



Zwei Jobs, ein Gehalt:
Stephanie Czerny
ist Managerin im Stab
des Verlegers Hubert
Burda und zieht vier
Kinder groß

Vom Aufstieg mit Anhang

Kind und Karriere: Ein anspruchsvoller Job und die Verantwortung für eine Familie passen eigentlich nicht zusammen. Managerinnen erzählen, welchen Preis sie zahlen – und warum sie dennoch nicht anders leben wollen.



Zehn Jahre lang gehörte Kerstin Seller* (38) zu den Managerinnen, mit denen sich deutsche Konzernchefs gern fotografieren lassen: Seht, wie frauenfreundlich wir sind.

Seller hat eine Blitzkarriere absolviert: Abitur auf dem zweiten Bildungsweg, BWL-Studium, Einstieg bei IBM, Vorstandsassistentin, Vertriebsdirektorin.

Zurzeit verbringt Kerstin Seller die Tage in ihrer Wohnung am Stadtrand von Düsseldorf und hält ihren einjährigen Sohn davon ab, die Schränke zu durchwühlen. Seit Sommer 2000 ist sie faktisch arbeitslos. Mit ihrem letzten Arbeitgeber, einem großen deutschen Stahlkonzern, kämpft sie vor Gericht um eine Abfindung. Mehrere hunderttausend Euro möchte sie haben.

Was Kerstin Seller zugestoßen ist? Ganz einfach: Sie wurde schwanger – kurz nachdem sie ihren Vertrag als Vorstand einer Tochtergesellschaft des Stahlkonzerns unterzeichnet hatte. Kaum erfuhr die Konzernspitze von der Schwangerschaft, übten die Vorstände Druck auf Seller aus: Ginge sie nicht freiwillig, würde man ihr Restrukturierungsaufgaben in Polen und in Italien übertragen. Dann müsse sie eben sehen, wer sich während ihrer Reisen um den Säugling kümmere.

Karrierekiller Kind – kann das Frauen immer noch passieren in deutschen Unternehmen? Leider ja, und es geschieht häufiger, als anzunehmen wäre in einer Zeit, in der „Women in Business“-Kongresse und Mentoring-Programme zum guten Ton der Personalarbeit gehören.

Ein so dramatischer Absturz wie Kerstin Seller ihn erlebte ist hingegen selten. Immerhin jede zweite ange-

*Alle mit * gekennzeichneten Namen von der Redaktion geändert.

stellte Managerin in Deutschland hat Familie, ergab eine Untersuchung von Sonja Bischoff, Professorin für Betriebswirtschaft an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik. Doch die meisten von ihnen, so Bischoff, „stehen einem weiteren beruflichen Aufstieg sehr zurückhaltend gegenüber“. Die Frauen haben

bevor ihre Zukunft im Unternehmen richtig begonnen hat.

Das Problem mit dem Nachwuchs trifft die Frauen in einer Phase, in der junge Führungskräfte nach den Jahren der Einarbeitung unter Beweis stellen müssen, was wirklich in ihnen steckt. Unbegrenzter Einsatz für die Firma, zwölf und mehr Stunden täg-

an der Einstellung des Umfelds in Bezug auf Managerinnen mit Kindern bisher wenig geändert.

Eigentlich müssten Unternehmen froh sein, dass immer mehr Frauen in Nachwuchspositionen drängen und auch für leitende Aufgaben zur Verfügung stehen. Leider jedoch „denken noch zu wenige Personalverant-

Der Beruf geht vor: Antonella Mei-Pochtler, Geschäftsführerin bei Boston Consulting, arbeitet trotz dreier Kinder rund um die Uhr. Zeit für die Familie ist auch am Wochenende echter Luxus.



Kernkompetenz gefunden: Ann-Kristin Achleitner, umtriebige BWL-Professorin, Wagniskapitalexpertin, Gründerin, konzentriert sich seit der Geburt ihrer Söhne auf den Unijob



genug damit zu tun, Kinder und Beruf überhaupt in Einklang zu bringen. An Karrieresprünge denken sie kaum.

