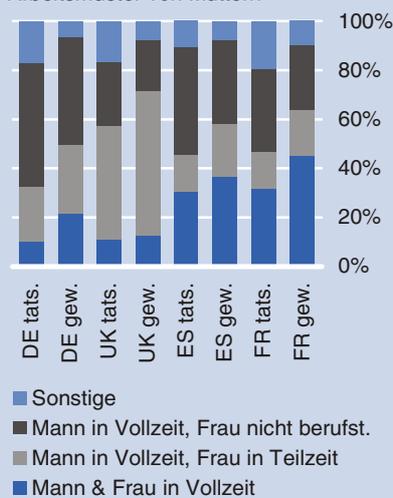


Quelle: Eurobarometer Frühjahr 2006

2

## Wunsch nach gewissen Veränderungen

Tatsächliche und gewünschte Arbeitsmuster von Müttern



Quelle: European Labour Force Survey 2005

3



**Schneeballeffekt dürfte sowohl die Berufstätigkeit der Mütter als auch die Geburtenquote steigern**

**Positive Auswirkungen der Berufstätigkeit auf Mütter, Familien,...**

## ... ist in Ostdeutschland weiter fortgeschritten,...

Besonders hoch ist die Unterstützung für die Berufstätigkeit von Frauen in Ostdeutschland, sowohl im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern (nur in Dänemark wird ein höherer Wert erzielt) als auch im Vergleich mit anderen ehemals kommunistischen Ländern. In diesen Ländern kann die Präferenz für ein traditionelles Familienmodell unter anderem als Reaktion auf den Zwang zur Berufstätigkeit in der Vergangenheit und auf die derzeit ungünstigen Verhältnisse auch für Frauen angesehen werden. Der Unterschied zwischen Ostdeutschland und den übrigen, ehemals kommunistischen Staaten könnte auf verschiedene Gründe wie die geringere Bedeutung der Kirche und den Wiederaufbau nach dem Krieg zurückzuführen sein (bei dem ein sozialistisches Gegenmodell zu der Konkurrenz im Westen geschaffen werden sollte).

## ... hält in Westdeutschland an...

In Westdeutschland ist das Prinzip, dass die Kinderbetreuung Aufgabe der Familie (d.h. der Mutter) sei, tief in der Mentalität und in den Institutionen verankert. Dies spiegelt sich in politischen Entscheidungen wider, die – wenn auch anders dargestellt – faktisch einen Anreiz für Frauen schaffen, ihre Berufstätigkeit nach der Geburt eines Kindes vollständig aufzugeben: Für Kinder unter drei Jahren sind kaum Betreuungsmöglichkeiten vorhanden, das Steuersystem hält Mütter von einer Berufstätigkeit ab usw. (Diese politische Neigung ist zum Teil auf arbeitsmarktpolitische Strategien in der Vergangenheit zurückzuführen, denen zufolge Frauen von einer Berufstätigkeit abgehalten werden sollten, um so die Arbeitsmarktprobleme zu entschärfen.<sup>14</sup> Bis 1957 durften verheiratete Frauen nach deutschem Recht nur mit dem Einverständnis ihres Ehemanns berufstätig sein.) Ideologisch begründete Klischees haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass institutionelle Kinderbetreuung mit dem häufig obligatorischen Krippensystem der DDR gleichgesetzt wurde, was dem Ruf professioneller Kinderbetreuung in Westdeutschland geschadet hat.

Heute werden Vergleiche in der Regel mit Nachbarländern gezogen, wo professionelle Kinderbetreuung durchaus üblich ist, und die Mentalität wandelt sich. Die Zustimmung zu der Aussage, kleine Kinder litten auf jeden Fall unter einer Berufstätigkeit der Mutter, sank in Westdeutschland von 88% im Jahr 1982 auf 63% im Jahr 2004, in Ostdeutschland von 58% im Jahr 1991 auf 29% im Jahr 2004. Auch in diesem Fall sind die Zustimmungsraten bei gut gebildeten und jungen Mitbürgern eindeutig am niedrigsten.<sup>15</sup>

Es dürfte ein positives Zeichen für die künftige Gleichstellung sein, dass die Unterstützung für das traditionelle Familienmodell bei jüngeren Generationen weniger ausgeprägt ist als bei älteren. Es gibt zunehmend Belege dafür, dass eine Mehrheit der deutschen Frauen Beruf und Mutterschaft verbinden möchte (vgl. Grafik 3). Die zunehmende Zahl von Rollenvorbildern dürfte wie ein Schneeballeffekt dazu führen, dass mehr Mütter berufstätig sind. Je mehr Frauen in Deutschland erfolgreich Berufstätigkeit und Mutterschaft verbinden, desto mehr Mütter werden ihnen nacheifern wollen, so dass sowohl die Berufstätigkeit als auch die Geburtenquote steigen sollten.

Die positiven Auswirkungen der Berufstätigkeit auf die Mütter selbst – z.B. eine eindeutig bessere Selbstverwirklichung und ein größeres Selbstwertgefühl – sollten in Deutschland ebenfalls deutlicher zuta-

<sup>14</sup> Vgl. Dingeldey (2002) und OECD (2007).

<sup>15</sup> Umfragen von Allbus, Destatis.

**... vor allem Familien mit allein erziehenden Eltern,...**

ge treten. Untersuchungen zufolge sind berufstätige Mütter von zweijährigen Kindern sehr viel weniger für Depressionen anfällig als nicht berufstätige. Sie genießen körperlich, seelisch und gesellschaftlich eine höhere Lebensqualität.<sup>16</sup> Ihre finanzielle Unabhängigkeit trägt viel zur Gleichstellung bei und dämpft das Armutsrisiko junger Familien spürbar. Berichten der OECD zufolge ist die Berufstätigkeit der Eltern der Faktor, der den stärksten Einfluss auf den Umfang von Kinderarmut hat. In Deutschland entspricht der Anteil der Kinder unter der Armutsschwelle mit 12,8% in etwa dem OECD-Durchschnitt (12%); am niedrigsten ist die Kinderarmut in den skandinavischen Ländern (2,4% - 3,6%), gefolgt von Frankreich (7,3%).<sup>17</sup>

Insbesondere bei alleinerziehenden Müttern spricht viel für eine Berufstätigkeit. Die Kinderarmutsquote ist bei nicht berufstätigen, alleinerziehenden Eltern durchschnittlich drei Mal so hoch wie bei berufstätigen (in Deutschland 55,6% bzw. 18%). In Deutschland ist außerdem die Armutsquote von alleinerziehenden Eltern vier Mal so hoch wie für die Gesamtbevölkerung im arbeitsfähigen Alter.<sup>18</sup> Dies ist in einer Gesellschaft zu berücksichtigen, in der die Scheidungsquote und damit auch die Zahl von Singles, alleinerziehenden Eltern, Lebensabschnittspartnerschaften und Patchwork-Familien ansteigen.

**... und die (alternde) Gesellschaft insgesamt**

Allgemeiner gesprochen, dürfte eine höhere Berufstätigkeit von Frauen eine Nebenwirkung der Entwicklung in Deutschland im Jahr 2020 abmildern, nämlich das zunehmende Armutsrisiko, vor allem von Menschen mit einer schlechteren Ausbildung. Aus wirtschaftlicher Sicht ist die zunehmende „Frauenpower“ vor allem in einer alternden Gesellschaft wünschenswert, in der Arbeitskräfte (und Kinder) dringend benötigt werden.

**Aus Sicht der Kinder**

Es sprengt den Rahmen dieser Studie, darüber zu diskutieren, was für Kinder richtig bzw. falsch ist. Man kann jedoch kaum über Frauen sprechen, ohne auch auf die Kinder einzugehen – selbst in einem Deutschland mit niedrigen Geburtenraten. Und derzeit wird kaum ein Thema so kontrovers diskutiert wie die Betreuung in Krippen oder durch die Mutter (bzw. finanzielle Unterstützung für Kinderbetreuung gegenüber bezahlter Elternzeit).

**Bindung an die Mutter im ersten Lebensjahr ist von zentraler Bedeutung,...**

Klar ist, dass es für die Entwicklung eines Kindes entscheidend ist, dass die Mutter für eine gewisse Zeit verfügbar ist. Allerdings gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, wie lang dieser Zeitraum sein sollte. In Frankreich arbeiten die Mütter in der Regel wieder Vollzeit, wenn ihr Kind rund 4 Monate alt ist. Deutschland liegt am anderen Ende der Skala; hier bleiben die Mütter häufig mindestens so lange zu Hause, bis das Kind im Alter von drei Jahren in den Kindergarten geht. In wissenschaftlichen Studien ist umfänglich nachgewiesen, dass die Kinder im späteren Leben schlechter sichere, liebevolle Beziehungen aufbauen können, wenn ihre emotionalen Bedürfnisse in der frühen Kindheit nicht erfüllt werden.<sup>19</sup> Kinder mit einer unsicheren Bindung sind im Erwachsenenalter auch anfälliger für Angstkrankheiten und greifen leichter zu Gewalt.<sup>20</sup> Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Rolle der Mutter entscheidend ist, obgleich

<sup>16</sup> Ergebnisse von Studien der Berliner Charité, veröffentlicht in „Das Gesundheitswesen“ (Okt. 2007).

<sup>17</sup> Die Kinderarmutsquote ist definiert als Zahl der Kinder, deren Äquivalenzeinkommen weniger als 50% des Mittelwerts für die Gesamtbevölkerung entspricht.

<sup>18</sup> Vgl. Babies and Bosses, OECD (2007).

<sup>19</sup> Vgl. z.B. Zhou et al. (2002).

<sup>20</sup> Vgl. Graham et al. (1999) sowie Prescott et al. (1996).

eine verantwortungsbewusste Betreuungsperson als Ersatz dienen kann. Die verfügbaren Daten scheinen darauf hinzudeuten, dass es sich negativ auf die kindliche Entwicklung auswirkt, wenn ein Baby nicht mindestens in den ersten 6-12 Lebensmonaten rund um die Uhr eng betreut wird.<sup>21</sup>

Qualitativ hochwertige, institutionelle Kinderbetreuung kann insofern positiv sein, als sie ein stimulierendes Umfeld bieten kann, sobald die ursprüngliche Bindung an die Mutter gesichert ist. Der OECD zufolge<sup>22</sup> profitiert die kognitive Entwicklung eines Kindes von einer qualitativ hochwertigen, professionellen Betreuung (und der Interaktion mit Gleichaltrigen) etwa ab dem Alter von 2 Jahren. (Dies bedeutet nicht, dass qualitativ hochwertige Kinderbetreuung im Alter von 1-2 Jahren schädlich wäre oder dass eine professionelle Vollzeitbetreuung von Kindern ab dem Alter von 2 Jahren ein Muss ist.) Kinder aus weniger gebildeten Familien oder Einwandererfamilien profitieren davon, wenn die Kinderbetreuung früher einsetzt. Allgemein ist eine Einbindung der Väter äußerst wünschenswert; sie können dabei helfen, die Lücke zwischen der Betreuung durch die Mutter und der Betreuung durch professionelles Personal zu schließen, und von ihrem Engagement dürften alle Familienmitglieder profitieren.

**... erfordert jedoch keine ausschließliche Konzentration auf das Baby (dies schadet sogar)...**

Studien haben außerdem gezeigt, dass es für eine sichere frühkindliche Bindung durch Eingehen auf die Bedürfnisse des Kindes nicht erforderlich ist, dass sich die Mutter ausschließlich auf das Baby konzentriert. Die Psychotherapeutin Jean Liedloff fordert körperliche Nähe zwischen Mutter und Kind in den ersten Jahren<sup>23</sup> und diskutiert die weitreichenden gesellschaftlichen Folgen, die es hat, wenn die körperliche Nähe fehlt (eventuell physische Gewalt im Erwachsenenalter usw.). Sie dokumentiert jedoch auch die „unglückseligen Folgen, wenn sich alles ums Kind dreht“. Zahlreiche Eltern von Kleinkindern übertreiben in die entgegengesetzte Richtung, weil sie ihre Kinder weder vernachlässigen noch sie respektlos behandeln wollen, und konzentrieren sich nur noch auf die Kinder, statt auf ihre normalen Aktivitäten als Erwachsene, die Kinder beobachten, verfolgen, imitieren und unterstützen können, wie es ihrer natürlichen Tendenz entspricht.

**... und ist mit einer Berufstätigkeit der Mutter vereinbar, sofern passende Strukturen vorhanden sind**

Selbst eine wohl ideale Bindung an die Mutter hindert Mütter von sehr kleinen Kindern nicht daran, auch in den heutigen Strukturen berufstätig zu sein: Sie können von zu Hause aus oder in Teilzeit arbeiten, oder eine ständig verfügbare Betreuungsperson kann verfügbar sein, bis Frauen ihre Kinder mit zur Arbeit bringen dürfen.

<sup>21</sup> Vgl. Babies and Bosses, OECD (2007).

<sup>22</sup> Vgl. OECD (2007).

<sup>23</sup> Vgl. Liedloff (1975) und [www.continuum-concept.org](http://www.continuum-concept.org). Anhand ihrer Beobachtungen und ihrer Analyse der Gründe, warum Kinder (und Erwachsene) eines südamerikanischen Stammes so ausgeglichen sind („keine Wutanfälle, keine Zerstörungswut und Unachtsamkeit gegenüber der eigenen Sicherheit, die bei uns die Regel darstellen“), hat Liedloff das Bewusstsein der Menschen in den westlichen Industrienationen dafür geschärft, wie wichtig es ist, ein Baby mit sich herumzutragen. Sie empfiehlt Eltern, Tag und Nacht körperlichen Kontakt zu ihren Kindern zu halten, bis diese zu krabbeln beginnen.

**Männer spielen größere Rolle im Familienleben, was sowohl von den Müttern...**



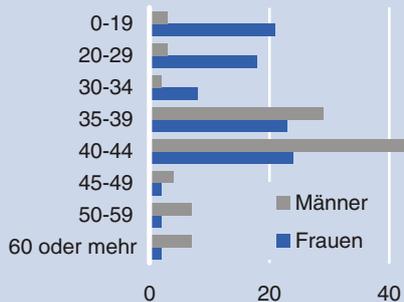
... als auch von den Vätern selbst gefördert wird

**Davon sollten die Kinder profitieren**

**In dieser Hinsicht bestehen Hindernisse im Arbeitsleben,...**

**Tatsächliche wöchentliche bezahlte Arbeitszeit**

% der Berufstätigen von 20-54 Jahren



Quelle: OECD für 2005

4

**Neue Väter, neue Familien**

Die Rolle der Frauen ändert sich nicht isoliert; auch die Rollen und Erwartungen an Männer innerhalb der Familie wandeln sich. Dies kann infolge der veränderten Situation von Müttern in Deutschland geschehen. Wenn sich mehr Frauen für eine Berufstätigkeit entscheiden, werden sie andere Anforderungen an ihre Partner stellen, so dass sowohl im Berufs- als auch im Privatleben ein Wandel eintreten sollte. Wenn Mütter mit noch kleinen Kindern wieder arbeiten gehen, sind die Väter tendenziell mehr an der Erziehungsarbeit beteiligt.

Die Männer wollen häufig von sich aus mehr Verantwortung im familiären Bereich übernehmen, eine engere Beziehung zu ihren Kindern aufbauen und sind eher dazu bereit, in Elternzeit zu gehen oder Teilzeit zu arbeiten.<sup>24</sup> Wenn den Müttern Erziehungsarbeit abgenommen wird, kann die stärkere Einbindung der Väter in die Familien die Berufstätigkeit von Müttern fördern und die Gleichstellung im Berufsleben und bei der Kinderbetreuung vorantreiben.

Die Kinder dürften davon in hohem Maße profitieren. Welche Auswirkungen es hat, dass Generationen von Kindern mit einem weitgehend abwesenden Vater aufgewachsen sind, lässt sich wohl nicht vollständig abschätzen. Das Problem wird noch dadurch verschärft, dass in Kindergärten und Grundschulen hauptsächlich Frauen als Erzieherinnen bzw. Lehrerinnen tätig sind. Im März 2007 lag der Anteil von männlichen Erziehern in Deutschland unter 3%.<sup>25</sup> Im Jahr 2004 waren 63% der Lehrer in der Primar- und Sekundarstufe in Deutschland Frauen.<sup>26</sup> Zahlreichen Jungen mangelt es also an männlichen Rollenvorbildern.

Väter, die sich mit ihren Frauen die Verantwortung für die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben teilen wollen, sind mit ähnlichen Problemen wie diese konfrontiert, – und sie treten häufig noch deutlicher zutage als bei Frauen: finanzielle Engpässe, Mangel an Rollenvorbildern und Sorge um die Karriere.<sup>27</sup> Dies gilt vor allem in einem Land, in dem noch mehr Männer als Frauen keine Kinder haben. Im Beruf kann zuweilen ein enormer Druck bestehen, denselben Lebensstil wie kinderlose oder unverheiratete Kollegen zu pflegen. Hier sind politische Maßnahmen gefordert, z.B. über ein stärker auf den einzelnen Mitarbeiter abgestimmtes System, in dem jeder Elternteil Anspruch auf bezahlte Elternzeit hat. Dies geschieht z.B. derzeit in Island, wo in der Folge inzwischen 90% der Väter den vollen Anspruch auf Elternzeit nutzen (13 Wochen pro Elternteil, nicht übertragbar – sehr viel mehr als in allen anderen OECD-Ländern).<sup>28</sup> In Deutschland hat die im vergangenen Jahr neu eingeführte, bezahlte Elternzeit dazu geführt, dass mehr Väter eine Elternzeit in Anspruch nehmen. Dabei erhält ein Elternteil bis zu 12 Monate lang monatliche Zahlungen. Damit die maximal möglichen 14 Monate erreicht werden können, muss der Partner (in der Regel der Vater) ebenfalls zwei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen. Durch diesen neuen Anreiz hat sich der Anteil der Väter, die in Elternzeit gehen, von 3,5% im Jahr 2006 auf 12,4% Ende 2007 erhöht.

<sup>24</sup> Dies zeigt sich auch in der rasch steigenden Anzahl von Büchern und Kursen mit Titeln wie z.B. „Papa ist die beste Mama“ von Svenia Hofert.

<sup>25</sup> Statistisches Bundesamt

<sup>26</sup> Eurostat, 2004.

<sup>27</sup> Vgl. OECD (2007), Nolte (2007).

<sup>28</sup> Auch die große Mehrzahl der Väter in Norwegen (90%) und Schweden nutzen die 8 Wochen bezahlte Elternzeit, auf die sie Anspruch haben.

... die durch ein Umdenken in Bezug auf „Arbeitszeit“ gelöst werden müssen

„Ergebnisse und Vertrauen“ anstelle von „Kontrolle und Sichtbarkeit“

Den Unternehmen obliegt es, auf allen Managementebenen zwischen Leistung und äußerst langen Arbeitszeiten zu unterscheiden. Wenn die Auffassung sich durchsetzt, dass die Ergebnisse bei einer 70-Stunden-Woche nur wenig besser sind als bei einer 40-50-Stunden-Woche, wird es allen leichter fallen, Zeit für die Familie zu finden (in Deutschland arbeiten 7% der männlichen Arbeitnehmer länger als 60 Stunden pro Woche). Auch das in der Industriegesellschaft vorherrschende Interesse an „Kontrolle und Sichtbarkeit“ in der Arbeitswelt dürfte allmählich durch „Ergebnisse und Vertrauen“ ersetzt werden.