Nur in Ausnahmefällen schafft es eine von ihnen tatsächlich bis an die Spitze. Antonella Mei-Pochtler (43) zum Beispiel, prominente Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Boston Consulting Group, brachte neben dem Job drei Kinder zur Welt. Selbst im Wochenbett hatte sie stets ein Faxgerät in Reichweite.

Managerinnen wie Mei-Pochtler räumen ihrem Beruf im Alltag bedingungslosen Vorrang ein. Sie leben wie jeder männliche Manager und zahlen dafür einen hohen Preis: ständige Überlastung und ein permanent schlechtes Gewissen.

Die Mehrzahl der Frauen will sich diesen Stress nicht zumuten. Sie arbeiten nach der Geburt des ersten Kindes Teilzeit, wechseln in die Fachlaufbahn oder bleiben ganz zu Hause. Sie gönnen sich nicht, ihr Wissen auszukosten. Sie geben auf,

lich im Büro sind nun normal. In dieser Situation wissen selbst gut verdienende Frauen, die eine fest angestellte Betreuerin bezahlen können, oft weder ein noch aus. Die kleine Tochter wird gerade dann krank, wenn eine Dienstreise ansteht. Die Kinderfrau nimmt Urlaub, wenn ein Projekt in die heiße Phase geht. Der Ehemann weigert sich aus berechtigter Angst vor dem Karriereknick, beruflich zurückzustecken.

Auf die Unterstützung ihrer Arbeitgeber sollten ehrgeizige Frauen mit Kinderwunsch nicht hoffen. Ein Betriebskindergarten ist eine schöne Errungenschaft, doch das Problem einer Managerin mit Familie ist grundsätzlicher: Die Geburt eines Kindes stellt ihre totale Verfügbarkeit für den Job in Frage – und das kommt im Management einer Tod-sünde gleich.

Der demografische Wandel – die Alterung der Bevölkerung und der Mangel an Nachwuchstalente – hat

wortliche in solch langfristigen Zusammenhängen“, kritisiert Barbara Schaeffer-Hegel, Professorin für Erziehungswissenschaften an der Technischen Universität Berlin und Mitgründerin der Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.

Personaler lassen eher zu, dass qualifizierte Frauen bei Schwangerschaft aus dem Unternehmen gedrängt werden – wie Kerstin Seller –, als die Karriereentwicklung von Müttern aktiv zu unterstützen. „Solange sich der Posten einer in der Kinderphase ausscheidenden Managerin wieder besetzen lässt, so lange müssen Unternehmen nicht umdenken“, sagt Barbara Hartmann, Principal bei den Personalberatern Heidrick & Struggles, Müller & Partner.

Gleichwohl gibt es Frauen, die sich von den Widrigkeiten der zweifachen Belastung nicht entmutigen lassen. Frauen, die versuchen, beide Optionen zu leben: die Verantwortung für

FOTO: MANFRED WITT, WOLFGANG M. WEBER

eine Familie und das Engagement in einem Spitzenjob. Zum Teil haben sie ihre Ziele neu definieren müssen – aufgeben haben sie nicht.

manager magazin hat einige dieser Frauen zu ihren Lebensentwürfen befragt. Welchen Weg haben sie gefunden, um Familie und Beruf zu verbinden? Welche Grenzen sind ihnen gesetzt? Was können Managerinnen, die vor der Kinderfrage stehen, von diesen Frauen lernen?

Einige der Befragten wollten anonym bleiben, weil sie Nachteile für ihre Karriere befürchteten. Manche Prominente war gar nicht erst zum Gespräch bereit, weil sie mit dem Thema Kinder nicht assoziiert werden möchte. Andere Frauen aber gaben offen Auskunft über Frust und Stress. Und über ein erfülltes Leben, das sie sich ohne Kinder nicht mehr vorstellen können.

Eines eint sämtliche Gesprächspartnerinnen: Sie empfinden sich trotz aller Belastungen als privilegiert. Sie genießen es, gut zu verdienen und sich Hilfe bei der Familienarbeit erkaufen zu können. Sie haben mehr als ein Jahrzehnt ihres Lebens in den Aufbau einer Karriere investiert und ziehen extrem viel Selbstbestätigung aus ihren Jobs. Auf all das wollen sie nicht verzichten.

Trotzdem ist dies keine Geschichte über strahlende Heldinnen der Arbeit, die ihren Lieben mit einem Lied auf den Lippen das Frühstück bereiten, später elastischen Schritts ins Büro stürmen, lächelnd Kundenanfragen beantworten und Meetings meistern, um abends entspannt ihr selbst erarbeitetes Cabriolet nach

werden muss, weil die Kinderfrau Feierabend hat.

Ohne eine realistische Einschätzung der eigenen Kraft gehen Managerinnen mit Kindern unter. „Berufstätige Mütter tun gut daran, frühzeitig ihre Grenzen zu erkennen und sich notfalls von allen beruflichen Tätigkeiten zu trennen, auf die sie



Die Geburt eines Kindes stellt die totale Verfügbarkeit der Managerin für ihren Beruf in Frage – und das kommt im Unternehmen einer Todsünde gleich.

Hause zu steuern und die Huldigungen der Familie entgegenzunehmen.

Solche Überfrauen haben mit dem realen Leben wenig zu tun. Die Managerin-Mutter steht unablässig unter dem selbst gesetzten Zwang, beiden Seiten ihres Lebens gerecht zu werden: Der Gatte klagt, dass zu wenig gemeinsame Zeit bleibt; die Kinder quengeln, weil die Mutter so selten zu Hause ist; die Kollegen runzeln die Stirn, wenn wieder einmal eine Besprechung um 19 Uhr abgebrochen

verzichten können, ohne in ihrer Kernkompetenz schlechter zu werden“, rät Ann-Kristin Achleitner (36), eine der bekanntesten jüngeren Frauen der deutschen Wirtschaft.

Achleitner hat nach ihren Examen in Betriebswirtschaftslehre und Jura in kurzer Zeit enorm viel erreicht: Habilitation in Betriebswirtschaft, Beraterin bei McKinsey, Lehrtätigkeit an der Schweizer Universität Sankt Gallen und einer deutschen Privathochschule, Aufbau einer Wag-



Ambitionen reduziert: Beraterin Andrea Leifeld hat ihre wöchentliche Arbeitszeit von mehr als 80 auf 50 Stunden gekürzt

niskapitalfirma und, und, und. Als ihre beiden Söhne (ein und drei Jahre alt) auf die Welt kamen, musste Achleitner sich eingestehen, dass alles auf einmal nicht zu haben ist. Nun konzentriert sie sich im Wesentlichen auf ihren Stiftungslehrstuhl für Unternehmensgründung und -finanzierung an der Technischen Universität München. Für Projekte außerhalb der Universität bleibt weniger Luft.

Freie Zeit nur für sich selbst haben Mütter mit anspruchsvollem Job wie Achleitner ohnehin kaum. Eine Ausstellung besuchen? Stundenlang durch Boutiquen streifen? Purer Luxus. Aber eben auch die beruflichen Pläne, die sich ohne Familie gut hätten realisieren lassen, müssen mit der Ankunft des Nachwuchses meist deutlich zurückgeschraubt werden.

Andrea Leifeld (40) hat dies lange nicht wahrhaben wollen. Die Geschäftsführerin der Boston Consulting Group arbeitet in einem Umfeld, in dem „eigentlich nur der eigene Tod als Entschuldigung zählt, nicht zur Arbeit zu erscheinen“.

Als Leifeld mit Mitte 30 Zwillinge erwartete, setzte sie sich noch einen Tag vor der Geburt ins Flugzeug, um einem Kunden ein Projekt zu verkaufen. „Ich habe immer gesagt: Kinder

dürfen nicht bedeuten, dass ich auch nur einen Millimeter zurückstecke. Sah jemand das anders, witterte ich sofort den Sexisten.“

Nach dem Kaiserschnitt arbeitete sie vom Telefon aus weiter. Nur wenige Wochen nach der Entbindung ging sie wieder ins Büro und überließ die Kinder einer Betreuerin.