Insgesamt stellt Zeitmangel derzeit eine große Herausforderung für das Familienleben dar.<sup>29</sup> „Wenn Zeit miteinander verbracht wird, entwickelt sich gegenseitiges Vertrauen, es ist Zeit für Berührung und Kommunikation vorhanden und man lernt seine Kinder kennen. Qualitätszeit lässt sich nicht in einen Terminplan pressen. Beziehungen brauchen viel Zeit, damit qualitativ hochwertige Momente entstehen können.“<sup>30</sup> Jede Familie findet einen anderen Ausgleich zwischen Beruf und Familienleben. Jede Familie sollte dabei auf ihrem eigenen Weg unterstützt werden.

## 2.4 Familienpolitik: zunehmende Förderung von Familien

Das Interesse deutscher Familien an einer Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben steigt, und hier können Staat und Unternehmen noch viel tun. Voraussetzung ist erschwingliche, qualitativ hochwertige Kinderbetreuung, vor allem für Kinder unter drei Jahren, aber auch für die Zeit nach dem Kindergarten bzw. nach der Schule. Das Arbeitsleben muss viel familienfreundlicher werden, und Elternzeit, flexible Arbeitszeiten und Betreuungsurlaub für kranke Kinder müssen möglich sein. Auch das Steuersystem muss so gestaltet werden, dass es sich für den Zweitverdiener – in der Regel die Frau – lohnt, arbeiten zu gehen.

### ***Staat: mehr Wahlmöglichkeiten schaffen***

Einige dieser Punkte stehen zueinander im Widerspruch, was familienpolitische Entscheidungen erschweren kann. So ist eine Elternzeit, während der Eltern ihre kleinen Kinder betreuen können, für Kinder und Eltern von Vorteil (da letztere ihre Karriere nicht aufgeben müssen). Dies gilt jedoch nur, wenn sie zeitlich begrenzt ist: Anderenfalls verringern sich die Beschäftigungschancen der Eltern, weil sie ihre bezahlte Arbeit zu lange aufgeben, die Kosten für die Arbeitgeber steigen, und die Karriere wird ernsthaft in Mitleidenschaft gezogen.

Zahlreiche Studien<sup>31</sup> haben gezeigt, dass die Lücke zwischen den Beschäftigungsquoten von Frauen und Männern im besten Arbeitsalter durch folgende Reformen potenziell geschlossen werden kann:

- finanzielle Unterstützung für externe Kinderbetreuung und bezahlte Elternzeit (Betreuungs- u. Kindergeld dagegen vergrößern die Lücke);
- eine neutralere steuerliche Behandlung von Zweitverdienern im Vergleich zu Alleinverdienern;

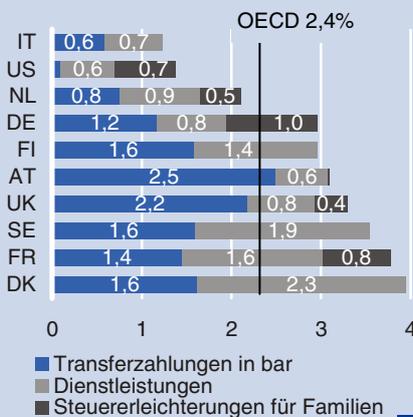
<sup>29</sup> Vgl. Bertram (2007).

<sup>30</sup> Vgl. Peggy O'Mara (2000); eigene Übersetzung. Die Herausgeberin des Mothering Magazine führt einige Eigenschaften auf, die für gesunde Familien typisch sind: Kommunikation, Respekt, Zeit, Spiritualität und Widerstandsfähigkeit.

<sup>31</sup> Vgl. OECD (2007). Eichhorst et al. (2007), Biedenkopf et al. (2006), Spieß und Wrohlich (2006), Steiner und Wrohlich (2006), Jaumotte (2003), Fenge und Ochel (2001).

### Fokus auf Kinderbetreuung in Frankreich und den skandinavischen Ländern

Öffentliche Ausgaben für Familien  
% des BIP, 2003



5

### Erfolgreiche Unternehmen passen die Arbeitsmöglichkeiten dem Leben an, nicht andersherum

### Familienfreundliche Personalpolitik zahlt sich aus

— mehr Möglichkeiten zur Teilzeitarbeit, z.B. durch politische Maßnahmen, die Verzerrungen zu ihren Lasten beseitigen.

Deutschland hinkt in Bezug auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben hinterher, trotz überdurchschnittlicher öffentlicher Ausgaben für Familien (3% des BIP, siehe Grafik 5). Aufgrund des Ehegattensplittings gehört Deutschland zu den wenigen OECD-Ländern, in denen der Anreiz für Ehegatten, eine Arbeit aufzunehmen, und für Zweitverdiener, zusätzliche Stunden zu arbeiten, relativ gering ist.<sup>32</sup> Für Kinder unter drei Jahren lässt die Betreuung bekanntermaßen sehr zu wünschen übrig und die verfügbaren Betreuungszeiten sind für alle Altersgruppen, (insbesondere nachmittags) unzureichend.<sup>33</sup> Hier gilt es zu handeln.

Diese und frühere Regierungen haben wichtige Maßnahmen im Bereich Kinderbetreuung und Elternzeit ergriffen. Es ist jedoch noch ein langer Weg, bis Frauen eine Berufstätigkeit und Mutterschaft angemessen vereinbaren können (mehr Einzelheiten in Abschnitt 7).

### Die Rolle der Unternehmen

Frauen erzielen inzwischen mehr als die Hälfte aller Universitätsabschlüsse. Die Unternehmen schaffen neue Laufbahnen, Arbeitsplätze und Büros, damit Frauen auch als Mütter weiterhin arbeiten. Neue Programme ermöglichen eine variable Arbeitsbelastung, um Frauen (und Vätern) zu ermöglichen, ihren familiären Pflichten nachzukommen, und helfen bei der Suche nach Kinderbetreuung. Einige derzeit noch ungewöhnliche Vergünstigungen könnten üblich werden, wenn die Arbeitgeber durch sie besonders wertvolle Arbeitskräfte halten wollen. Kinderbetreuung am Arbeitsplatz – möglicherweise für die jüngsten Kinder im selben Stockwerk, in dem auch die Mutter arbeitet – dürfte sich weit verbreiten. In den meisten Unternehmen dürfte die Laufbahn nicht mehr vom Alter abhängen, so dass eine Frau keine Nachteile mehr hat, wenn sie sich für jedes Kind ein Jahr frei nimmt.

Zahlreiche Organisationen unterstützen berufstätige Mütter und erteilen Zertifikate für Unternehmen mit einer familienfreundlichen Personalpolitik, z.B. die Gütesiegel „Unternehmen Familie“, „Beruf und Familie“, „Erfolgsfaktor Familie“, „familienfreundliches Unternehmen“, der Verband Berufstätige Mütter und andere. Es gibt zahlreiche Belege dafür, dass sich eine insgesamt familienfreundliche Personalpolitik auszahlt. So haben 26% der Eltern eigenen Angaben zufolge bereits den Arbeitgeber gewechselt, um Beruf und Familie besser vereinbaren zu können.<sup>34</sup> Einer kürzlich durchgeführten Umfrage zufolge<sup>35</sup> hat die Umsetzung einer familienfreundlichen Personalpolitik die Fehlzeiten um 34% verringert, die Einstellung qualifizierter Mitarbeiter und leitender Angestellter erleichtert und das Image verbessert. In der Praxis bleibt jedoch noch viel zu tun, z.B. für den Fall, dass qualifizierte Mütter ihre Karriere in Teilzeit fortsetzen wollen: Diese Mütter müssen nur allzu häufig Stellen annehmen, für die keine besondere Qualifikation erforderlich ist – und dies selbst in Unternehmen, die sich einer familienfreundlichen Personalpolitik rühmen. (Mehr dazu in Abschnitt 3.1).

<sup>32</sup> Vgl. OECD (2007).

<sup>33</sup> See for instance Spieß and Wrohlich (2005).

<sup>34</sup> GfK (2007).

<sup>35</sup> Forschungsinstitut Familienbewusste Personalpolitik, Universität Münster.



## Deutschland als Vorreiter einer modernen Familienpolitik?

### Wertschätzung der Mitarbeiter als Eltern und als Arbeitskräfte

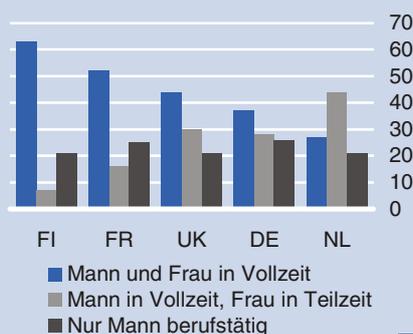


**Mehr Wahlmöglichkeiten durch bessere Zusammenarbeit aller Betroffenen**

- **gemischte Auswirkungen der Projektwirtschaft**
- **mehr Interesse am Familienleben**
- **Mentalitätswandel**
- **Politik bietet mehr Wahlmöglichkeiten**

### Unterschiedliche Familienmodelle

% der Familien



Quelle: Eurostat, Daten von 2003

6

### **In Deutschland werden Arbeitskräfte in Zukunft sowohl in ihrer Eigenschaft als Eltern als auch für ihre Berufstätigkeit geschätzt**

Der extreme demografische Druck bietet eine einmalige Chance, gesellschaftliche Idealvorstellungen (mehr Gleichstellung und mehr Kinder) mit dem wirtschaftlichen Ideal der Unternehmen (flexible Arbeitszeiten wie z.B. Teilzeit gelten traditionell als nicht förderlich für den Gewinn) zu vereinbaren. Deutschland hat die Chance, in der modernen Familienpolitik eine Führungsposition einzunehmen. Durch eine stetige Förderung der Berufstätigkeit von Frauen und gute Betreuung für Kinder, die älter als ein bis zwei Jahre sind, kann es auch das bestehende weite Spektrum an (kreativen) Strukturen für Mutter-und-Kind-Aktivitäten stärker nutzen. So hat eine Frau, die im ersten Jahr zu Hause bleibt und sich um ihr Kind kümmert, in Deutschland viel bessere Möglichkeiten als in Frankreich, soziale Kontakte zu knüpfen, die ihr und ihrem Kind nützen. Hier sind z.B. die zahlreichen Krabbelgruppen sowie reichlich vorhandene, organisierte Mutter-Kind-Aktivitäten zu nennen. Deutschland ist in einer guten Position, um ein Umfeld zu schaffen, in dem sowohl die berufliche Tätigkeit als auch die Elternschaft der Arbeitskräfte gewürdigt werden (weitere Einzelheiten dazu in Abschnitt 3.4).

Staat und Unternehmen können das künftige Leben von Frauen entscheidend beeinflussen – auch, wenn Frauen und Männer natürlich selbst über ihren Lebensentwurf entscheiden. Wenn Staat und Bürger enger zusammenarbeiten, werden Letztere zunehmend in die Gestaltung der Politik und der ihnen gebotenen Möglichkeiten eingebunden.

### **2.5 Erwartete Auswirkungen der oben beschriebenen Veränderungen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben: voraussichtlich insgesamt positiv**

Sei es aufgrund des wirtschaftlichen Umfelds, der demografischen Entwicklungen oder aufgrund persönlicher Vorlieben, sei es aufgrund staatlicher Regelungen, der Präferenzen der Gesellschaft insgesamt oder persönlicher Entscheidungen: Das Arbeitsumfeld wandelt sich in beträchtlichem Maße. Eine mehr und mehr projektorientierte Wirtschaft in einem stärker international ausgerichteten und digital geprägten Umfeld, der zunehmende Wunsch nach einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, ein Wandel in den an Frauen und Mutterschaft gestellten Erwartungen und eine stärker auf die Förderung von Familien ausgerichtete Politik dürften zu einem flexibleren Arbeitsumfeld und einer flexibleren Arbeitsweise führen. Diese Entwicklung dürfte für Frauen überwiegend günstig sein. In Abschnitt 3 gehen wir auf verschiedene Aspekte in Bezug auf die Berufstätigkeit von Frauen ein.

### **Künftige Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Deutschland in einem internationalen Kontext**

In Deutschland sollten die jüngsten Maßnahmen für eine problemlose Rückkehr von Frauen ins Arbeitsleben und ein günstiges Arbeitsumfeld in den Folgejahren zweifelsohne intensiv weiter verfolgt werden. Deutschland hinkt in dieser Hinsicht den meisten Industrieländern hinterher, was sich nicht zuletzt in der damit zusammenhängenden (vgl. Grafik 6) niedrigen Geburtenrate niederschlägt.

Gleichzeitig wünschen sich in denjenigen Ländern, in denen die Beschäftigungsquoten von Frauen besonders hoch sind und Frauen früher ins Arbeitsleben zurückkehren, Mütter zunehmend, mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu können. Dies gilt vor allem, wenn



**Auf dem Weg zu mehr Möglichkeiten, stärkerer Beteiligung, höherer persönlicher Verantwortung**

das Kind noch jünger als 3 Jahre ist. So verfügt Schweden seit langem über eine qualitativ hochwertige und stark subventionierte Kinderbetreuung für alle. Sie wurde in den 70er und 80er Jahren umfassend genutzt; Anfang der 90er Jahre wurde jedoch die Elternzeit verlängert, und heutzutage wird professionelle Kinderbetreuung für Kinder unter 18 Monaten kaum noch in Anspruch genommen.<sup>36</sup> In diesen Ländern wollen die Mütter eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erreichen, wobei sie der Familie mehr Bedeutung beimessen wollen. In Ländern wie Australien oder Frankreich fühlen sich gerade nicht „Rabenmütter“<sup>37</sup> besonders isoliert, sondern diejenigen Mütter, die nach der Geburt erst später in ihren Beruf zurückkehren oder eine Teilzeitstelle annehmen.

Frauen haben selbstverständlich dasselbe Recht auf Berufstätigkeit wie Männer. Dabei sollte jedoch nicht in Vergessenheit geraten, dass Mütter mit kleinen Kindern auch das Recht haben, nicht zu arbeiten. In den meisten Industrieländern mussten Frauen um ihr Recht auf eine Karriere kämpfen, und in Deutschland müssen sie es immer noch. Heute müssen einige Frauen um die (wirtschaftliche) Möglichkeit kämpfen, ihre eigenen Kinder zu erziehen. (Darauf gehen wir genauer in Abschnitt 3.4 ein). Wenn Eltern das Recht haben, berufstätig zu sein oder nicht, können sie selbst darüber entscheiden, was ihre Familie braucht, und müssen keine faktisch unmöglichen Kompromisse eingehen. Kindererziehung kann für sich genommen schon anstrengend sein, und der Stress erhöht sich noch, wenn die Eltern unter gesellschaftlichen und kulturellen Druck geraten, weil Kinder und Familien nicht unterstützt werden.<sup>38</sup>

Insgesamt dürfte es in Deutschland künftig mehr Familien geben, bei denen beide Eltern verdienen, und sowohl im Haushalt als auch im Arbeitsleben dürfte die Arbeit gleichmäßiger zwischen Männern und Frauen aufgeteilt werden.

<sup>36</sup> Vgl. Bunting (2004). Auch in Frankreich hat eine Reform im Jahr 1994 (längere Elternzeit für Familien mit zwei Kindern, die zuvor nur für Familien mit drei Kindern galt) dazu geführt, dass die Beschäftigungsquote von zweifachen Müttern in der Altersgruppe von 20-49 Jahren deutlich zurückging: von 70% im Jahr 1994 auf 55% im Jahr 1997. Heute liegt sie für Mütter mit zwei Kindern, von denen eines unter 3 Jahren ist, weiterhin bei 54%. In Kanada wurde der Zeitraum, für den Müttern Erziehungsgeld gezahlt wird, im Jahr 2000 von 6 Monaten auf 1 Jahr verlängert.

<sup>37</sup> Der Begriff wird in Deutschland hauptsächlich für Mütter verwendet, die ihre Kinder „vernachlässigen“, um wieder berufstätig zu sein.

<sup>38</sup> Vgl. Sidebotham (2001).

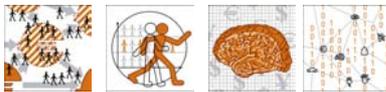
### 3. Trends bei der Berufstätigkeit von Frauen

„Über die nächste Generation hinweg dürfte die größte Chance für die Gesellschaft darin liegen, die menschliche Neigung zur Zusammenarbeit und Kooperation auszunutzen, und nicht darin, unseren Hang zu Wettbewerb und Rivalität zu bestärken. Darin könnte das kreativste gesellschaftliche Experiment unserer Zeit liegen.“

Derek Brok, Präsident der Universität Harvard (eigene Übersetzung)

#### 3.1 Berufstätigkeit von Frauen insgesamt: weiterer Anstieg, aber Herausforderungen bleiben

Wie bereits erwähnt (Grafik 1), ist die Beschäftigungsquote von Frauen in den meisten Industrieländern angestiegen. Mit einer Beschäftigungsquote von 61,5% bei Frauen liegt Deutschland über dem OECD-Durchschnitt von 56,8%. (Hinter dieser Gesamtzahl verbergen sich jedoch Unterschiede in Bezug auf die Arbeitszeiten und die Berufstätigkeit von Müttern; dazu weiter unten.)



**Wandel der Wünsche der Frauen und größere finanzielle Unsicherheit**

Auf der Angebotsseite dürften sich verschiedene Faktoren auch weiterhin künftig positiv auf die Berufstätigkeit von Frauen auswirken: das zunehmend höhere Bildungsniveau von Frauen, der Wandel der Präferenzen in Bezug auf die Berufstätigkeit (vgl. Abschnitt 2.3), höhere Reallöhne für Frauen (vgl. Abschnitt 3.3) und nicht zuletzt eine gestiegene Bedeutung der von Frauen erzielten Einkommen für den Konsum der privaten Haushalte. Dies gilt sowohl für Familien insgesamt als auch insbesondere für alleinerziehende Mütter, deren Zahl ansteigt. Die künftig höhere Bedeutung des Einkommens von Frauen hängt von mehreren Faktoren ab.<sup>39</sup> dem steigenden Druck, selbst für Alter und Krankheit vorzusorgen, sinkenden Transferzahlungen des Staates (z.B. für Arbeitslose), dem steigenden Risiko eines gesellschaftlichen Abstiegs und der vertieften EU-Integration, die Benchmarking zwischen den Mitgliedsstaaten fördert, wodurch sich die Situation in Deutschland verbessern dürfte.

**Demografische Chancen: höhere Nachfrage nach „Frauenpower“**

Die bereits in der Vergangenheit relevanten Faktoren auf der Nachfrageseite dürften weiterhin eine Rolle spielen und noch durch den besonderen Bedarf an Arbeitskräften in einer alternden Gesellschaft verstärkt werden. Dabei geht es vor allem um die Arbeitskraft von Frauen, nicht nur im Sinne der Gleichstellung, sondern auch wegen des Pflege- und Betreuungsbedarfs für ältere Menschen, denn gerade diese Leistungen werden häufig von Frauen erbracht. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat die Berufstätigkeit von Frauen spürbar gefördert. Im Jahr 2005 waren zwei Drittel der Arbeitskräfte in den OECD-Ländern und vier von fünf Frauen im Dienstleistungsbereich tätig. Die höhere Wissensintensität dürfte diesen Trend verstärken. Im Folgenden gehen wir auf einen weiteren Faktor auf der Nachfrageseite ein, dessen Bedeutung zunehmen sollte.