So hätte es weitergehen können. Bis Leifeld und ihr Mann sich bewusst machten, dass sie „im Begriff waren, die Kinder komplett outzusourcen“. Und sie entschieden: Das kann es nicht sein. Um mehr Ruhe in ihr Leben zu bringen, reduzierten beide ihre wöchentliche Arbeitszeit von 80 bis 90 Stunden pro Woche auf etwa 50 Stunden.

Der Karriereknick blieb aus. Zum einen, weil Andrea Leifeld und ihr Mann bereits Partner der Beratungsgesellschaft waren und die Firma

wusste, was sie an ihnen hat. Zum anderen tut Leifeld alles Erdenkliche, damit der Job nicht leidet. Für Kunden und Kollegen ist die Beraterin rund um die Uhr erreichbar. Um die inzwischen drei Kinder und den Haushalt kümmern sich zwei Hilfen.

Trotzdem musste Leifeld Ambitionen begraben. In ihrer Firma neue interne Rollen zu übernehmen, neue Beratungsfelder aufzubauen – für all die Zusatzaufgaben, die zum Renommee der Partner in einer Consultinggesellschaft beitragen, bleibt keine Kraft. So fragten bei den internen Beurteilungen die Vollzeitpartner anfangs kritisch, wie die Leistung einer Beraterin mit reduzierter Stundenzahl eigentlich zu bewerten sei.

Wohlgemerkt: Andrea Leifeld hat ihre wöchentliche Arbeitszeit auf „nur“ 50 Stunden begrenzt. Noch weiter zurückschrauben darf eine aufstiegswillige Managerin ihren Einsatz nicht – sonst bleibt der Spitzenjob ein Traum.

50 Stunden in der Woche arbeiten und daneben drei Kinder großziehen – kann das gut gehen? Unter optimalen Bedingungen vielleicht: Eine fest angestellte Kinderfrau plus eine Haushaltshilfe sind mindestens nötig. Auch einsatzbereite Großeltern helfen über die ersten Jahre hinweg.

Doch was, wenn die Kinder größer werden? Wenn Schulprobleme auftauchen? Bei Heranwachsenden ist das Au-pair-Mädchen irgendwann abgemeldet. Sie fordern wenigstens einen Elternteil ein, mit dem sie reden können, der da ist.

Spätestens dann stellt sich die Entscheidung zwischen Kind und Karriere erneut. Manche Paare lösen das Problem, indem der Ehemann die



Freie Zeit nur für sich selbst haben Mütter mit anspruchsvollem Job kaum. Eine Ausstellung besuchen? Stundenlang durch Boutiquen streifen? Purer Luxus.

Acht Lektionen für ein Leben zwischen Kind und Karriere

1 Verlieren Sie keine Zeit. Wenn Sie Kinder planen, können Sie nur einen begrenzten Ausschnitt Ihres Lebens ausschließlich Ihrer Karriere widmen. Nutzen Sie diese Zeit: Studieren Sie zügig, suchen Sie sich zum Einstieg ein Unternehmen, das Ihnen eine steile Lernkurve und gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Schieben Sie einen Auslandsaufenthalt oder einen Wechsel des Arbeitgebers nicht auf.

2 Ihr Kinderwunsch ist Ihre Privatsache. Erwarten Sie während der Schwangerschaft und nach der Geburt des Kindes keinerlei Unterstützung von Ihrem Unternehmen. Werden Sie am besten erst schwanger, wenn Sie es sich auf Grund Ihrer Stellung in der Firma erlauben können, in Grenzen Regeln zu brechen.

3 Tricksen Sie nicht. Wenn Sie schwanger sind oder sich als Mutter kleiner Kinder um einen neuen Job bewerben, signalisieren Sie sehr klar, wie Sie sich die Versorgung der Kinder vorstellen. Das nimmt Ihrem Chef die Angst, Sie würden bei erster Gelegenheit ausfallen.

4 Vergessen Sie das Superweib. Als Managerin mit Kindern leben Sie zwei Berufe gleichzeitig. Sie müssen niemandem beweisen, dass Sie Ihre Doppelrolle spielend in den Griff bekommen und nebenbei noch die nächste Karrierestufe erklimmen. Lernen Sie, Ihre Kraft realistisch einzuschätzen.