#### **Künftig erforderliche Fähigkeiten: mehr Offenheit, Kreativität, zwischenmenschliche Fähigkeiten**



In der innovativen, wissensbasierten Gesellschaft wird der moderne Arbeitsplatz eher einem Designstudio als einem Montageband in einer Fabrik gleichen. Statt geistloser Wiederholung werden Zusammenarbeit und Innovation die Grundlage für Erfolg sein. In einer Projektwirtschaft werden Mitarbeiter für einzelne Projekte herange-

<sup>39</sup> Vgl. Hofmann et al. (2007). Deutschland 2020.

**Gewisse Unterschiede zwischen Männern und Frauen...**

zogen und nach Abschluss der Arbeit wieder für andere Aufgaben eingesetzt. Es wird weniger feste Stellen geben, und es wird entscheidend vom Ruf des Einzelnen in Bezug auf Teamarbeit abhängen, dass ihr oder ihm die nächste Aufgabe übertragen wird. Offenheit und Kreativität, interpersonelle Fähigkeiten und die Fähigkeit zur Zusammenarbeit werden erforderlich sein – und gerade diese Fähigkeiten werden häufig Frauen zugeschrieben.

**... haben Frauen das Leben bisher schwer gemacht...**

Es würde zwar den Umfang dieser Studie sprengen, in die Debatte über genetisch bedingte kontra erworbene Unterschiede zwischen den Geschlechtern einzusteigen; wir können jedoch nicht über Geschlechterfragen schreiben, ohne festzuhalten, dass es typische, geschlechtsspezifische Verhaltensunterschiede gibt. Zahllose Studien<sup>40</sup> haben gezeigt, dass Frauen typischerweise „mitfühlende“ Eigenschaften, wie z.B. Zuneigung, Hilfsbereitschaft, Freundlichkeit, Güte und Mitgefühl sowie Sensibilität in zwischenmenschlichen Beziehungen, Sanftheit und eine ruhige Kommunikationsart, zugeschrieben werden. Mit Männern werden dagegen eher „durchsetzungsstarke“ Eigenschaften assoziiert, z.B. besonderer Ehrgeiz, Selbstvertrauen, Dominanz und Durchsetzungskraft sowie Selbstsicherheit, Individualismus und sogar Aggressivität. Ebenso wird Intuition tendenziell eher mit einem starken „femininen Prinzip“ assoziiert, wahrscheinlich, weil Weiblichkeit mit Offenheit und Sensibilität sowie mit Pflegen und Versorgen in Zusammenhang gebracht wird. Dabei handelt es sich keineswegs um einen ausschließlich weiblichen Charakterzug; die eher männliche Konditionierung auf „Wettbewerb“ unterdrückt diese Fähigkeit jedoch tendenziell.<sup>41</sup>

**... sollten jedoch in einer Projektwirtschaft von Vorteil sein**

Die von Eagly und Carli<sup>42</sup> beschriebene Diskriminierung von Frauen stützt sich unter anderem auf diese weit verbreiteten, bewussten und unbewussten Assoziationen mit den Begriffen „Frauen“, „Männer“ und „Führungspersönlichkeiten“. Die beiden Forscher erläutern, dass die „männlichen“, durchsetzungsstarken Eigenschaften für die meisten Menschen mit einem effektiven Führungsstil einhergehen – wahrscheinlich, weil Männer in der Geschichte lange Zeit überwiegend Führungspositionen einnahmen. Weibliche Führungskräfte müssen in zweierlei Hinsicht ein Handicap überwinden. Wenn sie stark „mitfühlende“ Eigenschaften zeigen, werden sie kritisiert, weil sie nicht „durchsetzungsstark“ genug auftreten. Sind sie dagegen durchsetzungsstark, werden sie tendenziell als rücksichtslos, schroff oder sogar als „Kontrollfreaks“ bezeichnet, wohingegen dasselbe Verhalten bei Männern als „engagiert“ gilt. Eine herzlich und mitfühlend agierende Frau erhält außerdem keine Pluspunkte für ihr Verhalten, da genau dies von ihr erwartet wird. Verhält sich ein Mann so, macht dies Eindruck.

Da Kooperation und Innovation in der Projektwirtschaft von größerer Bedeutung sein werden, dürfte es zu einem Wertewandel kommen, von dem Frauen profitieren sollten. Die Arbeitgeber legen zunehmend Wert auf „Soft Skills“, wobei Teamarbeit bereits den größten Stellenwert einnimmt. Natürlich weisen einige Männer einige oder zahlreiche „weibliche“ Eigenschaften auf und umgekehrt; wichtig ist, dass eine Balance zwischen „männlichen“ und „weiblichen“ Werten und Tendenzen geschaffen und gleichzeitig Unterschiede respektiert werden.

<sup>40</sup> Z.B. Eagly (2007) und Duehr und Bono (2006).

<sup>41</sup> Mike George, Director, Spiritual Intelligence Unit, [www.spiritualintelligenceunit.com](http://www.spiritualintelligenceunit.com)

<sup>42</sup> Vgl. für diesen gesamten Abschnitt Eagly und Carli (2007).

Dass „weibliche“ Fähigkeiten an Wert gewinnen, bedeutet nicht, dass „Hard Skills“ an Bedeutung verlieren – ganz im Gegenteil. So wird infolge der höheren Wissensintensität und dem Wachstum in technischen Bereichen die Nachfrage nach Forschern und Naturwissenschaftlern ansteigen<sup>43</sup> (vgl. Abschnitt 3.2).

### Mütter mit schulpflichtigen Kindern meist berufstätig

Berufstätige Mütter, Frauen im Alter von 15-64 Jahren, 2005

	Alter des jüngsten Kindes				Zahl der Kinder unter 15 Jahren		
	0 bis 16	< 3	3 bis 5	6 bis 16	Eins	Zwei	Drei
Dänemark	76,4	71,4	77,8	77,5	..	..	..
Finnland	76,0	52,1	80,7	84,2	71,2	70,9	60,1
Frankreich	59,9	53,7	63,8	61,7	62,2	57,6	38,1
<b>Deutschland</b>	<b>54,9</b>	<b>36,1</b>	<b>54,8</b>	<b>62,7</b>	<b>58,4</b>	<b>51,8</b>	<b>36,0</b>
Italien	48,1	47,3	50,6	47,5	48,3	41,0	27,4
Spanien	52,0	52,6	54,2	50,9	51,1	44,7	38,5
Schweden	82,5	71,9	81,3	76,1	80,6	84,7	75,6
Großbritannien	61,7	52,6	58,3	67,7	67,1	62,4	42,3
<b>EU-19</b>	<b>59,5</b>	<b>51,1</b>	<b>58,2</b>	<b>63,2</b>	<b>59,4</b>	<b>55,2</b>	<b>41,2</b>
<b>OECD-Durchschnitt</b>	<b>61,5</b>	<b>51,9</b>	<b>61,3</b>	<b>66,3</b>	<b>60,6</b>	<b>57,0</b>	<b>44,0</b>

Quelle: OECD

7

### In Deutschland hängt die Berufstätigkeit der Mütter in besonderem Maße vom Alter und von der Zahl ihrer Kinder ab

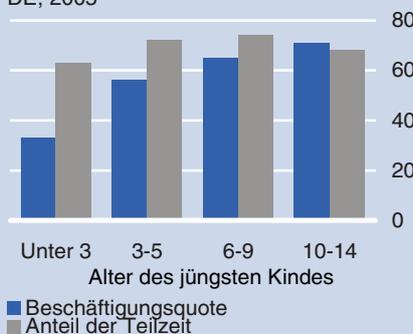
#### In Deutschland gehen 55% der Mütter einer bezahlten Arbeit nach

Bei Eltern sind besonders deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern in Bezug auf die Berufstätigkeit zu erkennen. Die Geburt bzw. die Anwesenheit von Kindern wirken sich bei Männern kaum auf die Berufstätigkeit aus, wenn auch Väter tendenziell etwas länger arbeiten als kinderlose Männer. Dagegen wandelt sich die Berufstätigkeit von Frauen häufig grundlegend, sobald Kinder anwesend sind, vor allem, wenn die Kinder noch sehr klein sind. Die Beschäftigungsquote von Müttern liegt in Deutschland mit 55% besonders niedrig (OECD-Durchschnitt: 61,5%), vor allem, wenn das Kind noch keine drei Jahre alt ist. Der scheinbare Widerspruch zur überdurchschnittlichen Beschäftigungsquote von Frauen insgesamt lässt sich durch die geringe Geburtenquote erklären, die mit 1,3 zu den niedrigsten in der EU gehört; der Höchstwert von 1,9 wird in Irland und Frankreich verzeichnet. Die zahlreichen kinderlosen Frauen in Deutschland arbeiten zumeist. (Bei Müttern ist die Beschäftigungsquote in Skandinavien am höchsten (über 75%) und in Osteuropa und Italien am niedrigsten (45-50%)).

International unterbrechen die meisten berufstätigen Mütter kurz vor der Geburt die Arbeit, bis die Kinder einige Monate alt sind. (Danach sind die unterschiedlichen Beschäftigungsquoten von Müttern von den Elternzeitregelungen im jeweiligen Land, den Kinderbetreuungsmöglichkeiten, dem Steuersystem und der Mentalität abhängig.) Tabelle 7 zeigt, dass die Berufstätigkeit von Müttern in zahlreichen Ländern wieder ansteigt, sobald die Kinder drei Jahre alt sind, und sich noch einmal erhöht, wenn sie mit etwa 6 Jahren in die Schule kommen (vgl. Grafik 8 für Deutschland). Wie zu erwarten, arbeiten Mütter mit mehr kleinen Kindern in geringerem Umfang. Der Rückgang fällt besonders beim dritten Kind sehr deutlich aus.

### Beschäftigungsquote von Müttern

DE, 2005



Quelle: Destatis

8

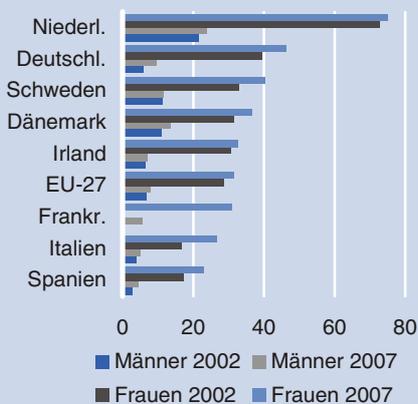
<sup>43</sup> Zu weiteren Einzelheiten bezüglich künftig erforderlicher Fähigkeiten vgl. Rollwagen (2007.)

**Vorliebe der deutschen Frauen für Teilzeitarbeit**

40% der berufstätigen Frauen in Deutschland arbeiten in Teilzeit  
 75% der Mütter in Westdeutschland  
 43% der Mütter in Ostdeutschland

**Frauen möchten arbeiten, aber nicht zu viel**

Anteil der Teilzeibesetzten an der Gesamtbeschäftigung, in %



Quelle: Eurostat, Labour Force Survey **9**

**Versteckte Verschwendung von Fähigkeiten durch Teilzeitarbeit der Frauen reduzieren**

**Flexible Arbeitszeiten und Teilzeit: hohe und steigende Nachfrage,...**

Mit 46% weist Deutschland bei Frauen im Alter von 25-54 Jahren eine der höchsten Quoten für Teilzeitarbeit (34 Stunden oder weniger pro Woche) auf (vgl. Grafik 9). Ähnliche Zahlen gelten für Großbritannien, Japan, Australien und die Schweiz; in den Niederlanden ist die Quote mit rund 60% am höchsten. Der Durchschnittswert für die 19 EU-Länder liegt bei 29%.<sup>44</sup> Teilzeitarbeit ist in Deutschland nicht nur weit verbreitet, sondern die Arbeitszeiten sind außerdem recht gering: Über 20% der Frauen im Alter von 20-54 Jahren arbeiten weniger als 20 Stunden pro Woche (die restliche Stundenverteilung ist in Grafik 4 dargestellt).

Wie in den meisten anderen Ländern steigt auch in Deutschland der Anteil der berufstätigen Frauen, die in Teilzeit arbeiten. Zuweilen muss eine Frau Teilzeit arbeiten, weil keine Vollzeitstelle verfügbar ist. Teilzeitarbeit steht aber im Wesentlichen mit familiären Verpflichtungen (auch z.T. infolge des Mangels an Kinderbetreuungsmöglichkeiten) im Zusammenhang: Im Jahr 2005 entschieden sich in Westdeutschland 89% der weiblichen Teilzeitkräfte und in Ostdeutschland 50% aus familiären Gründen für Teilzeitarbeit.<sup>45</sup>

Vor allem Mütter finden Teilzeitarbeit attraktiv. Ein Drittel der berufstätigen Mütter arbeitet im OECD-Raum in Teilzeit, in Westdeutschland sind es rund 75%, in Ostdeutschland jedoch lediglich 43%.<sup>46</sup>

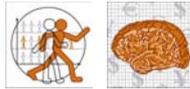
**... aber das Image verbessert sich nur langsam**

Die Arbeitgeber reagieren unterschiedlich auf die Präferenz für Teilzeitarbeit. Einerseits wird Teilzeitarbeit als Möglichkeit gesehen, die Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben zu verbessern, und damit auch als Chance, Eltern im Unternehmen zu halten. Angesichts der hohen Nachfrage sehen die meisten Unternehmen Teilzeitarbeit als notwendigen Baustein einer familienfreundlichen Personalpolitik an. Einer kürzlich durchgeführten Umfrage zufolge<sup>47</sup> glauben mehr als drei Viertel der Manager und Personalchefs, dass flexible Arbeitszeiten und Teilzeit auch im Management von Vorteil sein kann (2003 vertraten 43% diese Auffassung). Die Vorteile von in den Beruf zurückkehrenden Müttern werden an manchen Stellen erkannt: Sie wollen nach einer Arbeitspause erfrischt einen guten Neustart hinlegen. Sie sind hochmotiviert, sogar oder gerade weil sie Teilzeit arbeiten. Hinzu kommt bei qualifizierten Jobs, insbesondere auf Managementebene, die Anzahl an Tagesstunden, die diesen Teilzeitarbeitnehmern nach der Arbeit verbleiben; nach Feierabend können sie öfter als andere über die Arbeit und Problemlösungen nachdenken. Außerdem verbringen sie möglicherweise nachmittags oder abends, wenn die Kinder es erlauben, Zeit am Telefon oder sie checken ihre E-Mails und holen so die Zeit auf, die ihre Kollegen mit „normalen Zeiten“ am Arbeitsplatz verbringen.

In der Praxis wird Teilzeitarbeit jedoch noch allzu häufig als Sackgasse angesehen, die eine erfolgreiche Karriere verhindert. Mitarbeiter, die sich Flexibilität wünschen, werden häufig als beruflich weniger engagiert angesehen und auf niedrig qualifizierte Aufgaben abgeschoben, und die Vorgesetzten befürchten häufig einen höheren Koordinationsaufwand. In einer britischen Studie<sup>48</sup>, die sich mit

<sup>44</sup> Quelle: OECD.  
<sup>45</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt.  
<sup>46</sup> Statistisches Bundesamt (2005).  
<sup>47</sup> Durchgeführt für das Bundesministerium für Familie im Jahr 2006.  
<sup>48</sup> Connolly und Gregory (2008).

dem Übergang von Frauen von Vollzeit- in Teilzeitarbeit befasste, zeigte sich, dass Frauen mit geringerer Wahrscheinlichkeit berufliche Nachteile hinnehmen müssen, wenn sie bei ihrem Arbeitgeber bleiben. Die Verfasser der Studie gelangten zu dem Schluss, dass die Verschwendung und unangemessene, mangelnde Nutzung von Fähigkeiten vor allem dadurch beendet werden könne, dass Frauen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz mehr Möglichkeiten für Teilzeitarbeit eingeräumt werden. Die Studie stellt die Frage, ob der Mangel an guten Teilzeitstellen auf strukturelle Gründe oder auf den Konservatismus der Manager zurückzuführen sei.



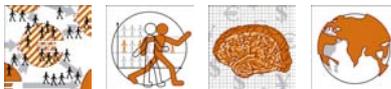
Unternehmen können entscheidend dazu beitragen, das Image von Teilzeitarbeit zu verbessern und Auszeiten zu unterstützen. Die Unternehmenskultur ist entscheidend für das Arbeitstempo, und Führungskräfte sollten sich genau überlegen, welches Arbeitsverhalten sie belohnen, ermutigen oder fordern (möglicherweise ist es sinnvoller, auf die Erfüllung von Aufgaben abzustellen als auf die Arbeitszeit). Wenn Teilzeit als sinnvolle Karriereentscheidung (möglicherweise auf Zeit) angesehen wird und ein Wechsel zwischen Teil- und Vollzeit möglich wird, kann dies sowohl Frauen als auch Männern sehr nützen. Auch hilft es, Sabbaticals normal zu finden.

### Über die Kindererziehung hinaus

Davon profitieren Eltern, aber auch alle Mitarbeiter, die sich um ältere oder kranke Verwandte kümmern müssen oder die Zeit in Weiterbildung oder sonstige Vorhaben investieren wollen. In einer alternierenden Gesellschaft bzw. in einer wissensintensiven, innovationsbasierten Wirtschaft steigt die Anzahl der Mitarbeiter an, die in eine der beiden Kategorien fallen. Bildungschancen bzw. die Risiken, die mit mangelnder Bildung einhergehen, treten stärker zutage.

### ***In der Zukunft: mehr berufstätige Mütter, flexiblere Arbeitsmodelle und eine neue Organisation der Arbeitszeit über das gesamte Arbeitsleben hinweg***

Wir haben in Abschnitt 2 diskutiert, dass historische Daten und erwartete Trends auf eine Zukunft hindeuten, in der es insgesamt einfacher und üblicher sein wird, stärkere Synergien zwischen Arbeit, Familie und Privatleben zu schaffen. Gleichzeitig dürfte die Anerkennung für Teilzeitarbeit ansteigen, und flexible, untypische Karrierewege dürften in einer wachsenden Projektwirtschaft normal werden. Dadurch ergeben sich für Mütter zwei wesentliche Vorteile.



### **Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Arbeitsbiografien verringern sich**

Die Zahl der berufstätigen Frauen steigt bereits heute an. Dagegen weisen mehr Männer unterbrochene Erwerbsbiografien auf, sei es durch höhere berufliche Mobilität oder Zeiten der Arbeitslosigkeit. (Elternzeit und Sabbaticals könnten in Zukunft weitere Gründe sein.) Eine zunehmende Anzahl von Männern weist also bereits typisch „weibliche“ Arbeitsmuster mit verkürzten Berufszeiten auf, und diese Tendenz dürfte sich verstärken.