5 Bekämpfen Sie Ihr schlechtes Gewissen. Jeder kann Ihnen einreden, dass Sie versagen: Dass Sie Ihr Kind, Ihre Ehe, Ihren Job oder sich selbst vernachlässigen. Versuchen Sie, sich nicht von der Meinung beeinflussen zu lassen, die Ihr Umfeld über Sie hat.

6 Geben Sie Verantwortung ab. Im Beruf und privat. Suchen Sie sich Mitarbeiter, denen Sie vertrauen, und lernen Sie zu delegieren. Akzeptieren Sie, dass andere Menschen – das Au-pair-Mädchen, die Kinderfrau – einen wesentlichen Teil der Kindererziehung übernehmen. Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, auch im Haushalt Spitze sein zu müssen.

7 Trennen Sie zwischen Familie und Beruf. Geben Sie sich Spielregeln und teilen Sie diese den Kollegen und der Familie mit: Wie lange sind Sie tagsüber im Büro erreichbar? Gibt es einen „langen Abend“, an dem Sie für Gespräche außer der Reihe zur Verfügung stehen? Welche Zeit des Tages ist ausschließlich für die Familie reserviert? Lassen Sie nicht zu, dass beide Welten Sie permanent in Anspruch nehmen.

8 Wählen Sie keinen Karrieristen zum Ehemann. Sondern möglichst jemanden, der Sie in Ihren Ambitionen und der Sorge für die Familie tatkräftig unterstützt. Finden Sie rechtzeitig heraus, wie sich Ihre Karriereziele mit denen Ihres Partners in Einklang bringen lassen.

Fürsorge für die Familie übernimmt. Der Rollentausch hat vielfach den schlichten Grund, dass die Frau mehr verdient als der Mann.

Für dieses Arrangement stehen die Partner oft wiederum unter Rechtfertigungsdruck: Abschätzig reden Kollegen und Freunde vom „Hausmann“, sie machen kein Hehl daraus, dass sie den Hausaufgaben kontrollierenden Vater nicht ernst nehmen.

Aber auch die berufstätige Mutter muss mit Vorurteilen und Unverständnis leben. Es sei „schon seltsam“, erzählt eine Managerin: Jeder freue sich, wenn ein Kollege ein paar Kinderbilder herumzeige. Männliche Führungskräfte mit Familie würden als sozial kompetent und verlässlich beurteilt. Bei Frauen hingegen stehe

sofort die Frage im Raum: „Was bist du denn? Berufstätig oder Mutter?“

Die meisten Managerinnen haben das verinnerlicht. Ihre Kinder tauchen in ihrem Berufsalltag nicht auf.

Für Marianne Tausch* (45) gestaltet sich der Spagat besonders schwierig. Sie ist zwangsweise in die Rolle der Ernährerin geraten. Die Abteilungsleiterin in einem traditionellen deutschen Maschinenbaukonzern erzieht ihren Sohn allein. Für ihren Arbeitgeber ist das kein Problem – solange das Kind ihre Verfügbarkeit für den Job nicht beeinflusst.

Umso mehr achtet Tausch darauf, keine Fehler zu machen. Sie kommt um acht Uhr morgens, geht um sieben Uhr abends wie jeder männliche Kollege, dem die Gattin die gebügel-

ten Hemden in den Schrank legt. Den elfjährigen Sohn versorgt eine Kinderfrau. Stehen längere Dienstreisen an, helfen Familienangehörige.

Das Recht, als allein Erziehende zu Hause zu bleiben, wenn das Kind krank ist, hat sie nie genutzt. Und niemals würde Tausch anregen, ihr ein Zweitbüro zu Hause einzurichten. „Aus der Sicht des Managements würde ich mit einem solchen Vorschlag nur signalisieren, dass ich nicht mehr voll einsatzfähig bin.“

Auch über innovative Arbeitszeitmodelle macht sich Tausch keine Illusionen: „Die gibt es nicht.“ Vielleicht, sagt sie, sei es besser so. Sie befürchtet, nicht mehr in die informellen Prozesse im Unternehmen eingebunden zu sein.



Ausweg Selbstständigkeit: Unternehmerin Hanna Eisinger entscheidet selbst, wann sie ihr Büro verlässt – oft arbeitet sie nachts zu Hause weiter

Den unbedingten Einsatz für Job und Kind bezahlt Tausch mit ihrem Privatleben. Ihre Ehe scheiterte nach drei Jahren. Der Mann war ebenfalls beruflich stark eingespannt. Man sah sich kaum. Die Kraft, heute eine neue Liebesbeziehung aufzubauen, fehlt.

Den Aufstieg in eine höhere Position oder gar den Wechsel in ein anderes Unternehmen kann sie sich für die nächsten Jahre nicht vorstellen. „Das bedeutet noch längere Arbeits-tage, die Zeit habe ich nicht.“

Managerinnen wie Mari-anne Tausch können sich vieles leisten, was ihr Le-ben erleichtert. Nur nach-denken dürfen sie nicht, den gewählten oder er-zwungenen Lebensentwurf in Frage stellen: Sind die Kinder erst einmal da, müssen die Mütter funk-tionieren, irgendwie. Und ein quälender Begleiter ist fast immer präsent: das schlechte Gewissen.

Die managenden Mütter nehmen für sich in An-spruch, ein besseres Rol-lenmodell zu praktizieren als Nur-Hausfrauen. Sie glauben, dass Kinder glück-lich werden können, wenn

sie im Ganztagsort mit Gleichaltri-gen oder in Gesellschaft einer Kin-derfrau aufwachsen. Sie fühlen sich bestätigt, wenn sie spüren, dass ihre Kinder selbstständiger und kontak-tfreudiger sind als die Altersgenossen.

Doch die bohrende Sorge, viel-leicht doch etwas falsch zu machen, weicht nie. Managerinnen sind um-geben von Besserwissern, die zig Er-ziehungsratgeber gelesen haben und behaupten, es sei eben nicht egal, wer den Buggy zum Sandkasten schiebe.

Hanna Eisinger (36) kämpft fast täglich gegen Gewissensbisse. Die ehe-malige Unternehmensberaterin grün-dete ihre Internet-Firma, als Sohn und Tochter sehr klein waren. Jetzt gehen die zwei in den Kindergarten – und manchmal hört sie den Satz, der ihr einen Stich versetzt: „Ihr Sohn würde sich schon freuen, wenn Sie ihn öfter abholen.“ Am nächsten Morgen stürmt sie dann ins Büro und ruft ihrem Team bereits im Gang zu: „Leute, wir müssen alle Zeitpläne umwerfen. Ich muss nachmittags früher weg.“ Glücklicherweise, sagt Eisinger, be-ruhige sie sich meist recht schnell.

Mit dem eigenen Unternehmen hat sie sich ein Umfeld aufgebaut, das es ihr erleichtert, Kinder und Beruf zu vereinbaren. Die Chefin arbeitet viel, aber nach eigenen Regeln: Sie ver-lässt das Büro am späten Nachmittag und ist danach über Handy und E-Mail erreichbar. Einen Abend pro Woche reserviert sie für die Firma, notfalls bis zum Morgengrauen. Ei-nen bis zwei weitere Abende arbeitet sie nach dem Zubettgehen der Kinder am Computer weiter.

Sollte es im Büro mal drunter und drüber gehen und auch die Kinder-frau keine Zeit haben, springt der Ehemann ein, der sich als selbststän-diger Unternehmer den nötigen Frei-raum schaffen kann. Hanna Eisingers

Bücher für Karrieremütter



Kullmann, Katja:
„Generation Ally. Warum es heute so kompliziert ist, eine Frau zu sein“;

Eichborn, Frankfurt 2002, 217 Seiten, 14,90 Euro. Präzises, witziges Porträt der Frauengeneration zwi-schen 25 und 35. Botschaft: Es gibt tausend Argumente, die Kinderfrage aufzuschie-ben – bis es zu spät ist.



Preis, Petra und Rothblum, Sylvia:
„Mütter sind die besseren Manager“;

Mosaik, München 2002, 175 Seiten, 14,90 Euro. Prominente Frauen verraten, wie sie Kinder und Beruf vereinbaren. Ein Buch für den Nachttisch: Leicht zu lesen, vermittelt es das gute Gefühl, dass andere es auch nicht leichter haben.