### **Wandel der traditionellen Geschlechterrollen und Anforderungen im Arbeitsleben erfordern eine Umgestaltung der traditionellen Strukturen für das Arbeitsleben**

Insgesamt sind die Menschen zunehmend an einer besseren Lebensqualität interessiert, wohingegen die Arbeitgeber in einer wachsenden Projektwirtschaft größere Flexibilität verlangen. Infolge dieser Veränderungen und um die Finanzierbarkeit des Rentensystems sicherzustellen, geht es in Politik und Gesellschaft in Europa zunehmend darum, das Angebot an Arbeitskräften und die Flexibilität für die Unternehmen zu erhöhen, die Beschäftigungsquote von Frauen und älteren Arbeitnehmern zu steigern, die Beschäftigungsfähigkeit durch lebenslanges Lernen zu verbessern und den Betreuungsbedarf der Gesellschaft zu erfüllen. Daher wächst die Unterstützung für eine andere Verteilung der Arbeitszeit über das Leben hinweg zunehmend. Bei einem höheren Renteneintrittsalter, d.h. einer Verlängerung des Arbeitslebens, kann durch politische Maß-



**Anteil der weiblichen Arbeitnehmer:**  
80% im Gesundheits- und Sozialwesen, 70% in der Bildung, 60% im Einzelhandel

**„EU vernachlässigt Potenzial hochqualifizierter Wissenschaftlerinnen“**

nahmen die Möglichkeit geschaffen werden, dass im Gegenzug in „Stressphasen“ des Lebens mehr bezahlter Urlaub zur Verfügung steht. Dazu gehört z.B. auch für beide Eltern die Phase, in der kleine Kinder im Haushalt leben. Bei einer solchen neuen Zeiteinteilung können bessere Arbeitsbedingungen, ein attraktiveres Privat- und Familienleben und mehr Zugang zu Weiterbildung oder gemeinnütziger Arbeit ermöglicht werden.

„Zeitkonten“ sind ein möglicher Teil der Lösung<sup>49</sup>. In Deutschland und in Dänemark sind sie bereits recht weit verbreitet (in Deutschland werden sie knapp der Hälfte der Arbeitnehmer angeboten). Dabei werden Überstunden nicht bezahlt, sondern durch Zusatzurlaub abgegolten. Wenn die Arbeitszeit nicht auf Tages- oder Wochenbasis, sondern über längere Zeiträume hinweg festgelegt wird, erhalten die Arbeitskräfte selbst größere Spielräume, und dies kann auch dem Bedarf der Arbeitgeber entgegenkommen. Je weiter solche flexible Arbeitsmöglichkeiten und unterbrochene Arbeitsbiografien verbreitet sind, desto attraktiver kann es für Frauen in Zukunft sein, berufstätig zu sein.

### 3.2 Konzentration auf bestimmte Sektoren

In Deutschland waren im Jahr 2005 – wie in den übrigen 24 EU-Ländern – gut 60% aller berufstätigen Frauen in sechs von insgesamt 62 Sektoren beschäftigt (vgl. Grafik 10). In diesen sechs Sektoren arbeiteten dagegen nur 31% der Männer. Bei Männern ist die Konzentration auf bestimmte Sektoren sehr viel geringer als bei Frauen; in den sechs wichtigsten Sektoren arbeiteten im Jahr 2005 in Deutschland 39% der Männer (und 33% der Frauen) (vgl. Grafik 11). Dementsprechend werden Stellen in einigen Sektoren vor allem von Frauen, in anderen vor allem von Männern besetzt.

Die Konzentration der Beschäftigung von Frauen auf die 6 wichtigsten Sektoren scheint sich in der jüngsten Vergangenheit leicht erhöht zu haben. Dies ist in hohem Maße auf die gestiegene Beschäftigung von Frauen im Gesundheitswesen und im sozialen Bereich sowie in geringerem Maße auch auf das Beschäftigungswachstum im Bildungssektor und im Unternehmenssektor zurückzuführen. Da diese Sektoren in Zukunft weiter wachsen dürften – vor allem der Gesundheitssektor dürfte rasch expandieren – und in ihnen eher typisch „weibliche“ Soft Skills verlangt werden, dürfte der Anteil der Frauen in diesen Sektoren sehr hoch bleiben, sofern mehr Frauen berufstätig sind. Als Nachteil ist dagegen anzusehen, dass Frauen in einigen für die wirtschaftliche Entwicklung entscheidenden Sektoren, in denen in der Regel gut verdient wird, unterrepräsentiert sind, wie dies beispielsweise in der Naturwissenschaft und im Ingenieurwesen der Fall ist.

#### **Wissenschaft und Technik: Große Unterschiede zwischen den Geschlechtern, (die sich verringern sollten) – eine Menge zu tun!**

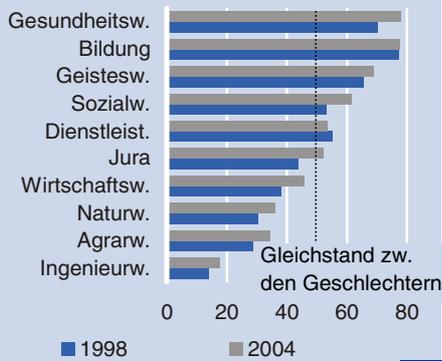
Im Jahr 2004 waren rund 43% der Beschäftigten im Bereich Wissenschaft und Technik weiblich (im europäischen Vergleich: rund 50%). Von den Wissenschaftlern und Ingenieuren sind in Europa jedoch lediglich 29% Frauen, in Deutschland (sogar nur) 22%.<sup>50</sup> Insbesondere gibt Anlass zur Sorge, dass so wenige Frauen als Wissenschaftlerinnen und Ingenieurinnen arbeiten. Denn schließlich

<sup>49</sup> Vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003), Wotschack et al. (2007), Rollwagen (2007).

<sup>50</sup> Für diesen Abschnitt wurden Daten von Eurostat 2006 (Daten von 2004) verwendet.

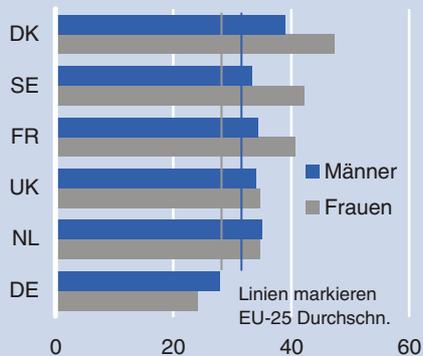
## Allgemeiner Anstieg, aber Frauen bevorzugen nicht-technische Studienfächer

Hochschulabschlüsse von Frauen, in % der gesamten Studentenzahl



## Nicht genügend Akademikerinnen in Deutschland

Männer und Frauen mit Hochschul-ausbildung\*



\* Im Alter von 30-34 Jahren, in % der Gesamtzahl der Frauen/Männer in dieser Altersgruppe, 2005.

Quelle: Eurostat **13**

## Früh übt sich, wer forschen will

ist diese Gruppe besonders in Wissenschaft und Technik von besonderer Bedeutung: Diese Mitarbeiter spielen eine herausragende Rolle bei der Entwicklung neuer Technologien in den Bereichen Physik, Mathematik, Ingenieurwesen, Life-Sciences und Gesundheit.

Frauen sind auch in der wissenschaftlichen Forschung unterrepräsentiert. Obwohl Frauen einen Anteil von über 50% an den Studierenden in der EU haben und 43% der in der EU verliehenen Dokortitel von Frauen erworben werden, sind sie eher als Assistentinnen denn als Forscherinnen tätig. Weibliche Forscher sind im Staatsdienst und in den höheren Ebenen des höheren Bildungswesens weiterhin eine Minderheit. Dies gilt vor allem für die Naturwissenschaften und das Ingenieurwesen, wie auch für den tendenziell lukrativeren Unternehmenssektor. So wurden in Deutschland im Jahr 2001 70% der gesamten FuE-Ausgaben von Unternehmen getätigt, aber nur 10% der Forscher in diesem Sektor waren Frauen (gemeinsam mit Österreich weist Deutschland damit den niedrigsten Anteil im europäischen Vergleich auf). Frauen gelangen auch im universitären Bereich nur selten in Führungspositionen: Mit 9% liegt der Anteil von Frauen in Führungspositionen an Universitäten in Deutschland als einem von wenigen Länder unter 10% (neben Belgien, den Niederlanden, Österreich und Malta; der Durchschnittswert für die EU beträgt 15%).

Ein mangelndes Bewusstsein für Gender-Fragen, hartnäckige Geschlechterklischees, überwiegend von Männern besetzte Entscheidungsgremien und eine unzureichende Unterstützung und mangelnde Netzwerke für die Förderung weiblicher Karrieren sind einige Gründe dafür, dass Frauen in Wissenschaft und Forschung und auf oberen Hierarchieebenen unterrepräsentiert sind. Nach Auffassung von Dr. M. Jochimsen, Generalsekretärin der Plattform Europäischer Wissenschaftlerinnen (European Platform of Women Scientists)<sup>51</sup>, könnte durch mehr Gleichstellung und Transparenz bei den Einstellungsverfahren für Wissenschaftler erreicht werden, dass in der EU die 700.000 zusätzlichen Forscher eingestellt werden könnten. Diese qualifizierten Arbeitskräfte sind zum Erreichen der Ziele von Lissabon erforderlich. Speziell zugeschnittene Maßnahmen könnten dazu beitragen, mehr Frauen für die Wissenschaft zu gewinnen. Dazu gehören z.B. eine familienfreundliche Gestaltung der Instituts-politik, u.a. durch das Ermöglichen von Auszeiten auf dem Weg zur Festanstellung für Fakultätsmitglieder mit kleinen Kindern und die Schaffung von Betreuungsmöglichkeiten für Forscher, die ihre Kinder zu Konferenzen mitnehmen. Führende amerikanische Universitäten berücksichtigen in den Einstellungsverhandlungen inzwischen die Lage der gesamten Familie. Sie haben gelernt, dass die Situation der Ehegatten ein ausschlaggebender Grund dafür ist, dass Professoren ihre Professuren aufgeben oder ablehnen.<sup>52</sup>

Um mehr Mädchen für Mathematik und Wissenschaft zu interessieren, sollte nicht unterschätzt werden, dass vor allem die frühkindliche Bildung dazu beiträgt Klischees zu zerstören bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen. Besonders im jungen Lebensalter entstehen und verfestigen sich Vorurteile, die einige Mädchen ihr ganzes Leben lang hemmen. Um diesen Vorurteilen entgegenzuwirken, lösen

<sup>51</sup> Die Plattform Europäischer Wissenschaftlerinnen (European Platform of Women Scientists, EPWS) wurde im November 2005 im Rahmen des Aktionsplans Wissenschaft und Gesellschaft offiziell als internationale Non-Profit-Organisation in Brüssel gegründet; der Aktionsplan beinhaltet eine Reihe von Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung in der Wissenschaft.

<sup>52</sup> Vgl. Wu (2007).



**Zahl der Forscherinnen dürfte ansteigen**

Initiativen wie z.B der „Girls’ Day“ im Moment schon kleine Wunder aus.

**Ausblick für die Zukunft**

- Europa benötigt mehr Wissenschaftler und Forscher, um in Wissenschaft und Technik exzellent zu sein. Durch die zunehmende Wissensintensität, den steigenden Innovationsdruck und das Wachstum in (Hoch-)Technologiefeldern (wie z.B. Bio-, Mikro- und Nanotechnologie) wird dieser Druck noch verschärft.
- Parallel dazu machen mehr Frauen einen Abschluss in einem wissenschaftlichen Bereich: ein Vergleich zwischen 1998 und 2004 findet sich in Grafik 12. Die jüngsten Daten des Statistischen Bundesamts zeigen auch, dass im Wintersemester 2007/2008 13% mehr Frauen Ingenieurwissenschaften studierten als noch im Vorjahr (bei Männern betrug der Anstieg 8%). In Zukunft dürften noch mehr Frauen Ingenieurwissenschaften studieren, da die Universitäten versuchen, den demografiebedingten Studentenmangel auszugleichen. Immer mehr Universitäten ergreifen Maßnahmen, um Frauen (und Einwanderer) für wissenschaftlich-technische Studiengänge zu interessieren.<sup>53</sup> Auch insgesamt gesehen hat sich das Ausbildungsniveau von Frauen in Deutschland und in der EU stärker verbessert als das von Männern, obgleich der Anteil von Frauen mit einem Universitätsabschluss in der Altersgruppe 30-34 in Deutschland noch wesentlich niedriger ist (Grafik 13).
- Auch die EU-Kommission ergreift Maßnahmen, um besonders Frauen zu einer Forscherkarriere zu ermutigen.

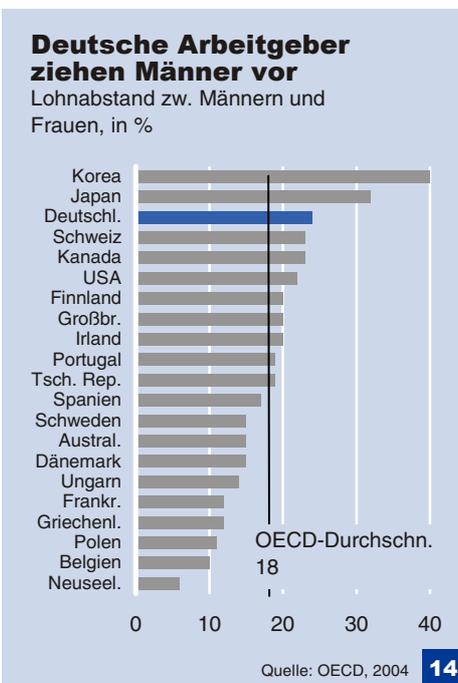
Wir rechnen daher damit, dass die Geschlechterlücke in Wissenschaft und Technik kleiner wird.

**3.3 Unterschiedliche Bezahlung von Männern und Frauen: Langsamer Abbau der Differenz**

„Insgesamt sind die Berufslaufbahnen von Frauen – trotz ihres besseren Bildungsstands – kürzer, schreiten langsamer voran und werden schlechter entlohnt: es liegt auf der Hand, dass wir mehr tun müssen, um das Leistungspotential der Arbeitskräfte voll auszuschöpfen.“ (Vladimir Spidla, EU-Kommissar für Chancengleichheit, bei der Vorstellung des jüngsten Berichts zur Gleichstellung von Frauen und Männern im Januar 2008).

**Lücke in Deutschland am größten, insgesamt unverändert**

Im gesamten Wirtschaftsraum der Europäischen Union verdienen Frauen im Durchschnitt weiterhin 15% weniger als Männer. In Deutschland ist der Abstand mit 24% mit am größten (Grafik 14).<sup>54</sup> Die Daten zeigen, dass der Abstand in der Bezahlung mit dem Alter und der Bildung sowie den Arbeitsjahren zunimmt und in den oberen Einkommensschichten tendenziell größer ist. Am meisten Anlass zur Besorgnis gibt aber die Tatsache, dass sich der Abstand kaum noch verringert. Francine Blau, eine führende Forscherin zu Geschlechts- und Lohnfragen, die als Ökonomin an der Cornell University lehrt, äußert sich zur historischen Entwicklung wie folgt: „Der Abstand zwischen den Löhnen von Männern und Frauen blieb von Mitte der 50er bis Ende der 70er Jahre unverändert. In den 80er Jahren stieg



<sup>53</sup> Vgl. Defke (2008).

<sup>54</sup> Es handelt sich dabei um die Differenz zwischen den durchschnittlichen Bruttostundenlöhnen von männlichen und weiblichen Berufstätigen in % des durchschnittlichen Bruttostundenlohns von männlichen Berufstätigen.

### Gründe für die Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen:

1. unterschiedliche sektorale Beschäftigungsschwerpunkte
2. Unterbrechung der Berufstätigkeit
3. Diskriminierung

#### Mütter haben im Alter von 45 Jahren nur 60-70% des akkumulierten Einkommens von kinderlosen Frauen erzielt

Ein in acht Ländern durchgeführter Einkommensvergleich von Müttern, kinderlosen Frauen und Männern zeigte, dass Mütter in Deutschland und den Niederlanden bis zum Alter von 45 Jahren lediglich 56 bis 74% des Einkommens von kinderlosen Frauen im gleichen Alter akkumuliert haben. Am anderen Ende der Skala haben Mütter in den skandinavischen Ländern 82 bis 89% der Einkommen kinderloser Frauen erwirtschaftet.

Sigle-Rushton, W. und J. Waldfogel (2006). Motherhood and women's earnings in Anglo-American, Continental European and Nordic Countries. Conference on cross-national comparisons of expenditures on children. Princeton University, 7.-9. Januar, 2006.

die Bezahlung von Frauen im Vergleich zu derjenigen von Männern dann stark an. Danach erhöhte sie sich in sehr viel geringerem Maße" (eigene Übersetzung). Die Hintergründe für die Stagnation sind kompliziert, und die Entwicklung scheint sowohl auf Diskriminierung als auch auf von den Frauen selbst getroffene Entscheidungen zurückzuführen zu sein: Entweder sind Frauen – z.B. aufgrund mangelnder Kinderbetreuungsmöglichkeiten – gezwungen, weniger lukrative Stellen anzunehmen bzw. zu Hause zu bleiben, oder sie messen der Bezahlung nicht denselben Stellenwert bei wie Männer.

#### Ein komplexes Thema mit zahlreichen Ursachen

Eine der Hauptursachen ist die vertikale und horizontale Verteilung und die Art und Weise, wie Kompetenzen von Frauen im Vergleich zu denjenigen von Männern bewertet werden.

1. Berufe, für die eine vergleichbare Qualifikation oder Erfahrung erforderlich ist, werden tendenziell schlechter bezahlt, wenn in ihnen überwiegend Frauen (statt Männer) arbeiten (z.B. Erzieherinnen und Automechaniker oder Supermarkt-Kassiererinnen und Lagerarbeiter).
2. Der Lohnabstand spiegelt auch die Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vor allem in Deutschland, wider: Der größere Anteil von Teilzeitarbeit und Unterbrechungen des Berufslebens wirkt sich häufig negativ auf die Karriere von Frauen aus (vgl. Abschnitt 3.1).
3. Frauen sind außerdem in ihrer Karriere mit mehr Hindernissen und Widerständen konfrontiert, wozu teils auch Diskriminierung bei der Bezahlung gehört: Frauen werden tendenziell für dieselben Aufgaben schlechter bezahlt als Männer, selbst wenn sie über dieselbe Qualifikation und Erfahrung verfügen. Da sich Diskriminierung jedoch nur schwer feststellen und messen lässt, ist kaum zu ermitteln, inwiefern sie zum Lohnabstand beiträgt.<sup>55</sup>

Insgesamt ist der Lohnabstand in privatwirtschaftlichen Unternehmen überdurchschnittlich. So sind die Industrie, Unternehmensdienstleistungen und der Finanzsektor am stärksten vom Lohnabstand betroffen.<sup>56</sup>

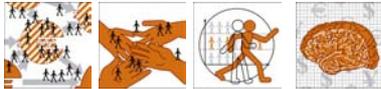
#### Eine Reihe negativer Konsequenzen

Dass Frauen und Männer weiterhin ungleich entlohnt werden, ist ein Anzeichen dafür, dass Frauen weiterhin direkt und indirekt durch Diskriminierung und ungleiche Behandlung am Arbeitsmarkt in Mitleidenschaft gezogen werden. Zudem werden sie daran gehindert, ihre Arbeitskraft voll zu nutzen. Die unterschiedliche Bezahlung hat sowohl im Berufsleben als auch darüber hinaus wesentliche Auswirkungen auf Frauen: Sie ist ein Hindernis auf dem Weg zu wirtschaftlicher Unabhängigkeit und beeinflusst notwendigerweise Entscheidungen darüber, wer von beiden Partnern arbeiten geht und wie Pflichten im Haushalt und im Familienleben aufgeteilt werden. Für Frauen ist das Armutsrisiko ohnehin größer, und durch die unterschiedliche Entlohnung verstärkt es sich vor allem für allein erziehende Frauen nochmals. Die Auswirkungen des Einkommens-

<sup>55</sup> OECD (2007).

<sup>56</sup> Eurostat. Verdienststrukturerhebung 2002.

**Maßnahmen sind nicht zuletzt aufgrund des Rentenabstands dringend erforderlich**



**Der Lohnabstand sollte sich in Zukunft verringern, wenn alle daran mitarbeiten**

gefälles sind selbst im Rentenalter noch zu spüren – der Lohnabstand führt zum Rentenabstand. Dieses Problem wird vor allem akut, weil zahlreiche ältere Frauen wegen ihrer immer noch höheren Lebenserwartung allein leben.

**Konzertierte Bemühungen sollten das Problem in Zukunft allmählich mildern**

Der Lohnabstand kann nur durch Maßnahmen auf allen Ebenen angegangen werden, in die alle Betroffenen eingebunden sind und die auf alle Ursachen abzielen. Wenn Arbeit und Familienleben besser miteinander zu vereinbaren sind und dies auch zunehmend für die Väter möglich wird; wenn Offenheit, Kreativität und Mitgefühl von größerem Interesse sind; und wenn Frauen stärker in Schlüsselbereichen wie Wissenschaft und Ingenieurwesen tätig werden, sollte sich der Abstand zwischen den Löhnen von Männern und Frauen in den kommenden Jahren verringern. Dazu sollte auch die Politik beitragen: Der Lohnabstand hat als politisches Thema nun auch Vorrang für die EU-Kommission. Bemühungen zur Verbesserung des rechtlichen Rahmenwerks und seiner Umsetzung werden unternommen, um die europäische Strategie für Wachstum und Beschäftigung voll zu entfalten, die Arbeitgeber zu gleicher Bezahlung anzuhalten und die Verbreitung beispielhafter Praktiken auf der Ebene der Gemeinschaft zu unterstützen.<sup>57</sup> Aber dies reicht nicht aus: Auch in Deutschland müssen mehr Initiativen ergriffen werden, um dieses umfangreiche Problem anzugehen. Es wird noch immer zu selten in der Öffentlichkeit diskutiert und zu wenig in der Politik beachtet. Der erste „Equal Pay Day“ am 15. April 2008 ist ein guter Anfang, aber dieses Thema hat noch mehr Aufmerksamkeit verdient.



**„Family Work Systems“: ein umfassenderes Konzept**

**Frauen mit einer Teilzeitstelle arbeiten insgesamt mehr als Männer mit einer Vollzeitstelle**

**3.4 Höhere Wertschätzung von Haushaltsarbeit und der von zuhause bleibenden Eltern geleisteten Arbeit**

Obwohl die Zahl berufstätiger Frauen deutlich ansteigt, scheinen bei der Aufteilung und dem Umfang unbezahlter Arbeit in der Familie die alten Trennungslinien zwischen den Geschlechtern fortzubestehen. Aus diesem Grund führt eine stärkere Berufstätigkeit von Frauen häufig zu einem Anstieg ihrer Gesamtbelastung.

**Größere Anerkennung für bezahlte und unbezahlte Arbeit...**

Das Konzept der „Family Work Systems“ beruht auf der Idee, dass die privaten Haushalte nicht nur Einkommen, sondern auch unbezahlte Familienarbeit benötigen. Es wurde von Feministinnen in den 70er Jahren entwickelt und umfasst alle Tätigkeiten, die ein Familienmitglied umsonst für die Familie erledigt und die erforderlich sind, damit die Familie angemessen funktioniert. Dazu gehören Hausarbeit, Einkaufen, Verwaltungstätigkeiten (der Umgang mit Versorgern, Banken, Gesundheitswesen, Schulen usw.) und Betreuungstätigkeiten (Kinder, Senioren oder Kranke). Im Alltag machen Frauen häufiger Familienarbeit als Männer. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in verschiedenen Ländern unterschiedlich groß, besonders ausgeprägt allerdings in Deutschland (vgl. Grafik 15).<sup>58</sup> Kürzlich erhobene Daten zeigen jedoch, dass Frauen mit einer Teilzeitstelle insgesamt mehr arbeiten als Männer

<sup>57</sup> Für weitere Einzelheiten siehe „Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles“, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007).  
<sup>58</sup> Obwohl die Datenreihen nicht zwischen Vollzeit- und der insbesondere in Deutschland häufigen Teilzeitarbeit unterscheiden, zeigt sich dies (Parent-Thirion et al. (2007)).



**Kindererziehung durch zuhause bleibende Eltern hat monetären Wert,...**



**... vor allem, wenn noch Aktivitäten im gemeinnützigen Bereich hinzukommen**

**Deutschland hat die Chance, Wertschätzung sowohl für Eltern als auch für Arbeitskräfte zu zeigen**

**Unterstützung für Mütter, die in den Beruf zurückkehren wollen**

mit einer Vollzeitstelle, wenn sowohl die bezahlte als auch die unbezahlte Arbeit berücksichtigt wird.

### ***... und für den Beitrag, den zuhause bleibende Eltern leisten***

Selbst wenn ihre Zahl sinkt, weil sich Beruf und Elternschaft in Deutschland besser vereinbaren lassen, wird es immer Eltern geben, die zu Hause bleiben. Der gesellschaftliche Beitrag, den sie durch die Erziehung der Kinder und gemeinnützige Dienste leisten, ist nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht von Bedeutung. Die zuhause geleistete Arbeit hat monetären Wert und ist als direkter Input-Faktor für Wohlstand und Produktivität zu betrachten. Wenn Arbeit nach der erbrachten Leistung bewertet werden soll, dann bleibt festzuhalten, dass zuhause bleibende Eltern es nicht unbedingt einfacher haben als Berufstätige. Viele Mütter wissen sehr wohl, wie es ist, zuhause zu bleiben, als auch, wie es ist, berufstätig zu sein. Sie können ein Lied davon singen, wie entspannend es selbst in einem anstrengenden Beruf sein kann, sich nur auf seine Arbeit zu konzentrieren und nicht immer mehrere Dinge auf einmal tun zu müssen, ständig von einem Kind unterbrochen zu werden, das lernen, etwas ausprobieren oder spielen will oder schlicht seine Mutter braucht.

Nicht berufstätige Eltern sind häufig im gemeinnützigen Bereich – Kindergärten, Schulen, Kirche usw. – besonders aktiv. In einer Stakeholder-Gesellschaft werden derartige Aktivitäten an Bedeutung gewinnen und stärker geschätzt werden.

### ***Erleichterung des Wechsels zwischen Berufstätigkeit und Kindererziehung zu Hause...***

In Deutschland ist immer noch viel zu häufig die Rede von „Rabemüttern“. Gleichzeitig wird es mit Blick auf das „Humankapital“ und das demografische Problem modern, auf Mütter herabzusehen, die sich auf unbestimmte Zeit aus dem Beruf verabschieden. Wie bereits dargelegt, gibt es zahlreiche wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe dafür, die Berufstätigkeit von Frauen zu fördern: Doch dazu müssen die richtigen Anreize gesetzt werden, und Müttern muss die Chance gegeben werden, beruflich ebenso erfolgreich zu sein wie Väter, wenn sie dies wollen. Die Entscheidung für eine Rückkehr in den Beruf muss jedoch aus freien Stücken fallen. Zwar ist es in Deutschland bisher noch nicht so weit; in den meisten Ländern mit einem hohen Anteil berufstätiger Mütter haben Mütter und Väter, die – wenn auch vorübergehend – zuhause bleiben, um ihre Kinder zu betreuen, mittlerweile Minderwertigkeitskomplexe gegenüber den Berufstätigen. Deutschland hat die Chance, einen anderen Weg einzuschlagen.

### ***... und einer problemlosen Rückkehr in den Beruf***

Wenn die Mütter einige Jahre zu Hause geblieben sind, sind sie häufig an einer Rückkehr in den Beruf interessiert, sie sehen sich jedoch besonderen Hindernissen gegenüber. Zuhause muss sich die gesamte Familie daran gewöhnen, dass die Mutter nicht mehr jederzeit zur Verfügung steht. Im Berufsleben erkennen zahlreiche Arbeitgeber nicht an, welche Fähigkeiten diese Frauen in ihrer Elternzeit erworben haben (Multitasking, Verhandlungsgeschick, Zeitmanagement usw.). Vielmehr befürchten sie, dass die Frauen zu viel berufliche und IKT-Entwicklungen verpasst haben und dies nicht



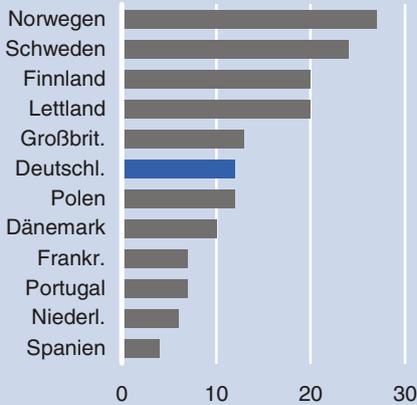
**Deutschland in Zukunft: Elternschaft und Work-Life-Balance gleichermaßen anerkannt und im Lebensverlauf vertreten**

mehr aufholen können. Besondere Programme (z.B. stetige Weiterbildung während der ausgedehnten Elternzeit, Unterstützung bei der Arbeitsplatzsuche, wenn erforderlich) können die Rückkehr in den Beruf spürbar erleichtern. Die Frauen, um die es hier geht, werden häufig noch 20 Jahre oder länger arbeiten<sup>59</sup> und haben daher nicht einmal die Hälfte ihrer Karriere hinter sich – gar nicht von den Chancen zu reden, die noch vor ihnen liegen, wenn sie denn hoch qualifiziert sind. Es liegt im Interesse aller, sie bei ihrem Wunsch nach einer Rückkehr in den Beruf zu unterstützen. Das Bundesfamilienministerium ergreift inzwischen entsprechende Maßnahmen<sup>60</sup> in diesem für die wirtschaftliche Entwicklung und die Gleichstellung zentralen Bereich. Dennoch bleibt noch viel zu tun.

In Zukunft dürfte die Arbeit sowohl im Beruf als auch im Haushalt mehr zu gleichen Teilen zwischen Männern und Frauen aufgeteilt werden. Da Eigenverantwortung und auch die stärkere Beteiligung an Bedeutung gewinnen, sollte sowohl die Elternrolle als auch die des Berufstätigen gewürdigt werden. Und dies gilt für beide Elternteile: Mutter und Vater. In einer Projektwirtschaft wird es für alle Berufstätigen oft üblich und für beide Elternteile dementsprechend leichter sein, zwischen Vollzeit- und Teilzeitarbeit bzw. gar keiner Berufstätigkeit hin und her zu wechseln.

**Ganz an der Spitze sitzen Männer**

Frauen in Vorständen, in %



Quelle: EU-Kommission, 2006 **16**

**4. Frauen in Machtpositionen: Viel Potenzial noch nicht genutzt**

Wäre es für die Welt am besten, wenn in Wirtschaft und Politik mehr Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern herrschte? Was würde es beispielsweise für Diskussionen und Ergebnisse von Sitzungen bedeuten, wenn Frauen und Männer im Management und in Vorständen tatsächlich gleich vertreten wären? Würde sich etwas ändern?

**4.1 Frauen in Führungspositionen**

**Vorstände großer deutscher Unternehmen: Einer von acht Vorstandsmitgliedern ist eine Frau**

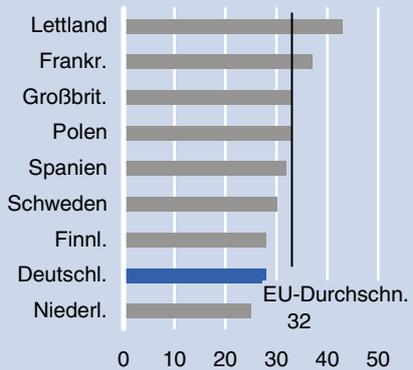
Nur in drei europäischen Ländern sind in den größten 50 Unternehmen des Landes mehr als ein Fünftel der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder Frauen: in Norwegen, Schweden und Bulgarien. Mit 12% entspricht die Quote in Deutschland etwa dem europäischen Durchschnitt. In mehr als der Hälfte der Länder liegt die Quote jedoch unter 10% (Grafik 16).

**Ein Viertel der leitenden Manager sind Frauen**

In privatwirtschaftlichen Unternehmen sind in Deutschland 28% der leitenden Manager Frauen, ihre Zahl steigt freilich äußerst langsam an (vgl. Grafiken 17 und 18). Im europäischen Vergleich ist dies kein besonders gutes Ergebnis. Die meisten mittel- und osteuropäischen Länder sowie Frankreich und Großbritannien liegen über dem Durchschnitt. Überraschenderweise ist die Zahl von Frauen in leitenden Positionen in Skandinavien unterdurchschnittlich.

**Wenige Managerinnen in Deutschland**

Anteil von Frauen in leitenden Positionen, in %

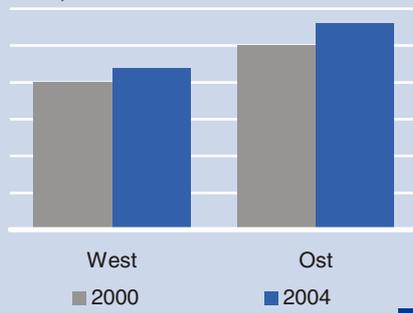


Quelle: Eurostat, 2004 **17**

<sup>59</sup> Einer Umfrage der Bundesanstalt für Arbeit aus dem Jahr 2006 zufolge waren 80% der wieder in den Beruf zurückkehrenden Mütter jünger als 40 Jahre.  
<sup>60</sup> Vgl. das „Aktionsprogramm Perspektive Wiedereinstieg“ auf der Website des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

### Allmählich mehr Frauen an der Spitze

Anteil von Frauen in Führungspositionen, in DE, %



### Überall Wände: Karrierehemmnisse für Frauen

- Vorurteile: Bei gleichen Qualifikationen werden Männer rascher befördert als Frauen – selbst in traditionell von Frauen dominierten Bereichen wie Pflege und Bildung.
- Widerstand gegen Frauen in Führungspositionen: Erfolgreiche Managerinnen werden als hinterhältiger, rücksichtsloser, selbstsüchtiger und schroffer angesehen als erfolgreiche Manager.
- Art der Führung: Viele weibliche Führungskräfte finden es schwierig, die von Frauen erwarteten Eigenschaften (Mitgefühl mit anderen) mit den Eigenschaften zu vereinbaren, die allgemein als für den Erfolg erforderlich angesehen werden (Durchsetzungsstärke und Kontrolle/ Lenkung/ Einflussnahme).
- Familiäre Anforderungen: Immer noch sind es Frauen, die ihre Karriere unterbrechen, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Durch die Überbelastung mangelt es ihnen an Zeit für Netzwerkaktivitäten, die für eine Karriere von wesentlicher Bedeutung sind.

Quelle: Eagly und Carli (2007)

**Unternehmen, die mehr Frauen in Führungspositionen haben wollen, müssen die Hindernisse umfassend abbauen**

Betrachtet man die Zahlen für Deutschland genauer<sup>61</sup>, so zeigt sich, dass der für die Jahre 2000–2004 zu verzeichnende Anstieg nicht in allen Unterkategorien vorherrschte. Die Anteile weiblicher Spitzenmanager, leitender Manager in Vollzeitpositionen und in der Altersgruppe von 30 bis 49 Jahren haben sich nicht erhöht. Noch nachdenklicher stimmt, dass der Anteil der Mütter im leitenden Management sogar um 5% gesunken ist. Dies deutet darauf hin, dass es besonders in Managementpositionen schwierig ist, Beruf und Familienleben zu vereinbaren. Weibliche Manager in guten Positionen leben häufiger als ihre männlichen Kollegen allein oder mit einem karriereorientierten Partner zusammen und bleiben oft kinderlos: 2004 hatten nur 32% der Frauen in Führungspositionen Kinder, im Vergleich zu 53% ihrer männlichen Kollegen.

### Labyrinth anstelle der Glasdecke

Laut Eagly und Carli<sup>62</sup> ist es nicht die – viel beschworene – gläserne Decke, die Frauen daran hindert, bis ins Top-Management vorzustoßen. Es sind vielmehr die zahlreichen Hindernisse auf dem Weg dahin. Angesichts der verschiedenen, komplexen Herausforderungen, mit denen Frauen typischerweise auf ihrem Weg an die Spitze konfrontiert sind, wäre laut Eagly und Carli ein „Labyrinth“ wohl die passendere Metapher als die „Glasdecke“. Selbst wenn Frauen in Machtpositionen aufrücken, befinden sie sich oft in von Männern dominierten Umfeldern, einige werden zum ersten Mal an den Rand gedrängt. Die von Dominique Sénéquier, Vorsitzende des Vorstands bei Axa Private Equity, gemachte Einschätzung gilt sicherlich für einige ihrer männlichen Kollegen: „Männer erkennen den Wert von Frauen an, wenn sie ganz unten in der Hierarchie stehen. Weiter oben halten sie es für nötig, nach Fehlern der Frauen zu suchen.“ Dieses Phänomen kann jedoch im Grunde auf jeder Ebene bestehen.

### Dauerhafte Anstrengungen an verschiedenen Fronten erforderlich

Der politische Wille, mehr Frauen im Privatsektor in Führungspositionen zu bringen, ist positiv zu bewerten. Den Willensbekundungen müssen jedoch auch Taten, konkrete Lösungen und Unterstützungsmechanismen auf Unternehmensebene folgen. Neben einer familienfreundlichen Personalpolitik (flexible Arbeitszeiten, Unterstützung bei Kinderbetreuung, Telearbeit usw.) und Anreizen für die Väter, sich bei der Kindererziehung zu engagieren, können die Unternehmen transparente Bewertungsprozesse einführen, bei denen es auf Ergebnisse und weniger auf Anwesenheit ankommt. Unternehmen können Frauen anspruchsvolle und auf Karriereförderung ausgerichtete Stellen verschaffen und Müttern ein paar Jahre mehr Zeit geben, um ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. Die eingehende Beratung (Mentoring) durch höherrangige, angesehene (häufig männliche) Personen hat sich ebenfalls als für Frauen nützlich erwiesen, da sie so den Mangel an Zeit für Kontaktpflege mit Kollegen und für den Aufbau eines beruflichen Netzwerks ausgleichen können. Außerdem sollten weibliche Führungskräfte im Unternehmen stärker als Vorbilder dargestellt werden, damit sich junge Frauen mit den allzu seltenen Rollenmodellen identifizieren können. Da Frauen tendenziell von Männern ignoriert werden, wenn sie in der

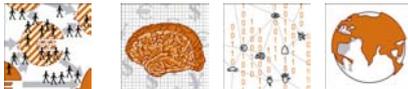
<sup>61</sup> Vgl. Kleinert (2006).

<sup>62</sup> Vgl. Eagly und Carli (2007).

### Mehr Macht für kooperativ ausgerichtete Führungskräfte

Die CEOs, die inzwischen die "Most Powerful Women" Liste von Fortune anführen – eBay, Xerox, Kraft, PepsiCo –, sind durchsetzungsstark, achten jedoch darauf, auch ihre weiche Seite zu zeigen. Und das betrifft nicht nur die Frauen. Die in den USA am meisten bewunderten männlichen CEOs – von General Electric, Procter & Gamble und HP – können die Kosten senken, aber auch in einer Weise Verständnis zeigen, die bei ihren Vorgängern undenkbar war. Es ist kein Zufall, dass weibliche Führungskräfte in den von diesen Männern geleiteten Unternehmen auf der „Most Powerful Women“-Liste von Fortune auftauchen. Diese Männer teilen ihre Macht gern mit starken Frauen.