Vinken, Barbara: „Die deutsche Mutter. Der lange Schatten eines Mythos“;

Piper, München Zürich 2001, 329 Seiten, 22,90 Euro. Die Romanistikprofessorin polemisiert unterhaltsam und geschichtsbewusst gegen den „deutschen Sonderweg einer fast völligen Abwesenheit von Frauen in Karriereberufen“.

Lebensarrangement ist immer noch der sicherste Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Unternehmerinnen haben häufiger Kinder als angestellte Führungsfrauen, weiß Managementforscherin Sonja Bischoff, weil „sie wesentlich besser zeitlich und örtlich disponieren können“.

Angestellte Managerinnen nehmen sich höchst selten die Freiheit und den Mut, offen um Verständnis für ihre Situation zu werben und familienbezogene Prioritäten zu setzen. Zu denen, die sich das trauen und damit erfolgreich sind, gehört Stephanie Czerny (46), Managerin im

Stephanie Czerny führt ein anstrengendes Leben. Es ist ein täglicher Kampf um beruflichen Erfolg, um ein gutes Gewissen, um Zeit für die Ehe und ein bisschen Freiraum für sich selbst. Es ist genau das Leben, das fast alle Frauen führen, die sich für ein Leben mit Kind und Karriere entscheiden.

Wenige Anzeichen deuten darauf hin, dass ein solcher Lebensentwurf in Zukunft leichter wird. Was eine Führungsfrau mit Familie am dringendsten braucht, ist Zeit. Doch je weiter sie aufsteigt, je mehr Verantwortung sie auf sich lädt, desto gerin-



Das Bemühen um eine Karriere trotz Kindern ist ein täglicher Kampf um beruflichen Erfolg, um ein gutes Gewissen, um Zeit für die Ehe und ein bisschen Freiraum für sich selbst.

Stab des Verlegers Hubert Burda. Bei ihrer Einstellung vor sechs Jahren sagte sie ihrem Chef, dass sie den Fulltimejob übernehmen wolle, ihre vier Kinder im Alter von heute 12 bis 17 Jahren aber nicht aus ihrem Alltag verbannen könne.

Seither kann es passieren, dass eine Besprechung für ein paar Minuten unterbrochen wird, weil Czernys jüngster Sohn anruft, der das Harry-Potter-Buch nicht finden kann. Wer mit ihr auf Dienstreise geht, kann erleben, dass sie den Taxifahrer vor einem Sportgeschäft halten lässt, um zwischen zwei Terminen noch schnell ein Skateboard zu kaufen.

Um der Familie gerecht zu werden, hat die Burda-Managerin jede Stunde des Tages durchorganisiert. Die Familie steht morgens um 6.30 Uhr auf, jeden Tag bereitet ein anderes Kind mit der Mutter das Frühstück. Eine luxuriöse halbe Stunde pro Tag geht sie danach allein spazieren. Kochen und jeglichen Perfektionismus im Haushalt hat sie sich abgewöhnt.

ger wird der private Spielraum. Eine Vorstandsvorsitzende, die in Teilzeit arbeitet, die sich den Schreibtisch mit einer Kollegin oder einem Manager-Vater teilt – diese Vorstellung bleibt wohl Utopie.

Das heißt für karrierewillige Frauen: Es wird sich nicht viel ändern. Wenn sie Glück haben, finden sie einen kooperativen Ehemann, der sie bei der Kindererziehung unterstützt. Und wenn sie pffiffig sind, wissen sie mit zugekaufter Hilfe ihren Alltag ein wenig einfacher zu machen.

Der Dauerstress, die Überforderung, die Gewissensbisse – all dies lässt sich nicht wegorganisieren. Trotzdem machen die Erfahrungen der von manager magazin befragten Managerinnen Mut: Jede der Frauen schöpft aus der Familie ungeheuer viel Kraft. Keine von ihnen würde sich, hätte sie die Wahl, für eine Karriere ohne Kinder entscheiden.

Und das ist wohl das schönste Argument, es selbst zu versuchen.

Eva Buchhorn