Quelle: Sellers, 2008



### Künftige Führungspersönlichkeiten: Hohe Nachfrage nach Soft Skills



### Künftig allmählicher Anstieg der Zahl von Frauen in Führungspositionen

Unterzahl sind, sollte außerdem vermieden werden, dass eine Frau allein in einem Team arbeitet.<sup>63</sup>

### Vielfalt an der Spitze zahlt sich aus

Die Bemühungen der Unternehmen um eine größere Diversität an der Unternehmensspitze scheinen sich auszuzahlen – wenn auch eine Kausalität schwer zu belegen ist: Möglicherweise profitieren Unternehmen, die Frauen in Spitzenpositionen fördern, insgesamt von ihrer fortschrittlicheren Kultur und progressiveren Maßnahmen. Einigen kürzlich durchgeführten Studien zufolge<sup>64</sup> schneiden Unternehmen besser ab, bei denen Frauen im Vorstand sitzen. Dasselbe Ergebnis zeigt sich bei dänischen Unternehmen mit Frauen im Top-Management.<sup>65</sup> Die Autoren zeigen auf, dass die finanziellen Ergebnisse nur ein Argument für eine gleichberechtigte Machtverteilung zwischen Männern und Frauen sein sollten. Da es intern und extern zunehmend geschätzt wird, wenn Unternehmen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen, dürfte die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in Zukunft nicht nur von einer guten Ertragssituation abhängen. Ein Grund dafür, dass Unternehmen mit mehr Frauen in Führungspositionen besser abschneiden als andere, besteht darin, dass Frauen Sachverhalte anders bewerten und oft dazu bereit sind, Geschäftsabläufe grundlegend zu hinterfragen. Dies ist insbesondere in einer Zeit sinnvoll, in der der Erfolg von Managern eher vom Stellen der richtigen Fragen als von Antworten abhängt.

### Künftig mehr Frauen in Spitzenpositionen

Wir sind bereits in Abschnitt 3.1 auf die Bedeutung von Kreativität, Offenheit, interpersonalem und kooperativen Fähigkeiten eingegangen. Da die Unternehmen zunehmend genauso flexibel wie der Wandel selbst, in ihrer Gesamtheit innovativ sein müssen und faszinierende Arbeitsplätze bereitstellen müssen, hat Strategieexperte G. Hamel die Eigenschaften aufgeführt, die im 21. Jahrhundert Werte schaffen: „Kühnheit. Künstlertum. Elan. Originalität. Schneid. Individualität. Tapferkeit. Wagemut.“<sup>66</sup> Diesen neuen Tugenden stellt er die Eigenschaften gegenüber, die Management einstmal förderte und belohnte: „Selbstdisziplin. Sparsamkeit. Ordnungsliebe. Rationalität. Vorsicht. Zuverlässigkeit. Mäßigung. Genauigkeit.“ In einer anderen, kürzlich veröffentlichten Studie<sup>67</sup> wurde „integratives Denken“ als die Eigenschaft genannt, die große Führungskräfte auszeichnet: die Fähigkeit, einander entgegengesetzte Ideen zu erwägen, sie zusammenzubringen und im Endergebnis eine ganz neue und bessere Idee zu erarbeiten. Von diesem Wandel der an der Unternehmensspitze verlangten Fähigkeiten dürften vor allem Frauen profitieren.

In Deutschland dürfte es künftig mehr Managerinnen geben, da mehr Frauen berufstätig sein werden, die dank einer besseren Ausbildung mehr traditionell „harte“ oder „männliche“ Fähigkeiten aufweisen und der Bedarf nach „weiblicheren“ Fähigkeiten, ins-

<sup>63</sup> Vgl. Eagly und Carli (2007).

<sup>64</sup> Vgl. Desvaux et al. (2007) sowie eine kürzlich veröffentlichte Studie von Goldman Sachs.

<sup>65</sup> Eine Studie von Professorin Nina Smith an der Aarhus School of Business. Vgl. Larsen (2007).

<sup>66</sup> Vgl. Hamel (2007).

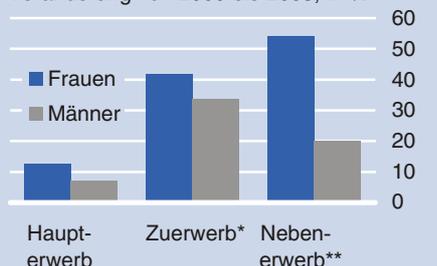
<sup>67</sup> Vgl. Martin (2007).



### Kleine und mittelständische Unternehmen passen gut in die Projektwirtschaft

### Immer mehr Frauen entscheiden sich für die Selbstständigkeit

Veränderung von 2000 bis 2005, in %



\* Angestellte, die nebenbei freiberuflich arbeiten.  
 \*\* Hauptaktivität besteht nicht in der Berufstätigkeit.

Quelle: Statistisches Bundesamt

19

besondere an der Unternehmensspitze, ansteigt. Obwohl sich diese Veränderungen günstig auf die Beschäftigungspotenziale für Managerinnen auswirken, ist der Weg hin zu mehr Gleichstellung an der Unternehmensspitze wohl dennoch lang und schwierig. In der Zwischenzeit könnten Hilfestellungen wie z.B. Mentoring und effiziente, frauenfreundliche Netzwerke oder sogar positive Diskriminierung erforderlich sein, um rascher (mehr) Gleichberechtigung an der Spitze zu erzielen.

## 4.2 Frauen als Unternehmerinnen

In der künftigen Projektwirtschaft werden die Unternehmen zunehmend auf neue, flexible Formen der Zusammenarbeit zurückgreifen müssen, um die Anforderungen eines komplexeren Umfelds erfüllen zu können. Angesichts ihrer relativen Flexibilität und regionalen Verbundenheit dürften kleine und mittlere Unternehmen in diesem Umfeld florieren.<sup>68</sup>

### Weniger als ein Drittel der Unternehmer sind Frauen

Im Jahr 2006 wurden 40% der neu geschaffenen Unternehmen von Frauen gegründet.<sup>69</sup> Unternehmerinnen haben heute einen Anteil von 29% an den Selbstständigen in Deutschland. Damit ist ihr Anteil drei Mal so hoch wie in den 70er Jahren. Berücksichtigt man jedoch den Anstieg der Berufstätigkeit von Frauen überhaupt und ihre bessere Ausbildung, so ist der Anteil weiterhin sehr gering. 7% aller berufstätigen Frauen sind selbstständig, wohingegen der entsprechende Anteil bei Männern bei 14% liegt.<sup>70</sup> Dies hat zahlreiche Gründe, u.a.:

- geringere Unterstützung durch den Partner (Unternehmerinnen haben keine „Ehefrau“ zuhause),
- geringeres eigenes Startkapital (vor allem bei Müttern, weil die Berufstätigkeit unterbrochen ist) und
- potenziell weniger Beziehungen (aus demselben Grund).

Gründe, warum Frauen in die Selbstständigkeit gehen, sind der Wunsch nach Eigeninitiative und Selbstverwirklichung, der Wunsch nach (größerer) weiter gehender Selbstbestimmung (Kontrolle) über die eigenen Arbeitszeiten und die begrenzten Karrieremöglichkeiten für Frauen in einer von Männern dominierten Unternehmenswelt.<sup>71</sup>

### Von Frauen geführte kleine und mittelständische Unternehmen sind tendenziell kleiner, eher im öffentlichen Sektor und im Dienstleistungssektor angesiedelt

Im Vergleich zu von Männern geführten kleinen und mittelständischen Unternehmen sind die von Frauen geleiteten Unternehmen kleiner (häufiger beschäftigen Frauen keine weiteren Mitarbeiter), eher öffentlich-rechtliche Institutionen als private Unternehmen und vorwiegend in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen, private Dienstleistungen (Gastronomie, Wäscherei, Kosmetik usw.) und Groß- und Einzelhandel angesiedelt.<sup>72</sup> Außerdem führen Frauen ihre kleinen und mittelständischen Unternehmen häufiger auf Teilzeitbasis, sei es als Zuerwerb (z.B. bei Hausfrauen oder Studentinnen) oder als Nebenerwerb (neben einer regulären Stelle). Kombi-

<sup>68</sup> Vgl. Hofmann, Rollwagen, Schneider (2007) und Linnemann (2007).

<sup>69</sup> Vgl. Kohn und Spengler (2007).

<sup>70</sup> Statistisches Bundesamt 2004.

<sup>71</sup> DIHK Ökonom Nitschke in Teitz (2007).

<sup>72</sup> Vgl. Brader und Lewerenz (2006).



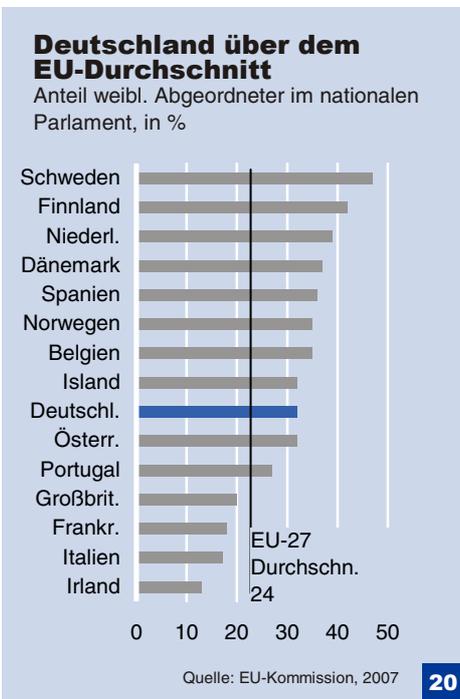
**Künftig mehr Unternehmerinnen**

niert man beides, so arbeitet eine von drei selbstständigen Frauen in Teilzeit.

**In Zukunft: mehr Unternehmerinnen**

In Zukunft dürften von Frauen geführte kleine und mittlere Unternehmen angesichts des Wachstums im Dienstleistungssektor (vor allem im Pflegebereich) und in wissensintensiven Sektoren weiterhin relativ klein und vor allem im Dienstleistungssektor zu finden sein. Insgesamt dürfte die Zahl der Unternehmerinnen bis zum Jahr 2020 noch deutlich stärker ansteigen als bisher.

- Negativ sollte sich auswirken, dass die oben erwähnten Gründe für eine Selbstständigkeit künftig von geringerer Bedeutung sein werden. Der Wunsch, selbst die Initiative ergreifen zu können und mehr Kontrolle über die eigene Arbeitszeit zu haben, wird in einer Projektwirtschaft auch ohne Selbstständigkeit eher erfüllt. Außerdem dürfte in der Berufswelt mehr Gleichstellung zwischen den Geschlechtern herrschen.
- Die oben erwähnten Herausforderungen für angehende Unternehmerinnen dürften jedoch in einer gleichberechtigteren Gesellschaft, in der mehr Frauen berufstätig sind, schwinden. Wenn Frauen längere Zeit berufstätig sind, dürfte es ihnen leichter fallen, Kapital anzusammeln und die Kenntnisse, Erfahrungen und Kontakte für eine erfolgreiche Unternehmensgründung und -führung zu erwerben. Auch das Wachstum im IT-Sektor dürfte in dieser Hinsicht hilfreich sein. Die Ausweitung von Frauen-Netzwerken sollte die Entwicklung vor allem in einem ersten Schritt ebenfalls stützen, bevor Frauen eine Chance haben, in den traditionellen, häufig von Männern dominierten Netzwerken erfolgreich zu sein. Zudem dürfte sich der Staat verstärkt um die Förderung der Selbstständigkeit von Frauen bemühen; ein Beispiel ist die Gründerinnenagentur, eine gemeinsame Initiative des Bundesfamilien- und des Bundeswirtschaftsministeriums.<sup>73</sup>



**4.3 Frauen in der Politik**

Die Zeiten haben sich geändert, seitdem US-Präsident Richard Nixon seine Weigerung, eine Frau in den Supreme Court zu berufen, wie folgt begründete: „Meines Erachtens sollte eine Frau keine Aufgabe in einer Regierung übernehmen ... vor allem, weil Frauen erratisch sind. Und emotional. Männer sind ebenfalls erratisch und emotional, eine Frau ist es jedoch mit höherer Wahrscheinlichkeit.“ Zwar hat die Zahl der Politikerinnen in Europa inzwischen stark zugenommen, im Vergleich zu Männern sind sie aber immer noch deutlich unterrepräsentiert.

**Ein Drittel der Bundestagsabgeordneten und der Minister sind Frauen<sup>74</sup>**

Im Jahr 2007 sind 32% der Bundestagsabgeordneten Frauen; ihr Anteil im Parlament ist nur in den skandinavischen Ländern, den Niederlanden, Spanien und Belgien höher. Nur in Schweden liegt der Anteil der Frauen bei nahezu 50% (Grafik 20). Trotz der beträchtlichen Verbesserungen in den vergangenen 20 Jahren und des deutlichen Anstiegs der Zahl der weiblichen Abgeordneten in den 90er Jahren steigt die Zahl zuletzt nicht weiter an (Grafik 21).

Betrachtet man die Ebene der Regierungen in Europa, so hatten Frauen im Jahr 2006 nur in Österreich mehr als die Hälfte der Minis-

<sup>73</sup> Vgl. Bundesfamilienministerium (2007).  
<sup>74</sup> Quelle für diesen Abschnitt: Destatis.

terposten inne (jetzt auch in Spanien). In Schweden, Norwegen und Finnland (und jetzt in Frankreich) liegt der Anteil der Frauen bei etwa der Hälfte (was überwiegend auf eine gezielte Gleichstellungspolitik zurückzuführen ist), in Großbritannien und Deutschland etwa bei einem Drittel.

Allgemein sind Frauen tendenziell eher für Ministerien im soziokulturellen Bereich und in der Infrastruktur verantwortlich, weniger häufig für Wirtschaft, Inneres, Äußeres, Verteidigung und Justiz.

#### **Länderparlamente: Anteil der Frauen in Brandenburg, Berlin und Bremen am höchsten (40%)**

Im März 2008 waren durchschnittlich ein Drittel der Landtagsabgeordneten weiblich. In der EU insgesamt ist das Gleichgewicht zwischen Männern und Frauen nicht nur in den Regierungen unausgewogen, sondern ein ähnliches oder noch größeres Ungleichgewicht ist bei den Beamten zu verzeichnen. So haben in Schweden Frauen die Hälfte aller leitenden Beamtenposten inne, aber nur weniger als 10% in Deutschland.<sup>75</sup>

#### **Nur 5% der Bürgermeister sind weiblich<sup>76</sup>**

Auf kommunaler Ebene ist die Unterrepräsentation von Frauen noch deutlicher als auf nationaler Ebene (Grafik 22). Den Bürgermeistern selbst zufolge hat dieses Ungleichgewicht vor allem zwei Gründe: die Schwierigkeit, die Position mit einem Familienleben zu vereinbaren, und die von Männern dominierten Machtstrukturen, die es Frauen erschweren, ihren Weg zu gehen.

#### **In Zukunft stärkere politische Beteiligung der Frauen zu erwarten**

Frauen dürften in der Zukunft auf allen politischen Ebenen stärker beteiligt sein. Drei Faktoren stehen hinter dieser Entwicklung:

- Der Anstieg der politischen Beteiligung insgesamt sollte sich fortsetzen. Im Jahr 2004 lag der Anteil der politisch aktiven Bürger eigenen Aussagen zufolge um 10% höher als 1999, und Umfragen zufolge war dies vor allem auf ein höheres Engagement der Frauen zurückzuführen.<sup>77</sup>
- Eine ausgeglichene Aufgabenverteilung im Haushalt zwischen beiden Partnern lässt Frauen mehr Zeit für politische Aktivitäten.
- Die gezielten Bemühungen um eine Vertretung verschiedener gesellschaftlicher Gruppen in der Regierung dürften verstärkt werden.

Ein höheres politisches Engagement der Frauen dürfte sich auf die Politik selbst auswirken; so dürfte z.B. ein eher konsultativer Ansatz verfolgt werden und die Prioritäten dürften anders gesetzt werden. Das politische Interesse von Frauen gilt eher den Themen soziale Gerechtigkeit, Bildung und Umwelt, wohingegen sich Männer eher zur Wirtschafts-, Außen- und Sicherheitspolitik hingezogen fühlen. Diese traditionelle Modell dürfte sich verwischen, wenn eine stärkere politische Beteiligung und das Engagement von Frauen in typischerweise von Männern dominierten Bereichen Wirklichkeit werden.



<sup>75</sup> Statistisches Bundesamt (2006).

<sup>76</sup> Quelle für diesen Abschnitt: FGW Telefonfeld GmbH.

<sup>77</sup> Freiwillige Umfrage des Bundesfamilienministeriums und Hofmann, Rollwagen, Schneider (2007).



**Frauen führen zu einem Wandel,...**

**... zuhause als Mütter durch das Durchbrechen von Klischees,...**

**... durch die Verbreitung neuer Arbeitsweisen am Arbeitsplatz,...**

**... insbesondere in leitender Position, vor allem, wenn ihre Zahl eine kritische Schwelle übersteigt**

#### 4.4 Frauen als Agenten des Wandels

Wie bereits in den vorstehenden Abschnitten diskutiert, wirken sich Veränderungen des Umfelds, in dem Frauen leben und arbeiten, positiv oder negativ aus. Frauen selbst haben jedoch in mancherlei Hinsicht einen Wandel ausgelöst, und ihr Einfluss dürfte in Deutschland in Zukunft in jeder Beziehung zunehmen.

##### ***Förderung einer größeren Gleichstellung im Haushalt***

Frauen sind von großer Bedeutung für den gesellschaftlichen Zusammenhalt. Als Mütter tragen sie eine große Verantwortung für die kommenden Generationen und sind die ersten Rollenvorbilder für ihre Kinder. In Einwandererfamilien sind sie potenziell wichtige Integrationstreiber, indem sie ihre Kinder dazu anhalten, Kontakt mit den Einheimischen aufzunehmen, die Sprache zu lernen usw. Neben den Schulen spielen Mütter eine große Rolle für das Durchbrechen von Klischees geschlechtsspezifischer Rollen innerhalb der Familie und bei der Berufswahl. Eltern spielen eine Schlüsselrolle dabei, Mädchen das Gefühl zu vermitteln, dass sie ebenso gut mit dem Computer umgehen und beruflich ebenso erfolgreich sein können wie Jungen – auch in traditionell von Männern dominierten Bereichen wie „harten“ Wissenschaften. Und wenn Mütter arbeiten gehen, senden sie eine klare Botschaft an ihre Kinder – Jungen wie Mädchen – aus.

##### ***Änderung der traditionellen Rollen im Berufsleben***

Im Beruf kommunizieren Frauen häufig anders und bauen andere Beziehungen auf (vgl. Abschnitt 3.1). Wenn sie in der Arbeitswelt eine größere Rolle spielen, wird sich zwangsläufig auch die Art und Weise ändern, wie gearbeitet wird. Frauen ist außerdem allgemein eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtiger (vgl. Abschnitt 2.1). Dies stellt für ehrgeizige Frauen ein Hindernis dar, bietet aber auch Arbeitgebern die Chance, bessere Möglichkeiten zu entwickeln, um die Talente von Frauen zu nutzen, die zwar hart arbeiten und Verantwortung übernehmen wollen, aber nicht dauerhaft lange Arbeitszeiten hinnehmen können.

Wenn Frauen die Karriereleiter erklimmen, sind sie in einer guten Position, um mindestens zwei weitere Veränderungen einzuleiten. Erstens tragen weibliche Führungskräfte in dreierlei Hinsicht anders zum Unternehmenserfolg bei als Männer.<sup>78</sup> In Vorstandsdiskussionen wählen sie einen grundlegenden Ansatz, um die Interessen von mehr Stakeholdern besser zu berücksichtigen, sie können starrer als Männer Antworten auf schwierige Fragen suchen, und sie verfolgen tendenziell einen stärker auf Zusammenarbeit ausgerichteten Führungsstil. In derselben Studie wurde gezeigt, dass ein deutlicher Wandel zu verzeichnen ist, wenn drei oder mehr Frauen in einem Vorstand sitzen. Eine Umfrage führte zu dem Schluss, dass Unternehmen mit drei oder mehr Frauen in Top-Führungspositionen bei allen organisatorischen Kriterien besser abschneiden. Dies gilt vor allem für Arbeitsumfeld und Werte, Vision, Koordination und Kontrolle und Führung.<sup>79</sup> Im Jahr 2005 waren nur in 76 Unternehmen des Fortune 500 drei oder mehr Frauen im Vorstand vertreten. Dies zeigt, welches Potenzial noch genutzt werden muss, damit der mögliche Beitrag von Frauen im Geschäftsleben vollständig realisiert werden kann.

<sup>78</sup> Vgl. Konrad et al. (2006).

<sup>79</sup> Vgl. Desvaux et al. (2007).

**Frauen treiben die Stakeholder-Gesellschaft voran****Frauen in Führungspositionen treiben die Gleichstellung voran**

Zweitens befördern weibliche Führungskräfte eher als ihre männlichen Kollegen andere Frauen in die Spitzen der Unternehmenshierarchie.<sup>80</sup> Wenn mehr Frauen in Führungspositionen tätig sind, werden sie außerdem als Rollenmodelle dienen.

Da Frauen eher dazu neigen, kollaborativ vorzugehen und eine breitere Palette an Stakeholdern zu berücksichtigen, werden sie die Gesellschaft der Zukunft entscheidend mitformen – auch, wenn ihr Einfluss in allen Lebensbereichen häufig dezent und nur allmählich wirksam wird und damit nicht rasch bemerkt wird.

**Stärkere Differenzierung und Souveränität der Verbraucher im Jahr 2020****5. Frauen als Verbraucher**

Im Vergleich zu heute wird der Verbrauchermarkt im Jahr 2020 stärker differenziert sein, wobei die Veränderungen zum großen Teil durch Frauen ausgelöst und zu ihren Gunsten sein dürften, weil sich ihre Kaufkraft und wirtschaftliche Unabhängigkeit deutlich erhöhen sollten.<sup>81</sup>

Heutzutage treffen Frauen in Deutschland rund 90% aller Kaufentscheidungen bei Fast Moving Consumer Goods (Produkte, die rasch zu relativ niedrigen Kosten verkauft werden), sowie 85% der Entscheidungen bei Möbeln und 70% bei Elektro-Kleingeräten.<sup>82</sup>

Der Anteil der von Frauen gekauften Konsumgüter dürfte hoch bleiben, aber sinken, wenn mehr Männer sich an der Hausarbeit beteiligen. Wenn der Anteil der berufstätigen Mütter und damit auch der Haushalte mit zwei Einkommen ansteigt, dürfte auch die zur freien Verfügung stehende Zeit abnehmen, so dass mehr Convenience-Produkte gekauft werden dürften.

**Frauen sind weiterhin wichtige Konsumenten****Frauen auf der Überholspur: Sie kaufen andere Autos**

Frauen kaufen in Deutschland derzeit über 35% der Neuwagen.<sup>83</sup> Wenn die Kaufkraft der Frauen aufgrund ihrer höheren Berufstätigkeit ansteigt, dürften Frauen einen größeren Anteil an Kaufentscheidungen für Güter wie z.B. Autos und Häuser haben. Dies gilt auch für Finanzprodukte, wenn immer mehr Frauen die Kontrolle über ihre eigenen Finanzen und ihre finanzielle Absicherung übernehmen. Eine höhere Berufstätigkeit von Frauen führt potenziell zu einer größeren finanziellen Unabhängigkeit, wenn beide Partner arbeiten. Studien haben gezeigt, dass Geld die Gleichstellung fördern kann. Die Machtverteilung hängt jedoch weitgehend davon ab, wie ein Paar seine Beziehung und die Ausgaben für den Haushalt organisiert.<sup>84</sup>

**Ältere Frauen, ein wachsendes Segment**

Die Menschen im „besten Alter“ sind insgesamt ein wichtiges Konsumentensegment, dessen Bedeutung aufgrund ihrer großen Zahl und weiterhin hohen Kaufkraft wächst. Die meisten Senioren sind Frauen. Ihr Lebensstandard – besonders, wenn sie auf eine Rente angewiesen sind – verschlechtert sich mit dem Tod ihres Partners zumeist deutlich. Dies dürfte sich ändern, wenn die Frauen länger berufstätig sind.

**Konsum in sozialen Netzwerken gewinnt an Bedeutung**

Eine Frau kauft nicht nur für sich, sondern auch für ihre Familie ein. Dies dürfte sich nicht ändern; im Jahr 2020 dürften Frauen die Kauf-

<sup>80</sup> Vgl. Bell (2005).

<sup>81</sup> Auf dieses Thema wird in einer anderen Publikation von DB Research ausführlich eingegangen werden; wir nennen hier nur einige zentrale Punkte. Vgl. auch Schaffnit-Chatterjee (2007). Hofmann, Rollwagen und Schneider (2007).

<sup>82</sup> Vgl. Jaffé (2006).

<sup>83</sup> Vgl. Jaffé (2006) und Mays et al. (2006).

<sup>84</sup> Vgl. Allmendinger (2008).

### Begeisterte Frauen können den Umsatz steigern

entscheidungen für ein noch größeres „Netzwerk“ als nur ihre Kernfamilie beeinflussen (und davon beeinflusst werden), wenn die Beziehungen durch IKT und virtuelle Communities enger werden.

Frauen betreiben bereits heute virales Marketing (d.h. Mundpropaganda), was sich spürbar auf die Markenbindung auswirken kann. Das Web 2.0 und soziale Netzwerke dürften diesen Trend noch verstärken. Zufriedene Frauen sind die besten Werbefachleute – zuverlässig und kostenlos. Dies kann für Unternehmen und Marken eine große Chance sein. Es stellt jedoch auch ein Risiko für die Anbieter/Firmen dar, da schon unbestätigte, negative Informationen eine Marke rasch zugrunde richten können.

## 6. Frauen im Jahr 2020 in Deutschland: mehr Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern

### Deutschland in der Zukunft – für Frauen und von Frauen gestaltet:

- geringere Doppelbelastung
- (sehr) viel höhere Berufstätigkeit von Frauen (Müttern)
- langsamer Anstieg der Beteiligung an Entscheidungsprozessen

Bevor wir in Abschnitt 7 auf die Gesamtsituation der dargestellten Entwicklungen eingehen, wollen wir unsere Ergebnisse kurz zusammenfassen. Wir haben eine – nicht zuletzt von Frauen gestaltete – wahrscheinliche Zukunft für Frauen beschrieben, wobei wir uns auf die für die kommenden Jahre erwarteten, strukturellen Veränderungen gestützt haben. Hier noch einmal die Kernpunkte dieses Szenarios.

- Die zunehmende Projektwirtschaft sowie die zunehmende Wissensintensität und die rasch zunehmende Digitalisierung führen dazu, dass flexible Arbeitsmodelle an Bedeutung gewinnen.
- Gleichzeitig findet ein Mentalitätswandel in Bezug auf Geschlechterfragen statt.
- Der zunehmende Druck infolge der Alterung der Bevölkerung hat dazu geführt, dass Familien von der Politik stärker gefördert werden. Klischees wurden deutlich abgebaut.
- All dies führt zu einer gleichmäßigeren Verteilung von bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern. Es fällt Frauen jetzt leichter, die Doppelbelastung von Mutterschaft und Berufstätigkeit zu schultern.
- Dies hat zu einem Anstieg der Berufstätigkeit von Frauen – insbesondere von Müttern – und damit auch der Geburtenrate geführt.
- Kooperation und Innovation gewinnen an Bedeutung, „Soft Skills“ wie z.B. interpersonale Fähigkeiten und Kreativität sind gefragt.
- Außerdem haben die Alterung der Bevölkerung und die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen zu einem raschen Wachstum des Pflegesektors geführt, der weiterhin überwiegend Frauen anzieht (7 ½% der Bevölkerung sind über 80 Jahre alt, verglichen mit 5% im Jahr 2008, so dass die Zahl der Über-80-Jährigen in Deutschland um 53% von rund 4 auf 6,2 Millionen angestiegen ist).<sup>85</sup>
- Parallel dazu führen die zunehmende Wissensintensität und das Wachstum in technischen Bereichen zu einer höheren Nachfrage nach Spezialwissen. Frauen studieren zunehmend wissenschaftliche und technische Fächer, und durch umfassende Förderung

<sup>85</sup> Ältere werden in Zukunft fitter sein als heute. Der Eintritt der Babyboomer in diese Altersgruppe wird aber zunächst zu einem drastischen Anstieg der Nachfrage in der Altenpflege führen.

gelingt immer mehr Frauen in diesem Bereich eine erfolgreiche Karriere.

- Frauen werden im Arbeitsleben stärker nachgefragt und ihr Wert wird allmählich höher geschätzt. Dies wirkt sich zunächst auf den beruflichen Alltag und langsam auch auf die Reallöhne von Frauen aus.
- Außerdem steigen allmählich mehr Frauen in leitende Stellungen auf. In Unternehmen, in denen sie auf Vorstandsebene eine kritische Masse erreichen (immer noch eine große Minderheit im Jahr 2020), beeinflussen sie das Tempo des Wandels in Bezug auf manche Arbeitsweisen: Ein umfassenderer Ansatz in der Kommunikation, Interaktion und bei Entscheidungen wird verfolgt. Dies wirkt sich auf den Gewinn und die allgemeine Entwicklung der Unternehmen aus und gewinnt letztlich in einer Gesellschaft zunehmend an Bedeutung, die der Verantwortung von Unternehmen für Umwelt und Gesellschaft mehr Bedeutung beimisst.

Für alle Leser, die die Auswirkungen auf das Leben Einzelner genauer beschreiben haben möchten, stellen wir auf der folgenden Seite das Leben einiger fiktiver, „typischer“ Frauen in Deutschland im Jahr 2020 dar.

## Wie Frauen im Jahr 2020 leben

### ***Rentnerin***

Mit 80 Jahren ist Renate noch fit. Sie machte eine schwere Zeit durch, als ihr Mann vor einigen Jahren verstarb. Jetzt geht das Leben weiter: Sie ist Mitglied in mehreren Vereinen, leitet den Chor in ihrer Gemeinde und kümmert sich gelegentlich um die Enkelkinder. Sie ist sehr froh, dass sie sich mehrmals im Jahr eine Reise leisten kann. Einige ihrer Freundinnen sind finanziell sehr eingeschränkt.

### ***Berufstätige mit Erfahrung***

Elke, 56, ist Vorstandsvorsitzende eines Mittelstandsunternehmens, des weltweit führenden Herstellers von ultradünnen Beschichtungen für Solarzellen. Sie sitzt im Aufsichtsrat verschiedener Unternehmen. Sie gehört zu den Ersten, die „offene Innovation“ praktizierten. Sie kennt das Potenzial der internationalen Märkte und hat eine Nische für ihr Unternehmen geschaffen. Sie war immer mit ihrer Arbeit verheiratet und hat sich gegen Kinder und für ihre Karriere entschieden. Sie arbeitet als Mentorin für zahlreiche junge und ehrgeizige Frauen in ihrem Unternehmen, sieht sich jedoch nicht als Rollenvorbild. Sie wünscht sich häufig, sie hätte dieselben Wahlmöglichkeiten gehabt wie junge Frauen heute.

### ***„Flexible“ Berufstätige***

Stefanie, 43, ist Designberaterin bei einer Werbeagentur. Sie verbringt gern und so oft wie möglich Zeit mit ihren Kindern (3 und 7). Ihr Mann Tobias ist selbstständig, arbeitet von zuhause aus und übernimmt den größten Teil der Arbeiten im Haushalt. Sie verfügen über ein überdurchschnittliches Familieneinkommen, sind in Bezug auf die Arbeitsbelastung sehr flexibel und leben ein in ihrem Bekanntenkreis nicht ungewöhnliches Familienmodell.

### ***„Traditionellere“ Berufstätige***

Melina, 30, und ihr Mann Julian haben sich die Elternzeit nach der Geburt ihrer Tochter (heute 2) geteilt. Die Forscherin Melina ist dankbar, dass ihr Hauptarbeitgeber ihr damals ermöglicht hat, das Kind mit zur Arbeit zu bringen, als es 6 Monate alt war. Sie konnte ihre Arbeit in Teilzeit wieder aufnehmen; das Stillen war im Beruf kein größeres Problem als zuhause, wo sie häufig arbeitete. Julian, ein leitender Angestellter in einem internationalen Konzern, ist häufig geschäftlich unterwegs. Dies stellt für Melina vor allem dann ein Problem dar, wenn die Frist für eines ihrer Projekte sich dem Ende nähert. Sie ist froh, dass Julian eine leitende Stellung in Asien ablehnen konnte, ohne sich seine Karrierechancen zu verbauen. Möglicherweise werden sie später eine ähnliche Chance nutzen, wenn Melina mehr Kontakte im Ausland aufgebaut hat.

### ***Langsame Anpassung an eine veränderte Wirtschaft***

Silke, 35, arbeitet im Supermarkt. Für sie war es keine Frage, dass sie jeweils direkt nach dem Ende der Elternzeit wieder arbeiten ging. Ihr Partner Leon arbeitet als Bauarbeiter für vorübergehende Projekte, und sein schwankendes Einkommen würde auch zusammen mit dem Kindergeld nicht ausreichen, um den Finanzbedarf der Familie zu decken. Silke versucht alles, um das Einkommen zu steigern – auch schwarz. So nimmt sie Lebensmittel, deren Mindesthaltbarkeitsdatum nahezu abgelaufen ist, aus dem Supermarkt mit und verkauft sie in ihrem Netzwerk weiter. Beide Kinder (jetzt 4 und 7) haben sich bei der lokalen Kinderbetreuung wohlfühlt. Von der Organisation her wird das Leben mit der Einschulung der Kinder hektischer, weil sie auf eine der wenigen verbleibenden Nicht-Ganztagsschulen in Deutschland gehen. Silke und Leon haben jetzt beschlossen, in ihre Weiterbildung zu investieren, um sich eine bessere Zukunft zu eröffnen.

### ***Studentin***

Clara, 25, steht kurz vor dem Abschluss ihrer Doktorarbeit über nicht-invasive Diagnosetechniken in der Medizin. Mit zwei Kommilitonen aus ihrer Ingenieurausbildung hat sie ein Unternehmen gegründet, das durch Startkapital der EU und der deutschen Regierung für Unternehmensgründer finanziert wurde. Sie will nicht für ein Großunternehmen arbeiten und fühlt sich in vielerlei Hinsicht als Pionierin. Im Gegensatz zu ihrer Mutter, die den traditionellen Weg Studium-Arbeit-Kinder-keine Karriere ging, will sie jetzt eine Familie gründen und vertraut darauf, dass schon alles klappen wird.

## 7. Implikationen

*„Als Frauen berufstätig wurden, änderte sich die Familienstruktur grundlegend. Die Arbeitsmarktstruktur hat sich jedoch nicht ebenso grundlegend geändert. Jetzt muss die Gesellschaft in diesem Bereich eine Modernisierung vollziehen, so dass es möglich wird, ein moderner Mensch mit zahlreichen Möglichkeiten zu sein. Anders ausgedrückt: Der Arbeitsmarkt muss erwachsen werden und wie ein Erwachsener dafür sorgen, dass alle Teile zum Besten aller zu einem Ganzen werden. Statt wie ein ichbezogener Teenager zu handeln, der erwartet, dass sich die Welt einzig und allein um ihn selbst dreht!“<sup>86</sup> (eigene Übersetzung)*

**Gleichstellung: weltweit ist noch viel zu tun,...**

Ein echter Fortschritt wird dann erzielt sein, wenn Frauen sich nicht mehr entscheiden müssen, ob sie sich zuhause um ihre Familie kümmern oder ob sie ihre Karrierechancen an einem Arbeitsplatz optimieren, an dem Leistung hauptsächlich anhand der Arbeitszeit gemessen wird. Wenn Teilzeit als sinnvolle Karrierechance angesehen wird und eine Auszeit für die Kindererziehung von einem oder zwei Jahren nur eine Unterbrechung der Karriere ohne weiteres Stigma ist. Wenn Väter sich zunehmend für die Familie engagieren, so dass das heutzutage vorherrschende Familienmodell (der Vater arbeitet Vollzeit und die Mutter bleibt entweder zuhause oder arbeitet Teilzeit) sich hin zu einem gleichgewichtigeren Modell entwickelt, in dem beide Partner ihre Karriere ein bisschen zurückschrauben, um eine wachsende Familie zu versorgen. Wenn eine Karriereverlangsamung für beide Elternteile normal ist. Wenn Frauen in Führungspositionen – sei es in Wirtschaft oder Politik – keine Minderheit mehr darstellen. Wenn ihr Gehalt für gleiche Arbeit demjenigen eines Mannes entspricht.

**... aber der Weg ist in Deutschland besonders lang und schwierig**

Im Jahr 2008 schneidet Deutschland in Bezug auf Gleichstellung im internationalen Vergleich in den meisten Bereichen relativ schlecht ab (sehr geringe Berufstätigkeit von Müttern, beträchtliche Unterschiede zwischen den Löhnen von Männern und Frauen und entsprechende Folgen für die Beteiligung der Frauen an Entscheidungsprozessen und die Gleichstellung insgesamt); einzige Ausnahme ist die politische Beteiligung. Man kann also sagen, dass Deutschland in Bezug auf die Gleichstellung hinterherhinkt. Wenn jedoch der Wunsch nach einem Wandel stark genug ist und die Politik ihn entsprechend fördert, befindet sich Deutschland in einer guten Position, um von einigen Nachbarländern zu lernen und bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben die berufliche Seite für Mütter und die private Seite für Väter zu fördern.

**Deutschland holt bei Work-Life-Balance auf, gleiche Wertschätzung für Eltern wie für Arbeitnehmer**

Deutschland entwickelt sich wie andere Länder mit einer geringen Berufstätigkeit von Müttern von der immer noch weit verbreiteten Auffassung fort, dass Mütter „an den Herd“ gehören, und unterschiedliche Regierungen haben diese Entwicklung aktiv unterstützt. Andererseits wünschen sich Mütter in den Ländern, in denen die Berufstätigkeit weit verbreitet und intensiv ist, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen. Dies zeigt der Anstieg der Teilzeitarbeit bei Frauen insgesamt und die Verlängerung der Elternzeit in einigen Ländern (vgl. Abschnitt 2.3). Männer nehmen ihre Verantwortung als Väter ebenfalls zunehmend ernst und widmen ihr mehr Zeit. Vor diesem Hintergrund dürften Beruf und Privatleben in den meisten Ländern in Zukunft besser zu vereinbaren sein. Länder wie Deutschland, bei denen die Berufstätigkeit von Müttern zunehmen wird,

<sup>86</sup> Vgl. Kraul, Soby und van Hauen in Larsen (2007).

**Regierung und Unternehmen müssen zusammen für ein hinreichendes Angebot an qualitativ hochwertiger Kinderbetreuung sorgen...**

müssen in dieser Hinsicht mehr leisten als diejenigen am anderen Ende des Spektrums.

In Deutschland sind noch größere Anstrengungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt erforderlich, um eine gleichgestellte Gesellschaft zu schaffen – und dies fängt bei einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familienleben an.

**1. Mehr qualitativ hochwertige, umfassende Kinderbetreuung**

- Es wurde bereits viel über dieses Thema diskutiert, und es wurden auch Fortschritte erzielt. Ausreichende Kinderbetreuungsmöglichkeiten, die erschwingliche und qualitativ hochwertige Betreuung bieten, sind dringend erforderlich. Dafür muss die Zahl der Betreuer pro Kind größer als bisher in den meisten Fällen sein, die Ausbildung muss verbessert werden, und dieser für Deutschlands Zukunft entscheidende Betreuungssektor muss stärker anerkannt werden.
- Verschiedene Kinderbetreuungsmodelle müssen berücksichtigt werden, um Familien zu unterstützen, von institutionellen bis individuellen Modellen. Möglichkeiten sind z.B. kleine Kinderbetreuungseinheiten im selben Gebäude, in dem die Mutter arbeitet, oder sogar für die Jüngsten auf demselben Stockwerk.
- Parallel sind Ganztagskindergärten und -schulen mit flexiblen Öffnungszeiten für Eltern erforderlich, die ihre Karriere weiter verfolgen wollen. Eine leistungsorientierte Bezahlung kann die Motivation der Betreuer, das Image des Berufsstands und damit auch die Qualität der Betreuung und Lehre verbessern.

**2. Elternzeit fördern**

Ein Jahr Elternzeit mit zwei zusätzlichen Monaten für den Vater ist ein Schritt in die richtige Richtung; es muss allerdings noch mehr getan werden, um Elternzeit für Väter zu fördern und beiden Eltern eine Verringerung der Arbeitszeiten zu ermöglichen. Sowohl Männer als auch Frauen müssen starke Persönlichkeiten sein, um eine Lösung für ihre Familie zu finden, bei der beide Eltern eine Karriere verfolgen. Aber auch Politiker und Unternehmen müssen Maßnahmen ergreifen, um eine gleichmäßige Verteilung der Kindererziehung zu ermöglichen.

**3. Wechsel zwischen Voll- und Teilzeitarbeit für alle ermöglichen**

Angesichts der zunehmenden Projektwirtschaft und des flexibleren Arbeitsumfelds sollte es Eltern leichter fallen, ihre Arbeitsbelastung zu dosieren. Unternehmen müssen jedoch zusätzlich dafür sorgen, dass Teilzeit (insbesondere in intensiverer Form) als sinnvolle Karriereentscheidung anerkannt wird – auch für Männer und für Führungspersonal. Entscheidend ist hier, dass nicht die Arbeitszeit, sondern die erzielten Ergebnisse als Maßstab gelten.

**4. Telearbeit ermöglichen**

Da die zunehmende virtuelle Verbindung und Wissensintensität eine Vernetzung mehr und mehr erleichtert, können Unternehmen Telearbeit allgemein anbieten, wovon alle profitieren würden: Dies gilt selbstverständlich für Familien, aber auch die Unternehmen, weil die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigt und Kosteneinsparungen durch einen geringeren Bedarf an Büroflächen möglich werden.

**... sowie für flexible Arbeitsmodelle**

**Anpassung der Personalpolitik**

- 5. Aktive Unterstützung von Eltern bei der Rückkehr in den Beruf**
- Es ist notwendig, Eltern und insbesondere Mütter bei der Rückkehr in den Beruf in Bezug auf Karrierechancen und Einkommen zu unterstützen. Selbst wenn Männer deutlich stärker in die Familienarbeit eingebunden werden, dürften Frauen auch künftig den größten Teil der Verantwortung für die Familie übernehmen und ihre Karriere länger unterbrechen. Die Personalabteilungen müssen dies berücksichtigen und Gehaltserhöhungen und Boni in den Jahren nach der Elternzeit im Auge behalten.
  - Auch die Beförderungsprozesse müssen für alle Mitarbeiter angepasst werden: Statt dass bis zu einer bestimmten Altersgrenze ein bestimmtes Ziel erreicht werden muss (z.B. bei der Auswahl künftiger Führungskräfte), sollten sie sich eher auf die bisherigen Berufsjahre konzentrieren. Durch die geltende Regelung werden Mütter benachteiligt, die in den Beruf zurückkehren und entsprechend älter sind, aber über dieselbe Erfahrung verfügen wie ihre männlichen Kollegen.

**6. Das Problem der ungleichen Bezahlung lösen**

Zugunsten von Frauen im Allgemeinen muss zumindest vorübergehend das Gleichbehandlungsgesetz strikter umgesetzt werden, damit tatsächlich gleiche Löhne für gleiche Arbeit bezahlt werden. Arbeitgeber und Gewerkschaften sind hier gefordert.

**7. Mehr Frauen in entscheidenden Wirtschaftsbereichen**

In einem Umfeld, in dem Kooperation und Innovation entscheidend für den Erfolg sind, dürfte die zunehmende Nachfrage nach Soft Skills insgesamt günstig für Frauen sein. Es muss jedoch mehr getan werden, um junge Frauen dazu zu ermutigen, traditionell „männliche“ Fächer zu studieren und in diesen Bereichen eine erfolgreiche Karriere zu starten. Dabei können das Durchbrechen von Klischees in der frühen Bildung und zuhause, eine aktive Förderung von Wissenschaft und Technik sowie Praktika für Mädchen im Teenager-Alter hilfreich sein.

**8. Leichtere und transparentere Verfahren bei der Unternehmensgründung**

Ein Abbau der Bürokratie bei der Unternehmensgründung würde allen nützen, vor allem jedoch Frauen, die tendenziell über weniger berufliche Kontakte verfügen und von der Familie in geringerem Umfang unterstützt werden (keine „Ehefrau“ zuhause). Dadurch könnte die Zahl von Unternehmerinnen gesteigert werden. Selbst wenn die Zahl von Unternehmerinnen stärker wächst als die von Unternehmern, bleibt noch viel Nachholbedarf.

**9. Gleichstellung an der Spitze fördern**

- Bis Frauen einen großen Anteil im Top-Management haben und Unternehmensmodelle frauenfreundlicher sind, ist es von entscheidender Bedeutung, Frauen in ihrer Karriere aktiv zu unterstützen. Schulungen, Netzwerkaufbau und Mentoring-Programme können Frauen dabei unterstützen, ihre Karriere effektiver zu verfolgen.
- In der Wirtschaft wie in der Politik könnte eine vorübergehende, positive Diskriminierung, die von den Gewerkschaften mit getragen wird, eine bessere Gleichstellung (die Minderheit bevorzugen, wenn alles andere gleich ist) auf allen Ebenen sicherstellen, vor allem in leitenden Positionen, wo sie dringend erforderlich ist.

**Interesse für typisch „männliche“ Berufsfelder wie Wissenschaft und Technik bei Studentinnen aktiv wecken****Unterstützung für Frauen, die Karriere machen wollen**

- Anreize, wie die Bildung eines “Gleichstellungs-Fonds“, der in frauenfreundliche Betriebe investiert, können ebenfalls hilfreich sein.

#### **10. Eltern müssen Eltern sein dürfen**

Und zuletzt muss die Gesellschaft den Wert der Familienarbeit anerkennen. Paare, die ihre Kinder selbst erziehen wollen, sollten die Möglichkeit dazu bekommen – und es muss vor allem finanziell erschwinglich sein.

## Literatur

- Allmendiger, Jutta und Kathrin Leuze (2008). Meine, deine, unsere Kasse. WZB-Mitteilungen. Heft 119. März 2008.
- Bell, L.A. (2005). Women-led firms and the gender gap in top executive jobs. IZA Discussion Paper Nr. 1689. Bonn: IZA.
- Bertram, Hans (2007). Keine Zeit für Liebe, keine Zeit für Kinder? In Mohn und von der Leyen (2007).
- Biedenkopf, K., H. Bertram, M. Käßmann, P. Kirchhoff, E. Niejahr, H.-W. Sinn, F. Willekens (2005). Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Robert Bosch Stiftung.
- Brader, Doris und Julia Lewerenz (2006). An der Spitze ist die Luft dünn. IAB Kurzbericht. Institute for Employment Research. Ausgabe Nr. 2. 24. Februar 2006.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2007). Politik für Chancengleichheit: Frauen im Mittelstand.
- Bunting, M. (2004). Nursery Tales. Guardian Unlimited. 8. Juli 2004.
- Connolly, Sara und Mary Gregory (2008). Moving down: women's part-time work and occupational change in Britain 1991-2001. The economic journal. Vol. 118. Nr. 526.
- Defke, Ute (2008). Frau Doktor, bitte! Financial Times Deutschland. 1. Januar 2008.
- Desvaux, Georges, S. Devillard-Hoellinger und P. Baumgarten (2007). Women matter – Gender diversity, a corporate performance driver. McKinsey & Company.
- Dingeldey, Irene (2002). Das deutsche System der Ehegattenbesteuerung im europäischen Vergleich. WSI-Mitteilungen. Vol. 3. 154-60.
- Duehr, Emily E. und Joyce E. Bono (2006). Men, women, and managers: are stereotypes finally changing? Personnel Psychology (59). 815-846.
- Eagly, Alice H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. Psychology of Women Quarterly (31). 1-12.
- Eagly, Alice H. und Linda L. Carli (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. Harvard Business Review. September 2007.
- Eichhorst, W., L. C. Kaiser, E. Thode und V. Tobsch (2007). Vereinbarkeit von Familie und Beruf im internationalen Vergleich. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003). A new organisation of time over working life.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). Working time options over the life course: New work patterns and company strategies. Luxembourg: Publications Office.
- Fenge, Robert und Wolfgang Ochel (2001) Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf: der Schlüssel für eine kinderreiche Gesellschaft. ifo Schnelldienst 54 (12).
- Gerlmaier, Anja (2006). Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance. In Kastner, Michael (Hrsg.). Die Zukunft der Work-Life-Balance: Wie lassen

- sich Beruf und Familie, Arbeit und Freiheit miteinander vereinbaren? Asanger Verlag. S. 282-304.
- Graham, Y. P. et al. (1999). The effects of neonatal stress on brain development: implications for psychopathology. *Development and Psychopathology*. S. 545-65.
- Hamel, Georges und B. Green (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Publishing.
- Hewlett, Sylvia Ann und Carolyn Buck Luce (2006). Extreme jobs – The dangerous Allure of the 70-hour workweek. *Harvard Business Review* Dec. 2006. S. 49-59.
- Hofmann, Jan, Ingo Rollwagen und Stefan Schneider (2007). *Deutschland 2020 - Neue Herausforderungen für ein Land auf Expedition*. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 382. Frankfurt am Main.
- Jaffé, Diana (2006). *Characteristics of Women's Purchasing Decisions*. Bluestone gender marketing.
- Jaumotte, Florence (2003). *Labour Force Participation of Women: empirical evidence on the role of policy and other determinants in OECD countries*. OECD Economic Studies 37.
- Judge, Timothy A. und Ronald F. Piccolo (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* (89). 901-910.
- Kleinert, Corinna (2006). *Karriere mit Hindernissen*. IAB Kurzbericht. Institute for Employment Research. Ausgabe Nr. 9. 6. Juni 2006.
- Kohn, Karsten und H. Spengler (2007) *KfW Gründungsmonitor 2007*. Frankfurt am Main.
- Konrad, A. M. und V. W. Kramer (2007). *Critical Mass on Corporate Boards*. The Wellesley Centers for Women. Wellesley, Massachusetts (2007).
- Larsen, Gitte (2007). *Fe(male) futures*. FO/futureorientation Nr. 2, Copenhagen Institute for Future Studies.
- Liedloff, Jean (1975). *The continuum concept. In search of happiness lost*. Perseus Books.
- Linnemann, Carsten (2007). *Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? Unternehmensnachfolge im Fokus*. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 387. Frankfurt am Main.
- Martin, Roger L. (2007). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business School Press.
- Mayr, Daniela, R. Silva und D. Ziegler (2006). *Trend Report Frauen* SevenOne Media. Market Analysis.
- Mohn, Liz und Ursula von der Leyen (2007). *Familie gewinnt*. Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Nitto, Hirozuki und Junichi Shiozaki (2001). *Changing consumption patterns and new lifestyles in the 21st century*. Nomura Research Institute. (NRI) Papers, Nr. 24. 1. März 2001.
- Nolte, Paul (2007). *Familie in Deutschland: von schwierigem Fortschritt und neuen Vätern*. In Mohn und von der Leyen (2007).
- OECD (2007). *Babies and bosses – Reconciling work and family life, a synthesis of findings for OECD countries*.
- O'Mara, Peggy (2000). *Natural family Living*. Pocket Books.

- Parent-Thirion, A., E. M. Fernandez, J. Hurley und G. Vermeylen (2007). Fourth European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Prescott, J. (1996). The origins of human love and violence. *Pre and Perinatal Psychology Journal* 10. Seite 143-188.
- Rollwagen, Ingo (2007). Zukünftige Qualifikationsanforderungen und Bildungslandschaften. Deutsche Bank Research.
- Rollwagen, Ingo (2007). Tracing the future of consumption. Deutsche Bank Research.
- Schaffnit-Chatterjee, Claire (2006). Berufstätige Mütter sind keine Rabenmütter. Deutsche Bank Research. Aktueller Kommentar. August 2006.
- Schaffnit-Chatterjee, Claire (2007). Wie werden ältere Deutsche ihr Geld ausgeben? Wie demographische Entwicklungen, Wachstum und sich verändernde Verbraucherpräferenzen zusammenspielen. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen 385. Frankfurt am Main.
- Scheuer, Angelika and Jörg Dittmann (2007). Berufstätigkeit von Müttern bleibt kontrovers. *ISI* 38. Juli 2007. Gesis-Zuma (Zentrum für Umfragen, Methoden und Analysen).
- Sellers, Patricia (2008). *Power Play Fortune*. 31. März 2008.
- Sidebotham, P. (2001). Culture, stress and the parent-child relationship: a qualitative study of parents' perceptions. *Child: Care, health and Development*. 27: S. 469-485.
- Spieß, C. Katharina und Katharina Wrohlich (2006). Elterngeld. Kürzere Erwerbspausen von Müttern erwartet. *DIW Berlin Wochenbericht* 48.
- Spieß, C. Katharina und Katharina Wrohlich (2005). Wie viele Kinderbetreuungsplätze fehlen in Deutschland? Neue Bedarfsermittlung für Kinder unter drei Jahren auf der Basis von Mikrodaten. *DIW Wochenbericht* 14.
- Steiner, V. und Katharina Wrohlich (2006). Die Wirkung ausgewählter familienpolitischer Instrumente auf das Arbeitsangebot von Eltern. *DIW Berlin: Politikberatung kompakt*.
- Susan L. Warren, Lisa Huston, Byron Egeland und L. Alan Sroufe (1997). Child and adolescent anxiety disorders and early attachment. *Child adolescent psychiatry* 36(5). S. 637-644.
- Tietz, Janko (2007). Lust an der Freiheit. *Der Spiegel*. Nr. 49, 2007.
- Wotschack, Philip und Eckart Hildebrandt (2007). Long-term working-time accounts and life-course-policies – Preliminary results of a representative company survey. *Social Science. Research Center Berlin*. Oktober 2007.
- Wu, June (2007). Tenure tracks stifle couples. *The Harvard Crimson*. 12. Mai 2007.
- Zhou, Eisenberg, Loyosa et. al (2002). The relations of parental warmth and positive expressiveness to children' empathy-related responding and social functioning: a longitudinal study. *Child development*. 73: S. 893-915.

# Aktuelle Themen

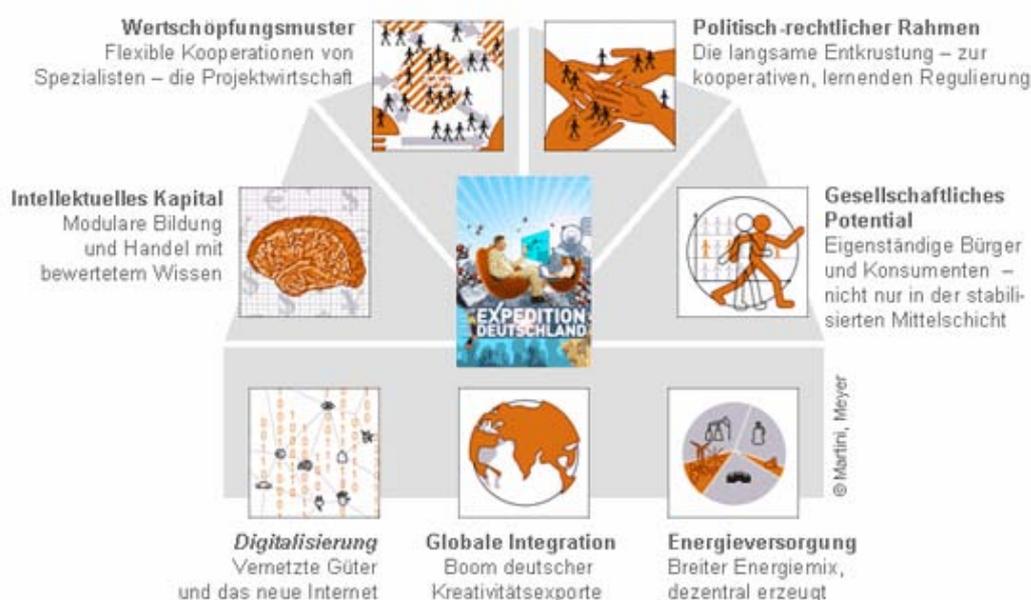
Fokusthema Deutschland 2020

Schneller via E-Mail:  
marketing.dbr@db.com

Die kommenden Jahre werden entscheidend sein für den Weg, den Deutschland langfristig einschlägt. Die gesellschaftliche Alterung, knappe öffentliche Haushalte, die aufkommende Wissenswirtschaft und neue Konkurrenz aus Asien und Teilen der Welt sind nur einige der Herausforderungen, denen sich Deutschland stellen muss.

Um zukunftssichere Entscheidungen treffen zu können, müssen Wirtschaft und Politik das künftige Wechselspiel dieser und weiterer struktureller Veränderungen verstehen. Wir haben daher mit einer innovativen Szenarioanalyse skizziert, welche zukünftigen Entwicklungspfade für Deutschlands Wirtschaft und Gesellschaft denkbar und in sich schlüssig sind. Und wir sind noch einen Schritt weiter gegangen: Wir haben die „Expedition Deutschland“ als das plausibelste unserer Zukunftsbilder für das Jahr 2020 identifiziert ([www.expeditiondeutschland.de](http://www.expeditiondeutschland.de)).

## Deutschland im Jahr 2020: Ein knapper Überblick



Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite [www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)  
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

### Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research  
Marketing  
60262 Frankfurt am Main  
Fax: +49 69 910-31877  
E-Mail: [marketing.dbr@db.com](mailto:marketing.dbr@db.com)

© Copyright 2008. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlageberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen. In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg