

CHEFSACHE

Wandel gestalten – für Frauen und Männer

Flexibles Arbeiten in Führungspositionen Ein Handlungsleitfaden für Chefetagen



Im Sinne einer besseren Lesbarkeit beschränkt sich das Dokument bei der Nennung von Personen, Berufen, Positionen und Titeln auf die männliche Form, ohne damit die weibliche ausschließen zu wollen.

Inhalt

Kurz und knapp	5
Vorwort	6
I Der Business Case – Durch Chancengerechtigkeit zusätzliches Wachstum von rund 12% bis 2025 erzielen	8
II Der Handlungsbedarf – Flexiblen Arbeitsmodellen den Weg ebnen	14
III Die Herausforderungen – Hürden erkennen	20
Organisation	21
Arbeitsumfeld	21
Individuum	22
IV Der „Chefsache“-Flex-Baukasten – Wandel vor Ort gestalten	24
Organisation	26
Arbeitsumfeld	28
Individuum	31
V Ausblick – Die Zukunft flexiblen Arbeitens	38
Anhang – Methodik der Studie	40
Interviews	40
Literaturstudie	40
Volkswirtschaftliche Analyse	40
Literaturverzeichnis	44

Kurz und knapp

Mit diesem Report möchte die Initiative „Chefsache“ für ein neues Verständnis von Arbeit und Führung werben, um so die Karrierechancen von Frauen zu verbessern.

- Obwohl Frauen gut die Hälfte der Bevölkerung ausmachen, tragen sie nur 38% zum deutschen Bruttoinlandsprodukt (BIP) (2015) bei. Trotz eines Mangels an qualifizierten Fach- und Führungskräften wird das Potenzial von Frauen derzeit noch nicht ausreichend ausgeschöpft. Bei einer gleichberechtigteren Teilhabe von Männern und Frauen an der Arbeitswelt würde das deutsche BIP bis 2025 um zusätzliche 422 Mrd. EUR oder rund 12% gegenüber den Basisprognosen steigen.
- Gerade in Führungspositionen sind Frauen noch immer auffallend unterrepräsentiert. Zwischen 2000 und 2015 ist die so genannte Leadership Gap sogar noch größer geworden. In der obersten Führungsebene beträgt der Anteil der Frauen noch nicht einmal 12%.
- Eine stärkere Flexibilisierung der Arbeit in Führungspositionen wird es Frauen leichter machen, Einzug in die deutschen Chefetagen zu halten: Immer mehr Frauen setzen sich beruflich anspruchsvolle Ziele und wollen sich weiterentwickeln. Gleichzeitig sind sie immer noch diejenigen, die primär der familiären Fürsorgepflicht nachkommen. Flexible Arbeitsmodelle wie mobiles Arbeiten, reduzierte Vollzeit und Jobsharing kommen ihren Bedürfnissen entgegen.
- Die hier vorgenommene fokussierte Betrachtung von Frauen soll allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine individualisierte Work-Life-Balance auch den Bedürfnissen von Männern entgegenkommt. Auch deren Lebensrealität hat sich geändert und verlangt nach mehr Selbstbestimmung.
- Obwohl wirtschaftlich sinnvoll und gesellschaftlich notwendig, haben sich flexible Arbeitsformen in Führungspositionen noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Die generelle Akzeptanz ist gering, es existieren Hürden auf drei Ebenen: in der Organisation (Unternehmenskultur), im Arbeitsumfeld (Vorgesetzte und Team) und beim Individuum selbst (Führungskraft).
- Um flexibler Arbeit in Führungspositionen zum Durchbruch zu verhelfen, hat die Initiative „Chefsache“ einen Flex-Baukasten entwickelt. Er enthält 21 praxisnahe Instrumente für die Umsetzung innovativer Arbeitsmodelle in Unternehmen und gibt Tipps für deren Priorisierung.

Vorwort

Die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern in Top-Positionen ist Chefsache! Denn ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter in Führungspositionen wird erst dann Realität, wenn die Chefetagen selbst die notwendigen Impulse geben.

Die Initiative „Chefsache“, 2015 ins Leben gerufen, hat mittlerweile 21 Mitgliedsorganisationen: ein Zusammenschluss von Organisationen aus Wirtschaft, Wissenschaft, öffentlichem und sozialem Sektor sowie Medien, die den Kulturwandel in den Führungsebenen vorantreiben und den notwendigen gesellschaftlichen Wandel in Deutschland mit neuen Konzepten und Ansätzen unterstützen. Mit dem vorliegenden Report möchte „Chefsache“ nicht nur das Bewusstsein für das Thema „flexibles Arbeiten in Führung“ schärfen, sondern mit praktischen Handlungsempfehlungen den (r)evolutionären Wandel direkt anstoßen.

Zwar ist die Erwerbsquote der weiblichen Bevölkerung in Deutschland in jüngerer Zeit insgesamt angestiegen. Doch gibt es nach wie vor nur wenige Frauen in obersten Führungspositionen¹. Der Anteil beläuft sich auf rund 12%. Auf den Punkt gebracht: Frauen machen die Hälfte des Leistungs- und Führungspotenzials aus, davon kommt aber nur ein geringer Teil in den deutschen Chefetagen an.

Wesentliche Hürden sind die zum großen Teil antiquierte Führungskultur und eine tradierte

Vorstellung von Karriere. Präsenzkultur und Vollzeiteinsatz sind in deutschen Führungsetagen noch immer gang und gäbe, auch wenn sie nicht der heutigen Lebensrealität vor allem der weiblichen Führungskräfte entsprechen. Alternative Arbeitsmodelle, z.B. mobiles Arbeiten, reduzierte Vollzeit oder Jobsharing, finden hingegen bislang nur wenig Akzeptanz. Dabei sind flexible Arbeitsmodelle der Schlüssel für das Ausschöpfen des weiblichen Führungspotenzials – und müssten sich in Zeiten von Arbeit 4.0 zur Norm der Führung entwickeln. Die aufstrebende Führungsriege der Generation Y, egal ob weiblich oder männlich, erwartet eine größere Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und individuellere Work-Life-Balance.

In heutiger Zeit setzt exzellente Führung tatsächlich weder Ortsbindung noch Vollzeitpräsenz voraus. Das zeigen die Beispiele einiger überwiegend internationaler Unternehmen, die den seinerzeit mutigen Schritt zum flexiblen Arbeiten in ihren Führungspositionen unternommen und damit beste Erfahrungen gemacht haben. Zwar gibt es auch hierzulande einige viel versprechende Erfolgsbeispiele. Aber von einer flächendeckenden Etablierung flexibler Modelle ist Deutschland noch weit entfernt. Flexibel arbeiten und Karriere machen – das darf künftig kein Widerspruch mehr sein.

Flexibles Arbeiten in Führungspositionen ist kein Selbstzweck. Ganz im Gegenteil: Handfeste wirtschaftliche Gründe sprechen dafür. Eine gleichbe-

¹ Oberste Führungspositionen umfassen in der hier zitierten Studie folgende Positionen: Vorstandsvorsitzende, Präsidenten, Vorstände, Generaldirektoren, Direktoren, Betriebsleiter, Geschäftsleiter, Geschäftsführer und Leiter von Unternehmen sowie stellvertretende Vorstandsvorsitzende, Manager, stellvertretende Geschäftsführer, stellvertretende Direktoren, Filialdirektoren und Filialleiter, sofern sie für das Unternehmen in Top-Managementfunktion sind (Bisnode, 2016).

rechtigere Teilhabe von Männern und Frauen im Arbeitsleben birgt ein wirtschaftliches Potenzial von rund 12% zusätzlichem BIP bis 2025 (Kapitel I).

Eine wesentliche Stellschraube und notwendige Bedingung, um dieses Potenzial zu erschließen, ist die Etablierung flexiblen Arbeitens auch in Führungspositionen. Arbeitgeber müssen Arbeitsmodelle entwickeln, die dem gesellschaftlichen Wandel – und damit den veränderten Bedürfnissen von Frauen und Männern – besser Rechnung tragen. Erfolgsbeispiele zeigen, dass mehr Flexibilität der Arbeit in Führungspositionen funktionieren kann – mindestens ebenso gut wie die überkommenen starren Modelle (Kapitel II).

Voraussetzung für konkrete Veränderungen ist ein genaues Verständnis, welche Barrieren eine größere Flexibilität heute verhindern: in den Organisationen, in denen Führung stattfindet, im direkten Arbeitsumfeld, aber auch in den Einstellungen und Fähigkeiten der weiblichen (und männlichen) Führungskräfte selbst (Kapitel III).

Die Analyse der Fakten mündet in konkrete Handlungsempfehlungen: Je nach Situation und Anspruch eines Unternehmens bieten sich unterschiedliche Instrumente für die Realisierung flexiblen Arbeitens vor Ort an. Der „Chefsache“-Flex-Baukasten enthält 21 Umsetzungsinstrumente und eine Anleitung für deren richtige Priorisierung (Kapitel IV).

Ein Blick auf die Chefetagen der Zukunft schließt den Report ab: Die Initiative „Chefsache“ zeigt anhand von zwei fiktiven Lebensläufen, wie eine

gelungene Umsetzung flexibler Arbeitsmöglichkeiten aussehen kann (Kapitel V).

Arbeit 4.0 ...

... beschreibt Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse in einer digitalen Welt. Der Begriff steht in engem Zusammenhang mit Industrie 4.0. – der Digitalisierung der Fertigung: Intelligente, vernetzte Systeme sollen eine weitestgehend selbstorganisierte Produktion ermöglichen. Arbeit 4.0 beschränkt sich dabei nicht nur auf die Industrie. In allen Arbeitsbereichen sorgen neue Technologien dafür, dass Menschen künftig viel vernetzter, digitaler und flexibler arbeiten werden als bisher. Damit ändern sich auch die Ansprüche an die Organisation von Arbeit und das Führungsverhalten (Führung 4.0): Klassische Hierarchien lösen sich auf und werden durch selbstorganisierte, dezentrale Organisationsformen ersetzt.

Die Erkenntnisse des vorliegenden Reports sind methodisch fundiert abgeleitet. Die Ergebnisse basieren auf einer volkswirtschaftlichen Analyse in Kooperation mit dem McKinsey Global Institute (MGI), 20 strukturierten Interviews in acht Mitgliedsorganisationen der Initiative „Chefsache“ sowie einer Literaturstudie zum Thema „flexibles Arbeiten in Führung“, die in Zusammenarbeit mit dem Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) durchgeführt wurde.



Der Business Case – Durch Chancengerechtigkeit zusätzliches Wachstum von rund 12% bis 2025 erzielen

Der Wohlstand Deutschlands hängt von der Wettbewerbsfähigkeit seiner Wirtschaft ab. Eine der wichtigsten Voraussetzungen, um die Attraktivität des Standorts Deutschland nachhaltig zu sichern, ist die Verfügbarkeit qualifizierter Fach- und Führungskräfte. Insbesondere das Potenzial bei Frauen wird derzeit aber noch nicht ausreichend ausgeschöpft. Obwohl Frauen gut die Hälfte der Bevölkerung ausmachen, tragen

sie zum deutschen BIP nach Berechnungen des MGI nur 38%² bei. Nach wie vor ist die Erwerbsneigung bei Frauen geringer als bei Männern.

Doch wie groß ist das ungenutzte Potenzial tatsächlich? Basierend auf der Methodik des MGI hat die Initiative „Chefsache“ ermittelt, dass das BIP durch mehr Chancengerechtigkeit, d.h.

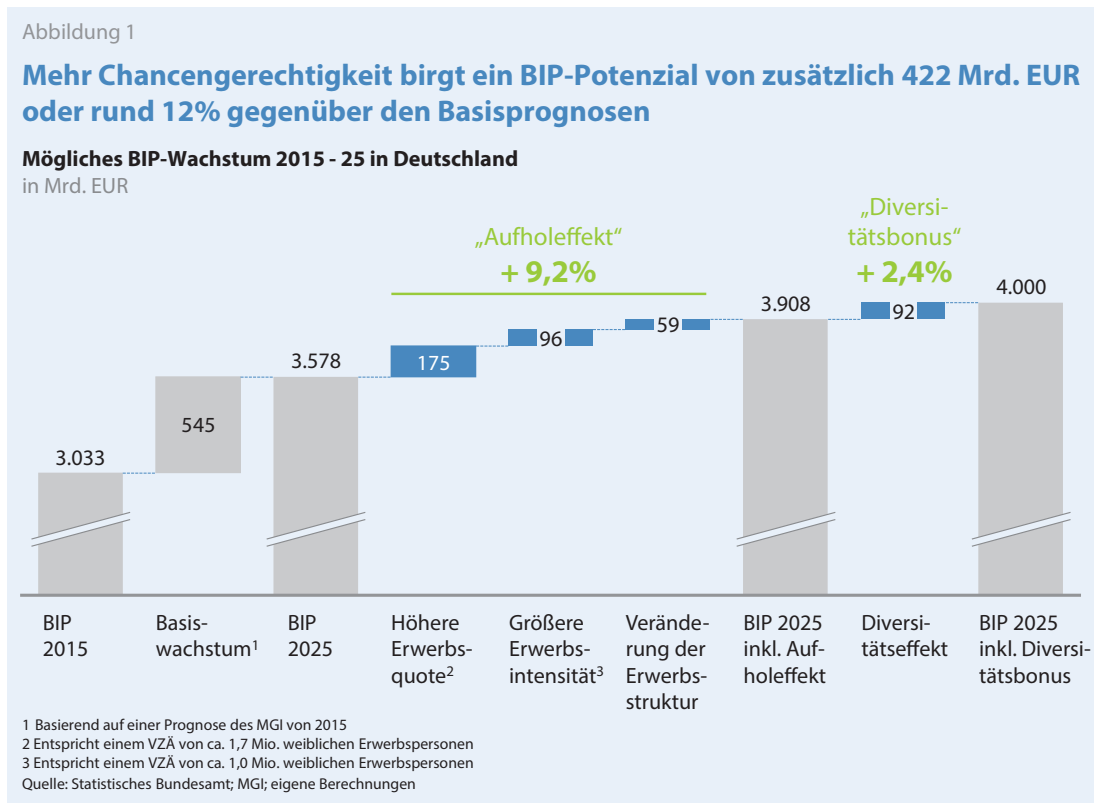
² Die Daten in diesem Kapitel basieren auf Zahlen für das Jahr 2015 bzw. auf den aktuellsten verfügbaren Zahlen.

eine ausgeglichener Teilhabe von Frauen und Männern an der Arbeitswelt, bis 2025 um zusätzlich 422 Mrd. EUR oder rund 12% gegenüber den Basisprognosen steigen könnte (Abbildung 1). Dieses Potenzial resultiert aus zwei Effekten: dem *Aufholeffekt* und dem *Diversitätsbonus*.³

Der *Aufholeffekt* birgt ein BIP-Potenzial von 330 Mrd. EUR oder 9,2%. Er setzt voraus, dass bis zum Jahr 2025 über 2,7 Mio. zusätzliche weibliche Erwerbstätige (Vollzeitäquivalente, VZÄ) dem Arbeitsmarkt in ertragsstarken Wirtschaftsbereichen zur Verfügung stehen. Dazu tragen drei Faktoren bei: Erwerbsquote, Erwerbsintensität und Erwerbsstruktur. Um ein realistisches Ambitionsniveau festzule-

gen, geht die Potenzialrechnung davon aus, dass Deutschland bei diesen drei Faktoren bis zum Jahr 2025 die Top-Wachstumswerte von Westeuropa bzw. der OECD-Länder erreicht:

- **Höhere Erwerbsquote.** Obwohl die Erwerbsquote von Frauen in Deutschland laut International Labour Organization (ILO) zwischen 2000 und 2015 bereits von 48,9% auf 54,7% gestiegen ist, liegt sie immer noch deutlich unter der von Männern (65,9% in 2015). Gelingt es Deutschland, bei der Wachstumsrate den europäischen Spitzenwert zu erreichen, würde sich die weibliche Erwerbsquote bis 2025 auf 59,3% erhöhen. Dem deutschen Arbeitsmarkt stün-



³ Details zur Methodik finden sich im Anhang. Der Aufholeffekt wurde analog zu der 2015 im MGI-Report „The power of parity: How advancing women’s equality can add \$12 trillion to global growth“ verwendeten Methodik berechnet. Der Effekt wird dort beschrieben als „increase in labor force participation rate“, „increase in hours worked“ und „change in sector mix“. Separat hierzu wurde der Diversitätsbonus berechnet. Für weitere Evidenz des Diversitätsbonus sei auf verschiedene empirische Untersuchungen hingewiesen (McKinsey & Company, 2007, 2010 und 2011).

den dann zusätzlich ca. 1,7 Mio. weibliche VZÄ zur Verfügung. Damit geht ein BIP-Potenzial von 175 Mrd. EUR einher.

- **Größere Erwerbsintensität.** Laut ILO arbeiten Frauen in Deutschland mit 30,5 Stunden pro Woche in bezahlter Arbeit im Schnitt deutlich weniger als Männer (39,8 Stunden). Würde die Wochenarbeitszeit bis 2025 gemäß dem Ambitionsniveau auf 32,5 Stunden ansteigen, entspräche dies rund 1,0 Mio. zusätzlichen weiblichen VZÄ. Das BIP-Potenzial beläuft sich auf 96 Mrd. EUR.

Produktivität ...

... ist definiert als die durchschnittliche Bruttowertschöpfung pro VZÄ. Grundannahme der Modellrechnung ist, dass die Produktivität für Männer und Frauen innerhalb eines Sektors identisch ist und sich Unterschiede in der Gesamtproduktivität nur durch die unterschiedliche Verteilung von Männern und Frauen auf verschiedene Sektoren ergeben (sektorgewichtete Produktivität).

- **Veränderte Erwerbsstruktur.** Frauen arbeiten überproportional häufig in Sektoren mit geringerer wirtschaftlicher Produktivität. Dazu gehören z.B. Erziehung und Bildung – hier beläuft sich die durchschnittliche wirtschaftliche Produktivität pro VZÄ nach Berechnungen auf Basis der Daten des Statistischen Bundesamtes auf lediglich rund 64.000 EUR p.a., während Sektoren wie das verarbeitende Gewerbe auf fast 86.500 EUR p.a. kommen. Würde sich die durchschnittliche sektorgewichtete Produktivität von Frauen um die im OECD-Vergleich beobachtete Top-Wachstumsrate erhöhen, hätte dies einen BIP-Effekt von 59 Mrd. EUR.

Unmittelbar aus dem Aufholeffekt ergibt sich der *Diversitätsbonus*, der ein BIP-Potenzial von 2,4% bzw. 92 Mrd. EUR birgt. Eine Untersuchung der Initiative „Chefsache“ zeigt, dass divers aufgestellte Unternehmen wirtschaftlich erfolgreicher sind. Zwischen der Anzahl von Frauen in Führungsgremien und dem Unternehmenserfolg besteht ein direkter Zusammenhang: Die Analyse der Geschlechterzusammensetzung von Vorständen bzw. Aufsichtsräten der Unternehmen der DAX-Familie⁴ zwischen 2011 bis 2015 ergab, dass Unternehmen mit höchster Diversität (Top-Quartil) eine EBIT-Marge von 11,2% erreichen, während die Vergleichsunternehmen nur auf 7,8% kommen. Die Gewinnmarge ist damit fast um die Hälfte höher (Abbildung 2).⁵ Von Vielfalt geprägte Arbeitsumfelder sind erfolgreicher, da sie von einer höheren kollektiven Intelligenz und Produktivität sowie einer stärkeren Innovationsfähigkeit profitieren. Würden alle deutschen Unternehmen den Diversitätsgrad des Top-Quartils der DAX-Unternehmen hinsichtlich der Repräsentation von Männern und Frauen in Führungspositionen erreichen, lägen die Gewinnmargen insgesamt deutlich höher.⁶

Das ermittelte Potenzial beruht auf einer Modellrechnung. Dabei wird angenommen, dass der Markt das zusätzliche Angebot an Arbeitskräften qualifiziert bereitstellen und absorbieren kann. Die Zahl der zusätzlichen weiblichen VZÄ entspricht in etwa der Größenordnung des für die Jahre 2020 bis 2030 prognostizierten Arbeits- und Fachkräftemangels. Eine solche Aufnahme durch den Markt ist daher nicht nur wahrscheinlich, sondern eine wirtschaftliche Notwendigkeit. Voraussetzung ist natürlich der Qualifikationsfit von Individuum und Vakanz. So wird neben dem

4 Zur DAX-Familie gehören die vier Indizes DAX, MDAX, SDAX und TecDAX.

5 Die Mittelwerte sind signifikant unterschiedlich auf dem 1%-Niveau.

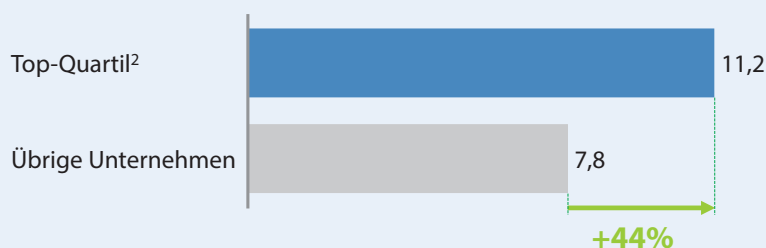
6 Die Analyse erhebt nicht den Anspruch, kausale Zusammenhänge aufzuzeigen. Alternativ könnte argumentiert werden, dass erfolgreiche Unternehmen offener und fortschrittlicher sind. Dies kann zu verschiedenen Effekten führen, u.a. zu einer größeren Diversität.

Abbildung 2

Die am meisten diversifizierten Unternehmen erwirtschaften fast die Hälfte mehr an Gewinnmarge als die übrigen Unternehmen

Durchschnittliche EBIT-Margen 2011 - 15

in Prozent, n = 103 Unternehmen¹



¹ Alle Unternehmen, die 2011 - 15 kontinuierlich Mitglied der DAX-Familie waren; ohne Finanz- und Immobilienwirtschaft

² Top-Quartil: 25% der gesamten Unternehmen mit dem höchsten Anteil an Frauen in Aufsichtsrat und Vorstand
Quelle: S&P Capital IQ; Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2011 - 2015); Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen

eigentlichen Arbeitsangebot darauf zu achten sein, dass es zukünftig mehr qualifizierte Frauen insbesondere in stark nachgefragten Bereichen wie den MINT-Berufen gibt.

Auf Grund der begrenzten Verfügbarkeit von Daten ist es schwierig, weitergehende BIP-Effekte zu quantifizieren, die sich beispielsweise durch eine Umverteilung unbezahlter Arbeit zwischen Männern und Frauen ergeben. So könnte argumentiert werden, dass Männer bei steigender weiblicher Erwerbsaktivität einen Teil der unbezahlten Arbeit übernehmen und dann ihre Arbeitszeit verkürzen. Bisherige Entwicklungen deuten allerdings darauf hin, dass dies nicht der Fall sein wird. Beispielsweise blieb die männliche Erwerbsquote zwischen 2000 und 2015 trotz des Anstiegs der weiblichen Erwerbsquote um 5,8 Prozentpunkte konstant. Zudem muss unbezahlte Arbeit nicht zwingend umverteilt werden. Es

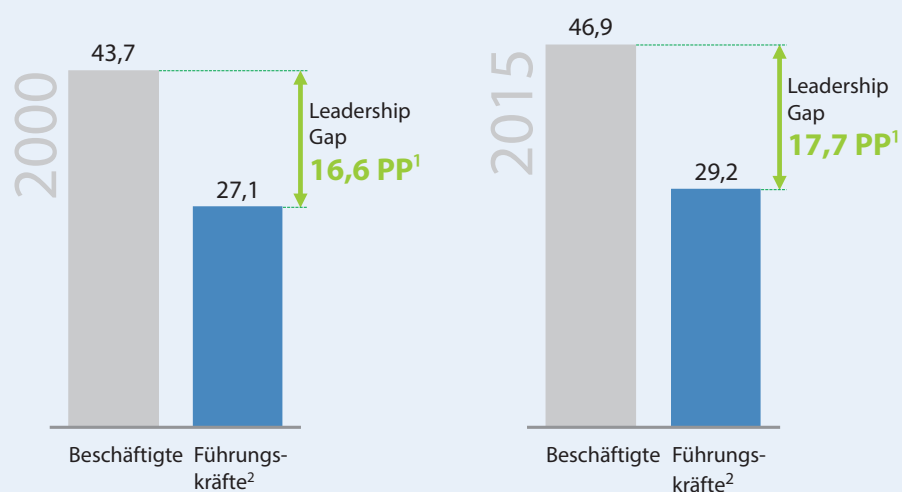
bestehen auch vielfältige Möglichkeiten, kommerzielle haushaltsnahe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, etwa durch Beschäftigung von Reinigungs- oder Pflegekräften im Privathaushalt. Das hätte wiederum einen positiven Sekundäreffekt auf das BIP.

Der wirtschaftliche Nutzen von Chancengerechtigkeit ist also signifikant. Besonders groß ist der Nachholbedarf in Führungspositionen: Zwar hat sich die weibliche Erwerbsbeteiligung in Deutschland in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht, doch auf der Führungsebene hat sich dieser Trend nicht in gleichem Maße fortgesetzt. Die Leadership Gap (Holst und Friedrich, 2016), d.h. die Differenz zwischen dem Anteil von Frauen an der Gesamtzahl der abhängig Beschäftigten und dem Anteil von Frauen in Führungspositionen, ist zwischen 2000 und 2015 größer geworden (Abbildung 3).

Abbildung 3

Die Steigerung der Erwerbsquote von Frauen überträgt sich nicht auf Führungskräfte – die Leadership Gap wird größer

Anteil von Frauen an Beschäftigten sowie an Führungspositionen
in Prozent



1 PP = Prozentpunkte

2 Definition von Führungskräften: Personen mit Personalführung (gemäß ISCO-Hauptgruppe 1)

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eurostat

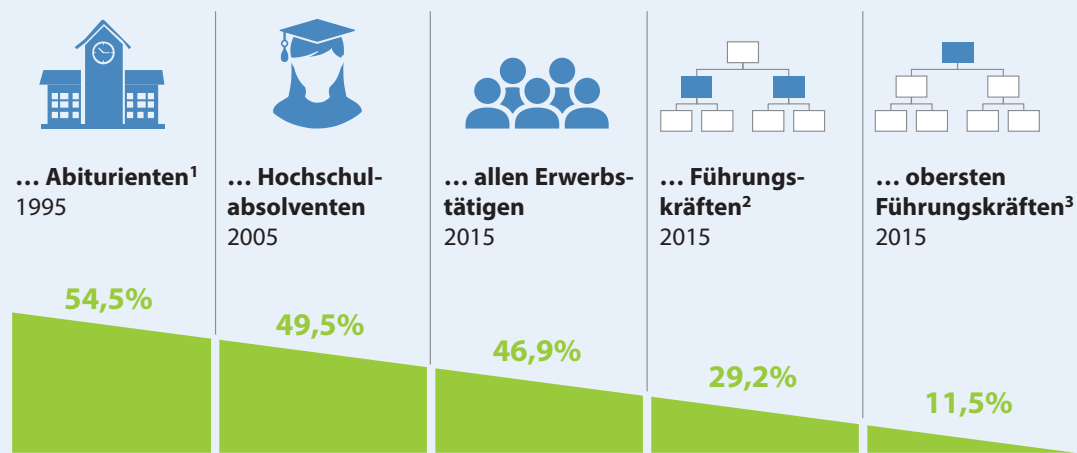
Dabei sind die Voraussetzungen zum Karrierestart für Frauen genauso gut wie für Männer – mehr Frauen als Männer haben Abitur und etwa genauso so viele können einen Hochschulabschluss vorweisen (Abbildung 4). Doch wenn es um oberste Führungspositionen

geht, sinkt ihr Anteil auf noch nicht einmal 12%. Wie also lassen sich die vorhandenen Potenziale nutzen und die Chancen auf eine ungebremste Karriere für Frauen verbessern? Eine Antwort hierauf könnten flexible Arbeitsmodelle sein.

Abbildung 4

Die Voraussetzungen zum Karrierestart sind für Frauen genauso gut wie für Männer

Anteil von Frauen an ...



1 Bezogen auf allgemeinbildende Schulen

2 Definition von Führungskräften: Personen mit Personalführung (gemäß ISCO-Hauptgruppe 1)

3 Definition von obersten Führungskräften siehe Vorwort

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eurostat; Bisnode (2016)



Der Handlungsbedarf – Flexiblen Arbeitsmodellen den Weg ebnen

Will Deutschland das Potenzial weiblicher Führungskräfte besser als bisher ausschöpfen, müssen die Arbeitgeber Modelle entwickeln, die der Lebensrealität von Frauen entsprechen. Immer mehr Frauen setzen sich beruflich anspruchsvolle Ziele und wollen sich weiterentwickeln. Eine Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen zur Erwartung von Nachwuchskräften kommt zum Ergebnis,

dass bereits annähernd so viele Frauen wie Männer gute Karriereperspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten als ein Top-Kriterium bei der Arbeitgeberwahl sehen (Stiftung Familienunternehmen, 2016).

Doch sind es gleichzeitig noch immer primär Frauen, die der familiären Fürsorgepflicht nachkommen,⁷ auch wenn sich Deutschland laut

⁷ Im Vergleich zu Männern verwenden Frauen in Deutschland das 2,4-Fache an Zeit für Fürsorgearbeit und das 1,6-Fache für Hausarbeit (Hobler et al., 2017).

OECD (2016) auf dem Weg zu mehr Partnerschaftlichkeit befindet. Eine Flexibilisierung der Arbeit in Führung wird es Frauen leichter machen, Einzug in die deutschen Chefetagen zu halten. Flexibilisierung bedeutet dabei nicht nur, in klassischer Teilzeit zu arbeiten oder sich für einzelne Phasen ganz aus dem Arbeitsleben zurückzuziehen. Vielmehr geht es darum, Modelle zu finden, die Frauen mehr Souveränität in der Gestaltung ihres Arbeitslebens geben und ihnen so erlauben, in einem größeren Umfang am Erwerbsleben teilzunehmen. Insbesondere drei Arbeitsmodelle kommen dafür infrage: mobiles Arbeiten, reduzierte Vollzeit und Job-sharing (siehe Textboxen 1 bis 3). Gleichzeitig darf mehr Flexibilität nicht dazu führen, dass sich die Trennung zwischen Privat- und Berufsleben aufhebt.

Im Fokus dieses Reports stehen die Bedürfnisse und Anforderungen von Frauen in Bezug auf

flexibles Arbeiten. Dennoch: Mehr Souveränität und damit auch mehr Zufriedenheit kommen nicht nur den Bedürfnissen von Frauen entgegen. Denn auch die Lebensrealität der Männer hat sich gewandelt und verlangt nach mehr Selbstbestimmung. Der gesellschaftliche Wertewandel und die Pluralisierung von Lebensentwürfen verändern die Art und Weise, wie Menschen zusammen leben und arbeiten. Schon jetzt ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Berufs- und Privatleben das wichtigste Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers – für die Generation Y noch mehr als für die Babyboomer (Lott, 2017). Im Mittelpunkt steht insbesondere die Vereinbarkeit des Berufs mit dem Privatleben – dabei wird ein Mehr an Zeit für Familie auch für Männer immer wichtiger. Je nach Lebensphase gewinnen bedürfnisgerechte Arbeitsmodelle damit für beide Geschlechter an Bedeutung: Sie geben ihnen mehr Raum für die persönliche Entwicklung auch außerhalb der

Textbox 1: MOBILES ARBEITEN

Dieser Sammelbegriff umfasst verschiedene Formen der Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit. Die Arbeit kann zumeist von überall und zu jeder Tageszeit erledigt werden. Eine Sonderform ist Home Office, bei der die Beschäftigten von zu Hause aus arbeiten und vom Arbeitgeber mit den notwendigen Arbeits- und Kommunikationsmitteln ausgestattet werden.

Praxisbeispiel Fraunhofer IAO – Kurzinterview mit Dr. Josephine Hofmann



Dr. Josephine Hofmann ist Leiterin des Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer IAO. Sie berät Unternehmen und entwickelt Schulungsmodelle für Führungskräfte, die sich mit neuen, flexiblen Arbeitsmodellen auseinandersetzen. Dabei lebt sie das von ihr favorisierte Modell des mobilen Arbeitens auch selbst.

Wie genau sieht mobiles Arbeiten bei Ihnen aus?

Etwa die Hälfte der Zeit bin ich unterwegs oder erledige die Arbeit von zu Hause aus. Wenn möglich, versuche ich aber auch, regelmäßig im Büro vor Ort zu sein, um den Kontakt zu meinen Mitarbeitern nicht zu verlieren.

Warum bietet Fraunhofer mobiles Arbeiten an?

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erwarten heutzutage ein solches Arbeitsmodell. Die Flexibilisierung ist eine Maßnahme, den Mitarbeitern entgegenzukommen und sie zu halten. Die letzte Mitarbeiterbefragung hat gezeigt, dass die Möglichkeit des flexiblen Arbeitens geschätzt wird.

Wie verbreitet ist mobiles Arbeiten in Ihrem Arbeitsumfeld?

Alle Mitglieder meines Teams arbeiten mobil. Es entspricht der Lebenswirklichkeit und passt besser in den privaten wie auch beruflichen Alltag. Wir arbeiten beispielsweise häufig an Industrieprojekten, die in der Regel viele Vor-Ort-Tätigkeiten implizieren. Gerade das Home Office bietet weitere Vorteile. Fahrtzeiten zur Arbeitsstätte entfallen, die Mitarbeiter haben mehr Freizeit und Zeit für ihre Familie. Kindererziehung wird auch bei den männlichen Mitarbeitern ein zunehmend relevantes Thema.

Was ist die größte Herausforderung mobilen Arbeitens?

Der Informationsaustausch innerhalb des Teams. Was früher nebenher lief, muss heute aktiv erfolgen, sei es physisch oder über andere Kommunikationsformen. Dies bedeutet für die Teammitglieder ein hohes Maß an Engagement. Denn es stellt oftmals eine Überwindung dar, neben den berufsspezifischen Aufgaben auch noch zusätzliche E-Mails zu verschicken oder Telefonate zu führen. Kommunikation ist Arbeit.

Arbeit, sei es für die Gründung einer Familie, die Weiterbildung, ein ehrenamtliches Engagement oder schlichtweg, um mehr Zeit für Hobbies und sich selbst zu haben.

Obwohl es also gute wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe für flexibles Arbeiten gibt, ist die Nutzungsquote entsprechender Angebote in Deutschland derzeit noch gering. Führungskräfte nehmen flexible Modelle dabei insgesamt seltener in Anspruch als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Obwohl 82,1% der Führungskräfte die Möglichkeit zur Verfügung steht, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, wählen nur 14,9% tatsächlich diese Option (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, 2016). Bei weiblichen Führungskräften (29,5%) ist dies deutlich häufiger der Fall als bei männlichen (7,4%). Beim Arbeitsmodell Jobsharing werden unausgeschöpfte Potenziale besonders deutlich: Während 26,9% aller Unternehmen diese Arbeitszeitform anbieten, entscheidet sich mit 1,3% nur ein verschwindend kleiner Anteil der

Führungskräfte dafür. Weitaus häufiger sind Angebote für Home Office (69,2%), aber auch hier sind noch Nutzungspotenziale gegeben (37,5%) (Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft, 2016).

Dass flexible Arbeitsmodelle in Deutschland insgesamt bislang so wenig Anklang finden, überrascht in Zeiten fortschreitender Globalisierung und Digitalisierung. Viele weltweit tätige Unternehmen bauen längst auf internationale Teams und dezentrale Strukturen. Dies müsste flexible Arbeitsmodelle eigentlich begünstigen, wenn nicht sogar notwendig machen: Ohne Flexibilität wird es etwa kaum möglich sein, mit dem Kollegen in Frankreich am Vormittag ein Strategiekonzept auszuarbeiten und es am Abend dem Geschäftsführer in den USA per Videokonferenz vorzustellen. Zudem bietet die Digitalisierung ganz neue Möglichkeiten, Führungskräfte und Mitarbeiter unabhängig von Zeit und Ort miteinander zu verbinden und zu vernetzen.

Textbox 2: REDUZIERTER VOLLZEIT

ist eine Form der Teilzeitbeschäftigung, die der Vollzeitbeschäftigung sehr nahe kommt. Je nach Definition wird eine Mindestarbeitszeit von 30 bis 34 Wochenstunden vorausgesetzt.

Praxisbeispiel Siemens – Kurzinterview mit Elisabeth Koch



Elisabeth Koch arbeitet als Leiterin Talent Programs bei Siemens in reduzierter Vollzeit (30 Stunden pro Woche) seit ihrer Rückkehr aus der zweiten Elternzeit.

Was ist der größte Vorteil Ihres Modells?

Durch die hohe Flexibilität meines Arbeitsmodells kann ich die spannende und herausfordernde Führungsrolle weiterführen, die ich vor der Geburt meines zweiten Kindes innehatte, und die Bedürfnisse meiner Familie und meines Berufs unter einen Hut bringen. Meine Arbeitszeit ist flexibel über die Woche verteilt – ausschlaggebend sind die beruflichen Termine, die jeweils anstehen.

Was hat sich in Ihrem Arbeitsalltag mit dem neuen Modell geändert?

Zeit ist mein knappes Gut, d.h. ich priorisiere stärker und bin effizienter geworden. Meine Arbeitstage sind noch klarer strukturiert und straffer durchorganisiert als in Vollzeit.

Was sind die wichtigsten Fähigkeiten, die Ihnen als Führungskraft in Ihrem Jobmodell besonders weiterhelfen?

Ich denke, im Wesentlichen sind es drei Dinge: klare Prioritäten zu setzen, Themen zu delegieren und – nicht zuletzt – klar zu kommunizieren. Ich muss eindeutige Absprachen mit meiner Führungskraft, meinen Kollegen und meinen Mitarbeitern treffen, wann ich erreichbar bin, an welchen Terminen ich teilnehme und in welchem Detailgrad ich mich zu welchen Themen einbringe. Kontinuierlicher Dialog ist hier sehr wichtig.

Inwieweit kann Ihr direktes Arbeitsumfeld von Ihrem Jobmodell profitieren?

Meine Mitarbeiter übernehmen stärker Verantwortung und treiben unabhängiger und selbstständiger die Themen voran. Sie unterstützen sich gegenseitig noch mehr und entscheiden, wann sie mich zu den verschiedenen Themen einbinden. Im Gegenzug versuche ich, meinen Mitarbeitern maximale Flexibilität zu ermöglichen und sie in ihrer jeweiligen Lebensphase bestmöglich zu unterstützen. Gemeinsam mit meiner Führungskraft möchte ich zeigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle, v.a. eine Führungsaufgabe in Teilzeit, möglich sind und mit den richtigen Rahmenbedingungen gut funktionieren können.

Was ist nach Ihrer Meinung der wichtigste Grund für das Gelingen Ihres Jobmodells?

Grundsätzlich braucht es ein hohes Maß an Vertrauen und Kommunikation zwischen allen Beteiligten, inklusive meiner Führungskraft und meinen Mitarbeitern. Zusätzlich muss das Unternehmen die richtigen Rahmenbedingungen im Hinblick auf flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten schaffen. Hier sind wir bei Siemens zum Glück schon sehr weit: Flexible Arbeitsformen werden mehr und mehr die Realität. Hinzu kommt, dass in unseren immer stärker international besetzten Teams die althergebrachte Präsenzkultur keine Bedeutung mehr hat – wichtig ist nur das erfolgreiche Ergebnis und nicht, wer von wo aus wie lange daran gearbeitet hat.

Die dennoch geringe Verbreitung innovativer Arbeitsmodelle erklärt sich aus der fehlenden Akzeptanz. 38% der Führungskräfte sehen flexible Arbeit als karriereschädlich an (Führungskräfte Institut, 2016). Denn Führungspositionen scheinen unweigerlich verbunden mit Vollzeitarbeit und darüber hinausgehenden Zeitinvestitionen, etwa zum informellen Austausch oder Aufbau eines Netzwerks. Viele Führungskräfte fürchten, dass sie als weniger leistungsfähig gelten, sollten sie sich für alternative Arbeitsmodelle entscheiden, und Nachteile für ihre Karriere davontragen.

Die „Teilzeitfalle“ droht besonders dann, wenn Frauen in Führungspositionen aufsteigen wollen. Über alle Hierarchiestufen hinweg gesehen, arbeitet in Deutschland knapp die Hälfte der Frauen in einem reduzierten Arbeitszeitmodell (Eurostat). Dieser Anteil hat sich in den vergangenen Jahren sogar erhöht. In Führungspositionen ist er mit 29,5% allerdings deutlich geringer. Wer die

Möglichkeit nutzt, reduziert das Arbeitsvolumen typischerweise auf 80 oder 90%, was de facto der Definition einer reduzierten Vollzeit entspricht (Competence Centre for Diversity & Inclusion, 2016). Ein Mindestmaß an Arbeitsvolumen scheint nach allgemeiner Vorstellung notwendig, um den Ansprüchen einer Führungskraft gerecht zu werden. In den von Initiative „Chefsache“ geführten Interviews wird dieses Minimum bei schätzungsweise 80% gesehen. Doch auch bereits eine Reduzierung des Arbeitsvolumens um 10 bis 20%, so eine Studie mit Schweizer Führungskräften, wirkt sich negativ auf die Entwicklung einer Karriere aus (Competence Centre for Diversity & Inclusion, 2016).

Textbox 3: JOBSHARING

Bei dieser Form der Teilzeitarbeit teilen sich zwei Mitarbeiter eine Vollzeitstelle. Das Arbeitsvolumen reduziert sich für jeden der Mitarbeiter in der Regel auf 60% (je drei Arbeitstage pro Woche mit einem überlappenden Koordinationstag). Es wird zwischen zwei Arten des Jobsharings unterschieden: Beim Job-Splitting wird die Stelle in zwei unabhängige Teilzeitstellen aufgeteilt; die Mitarbeiter ergänzen sich hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenz. Beim Job-Pairing teilen sich zwei Mitarbeiter die Verantwortung für die gemeinsame Stelle und stehen in engem Austausch. Dabei können sich die Mitarbeiter in ihren Kompetenzen ähneln, so dass jeder für alle Aufgaben zuständig ist, oder sie ergänzen sich gegenseitig, so dass jeder seinen individuellen Aufgabenbereich erfüllt. Die konkrete Aufgabenverteilung und -verantwortung wird individuell abgesprochen.

Praxisbeispiel Lufthansa – Kurzinterview mit Hannes Müller



Hannes Müller arbeitet seit 2011 in einem so genannten Shared-Leadership-Tandem (eine Form des Job-Pairing) bei der Deutschen Lufthansa AG. Zunächst wollte er das Modell für ein Jahr ausprobieren, hat aber sehr schnell festgestellt, dass es ihm in der jetzigen Lebensphase eine tolle Möglichkeit eröffnet, Privates und Berufliches ausgewogen miteinander zu vereinbaren.

Wie haben Sie von dem Angebot erfahren und warum haben Sie sich genau für dieses Modell entschieden?

Mein damaliger Vorgesetzter wollte den Diversitäts-Ansatz fördern und hat dazu die bei ihm zu besetzende Stelle als Shared-Leadership-Tandem ausgeschrieben. Für mich persönlich passt Teilzeit in einen Lebensabschnitt, in dem ich sowohl privat mit zwei Kindern als auch im Beruf eine spannende Zeit erlebe. Aber für mich ist das auch ein Modell auf Zeit. Umso mehr genieße ich dieses Privileg und versuche, beide Welten – Beruf und Familie – möglichst intensiv zu nutzen.

Wäre Ihre Karriere mit einem „normalen“ Arbeitsmodell anders verlaufen?

Früher hat man noch gedacht, dass Führungskräfte innovative Arbeitsmodelle ohne Karriereknick gar nicht nutzen können – das ist heutzutage anders. Auch bei Lufthansa werden Shared-Leadership- und Teilzeitmodelle für Führungskräfte verstärkt angeboten und unterstützt. Mit zunehmender Kommunikation und Informationen zu flexiblem Führen ist auch das Interesse gestiegen – ich selbst bekomme häufig Anfragen von Kollegen und Kolleginnen, die wissen wollen, wie das geht. Für viele Führungskräfte – Männer wie Frauen – kann es gerade in besonderen Lebensphasen ein attraktives Arbeitsmodell sein!

Wie finden sich Tandempartner, die sich gut ergänzen?

Die „Chemie“ muss stimmen: Das Finden eines passenden Partners ist sicherlich die größte Herausforderung bei solchen Stellen. Von Vorteil ist, wenn man sich vorher im Arbeitsumfeld bereits kennen gelernt hat. Aber auch die Personalabteilung kann hier helfen. Das Modell verlangt viel gegenseitigen Respekt und funktioniert nur damit gut. Gerade hinsichtlich der Mitarbeiterführung müssen beide Partner ähnliche Vorstellungen haben. Das Team muss merken, dass beide an einem Strang ziehen.

Und wenn sich ein solches Tandem gefunden hat, was sind die Vorteile des Modells?

Das Unternehmen gewinnt zwei Köpfe, die Kompetenzen verdoppeln sich: zweimal mehr Ideen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Perspektiven. Die Diversität wird gestärkt durch verschiedene Perspektiven und Erfahrungshintergründe. Das hilft nicht zuletzt bei Problemlösungen. Die Mitarbeiter werden selbstständiger und entscheidungsfreudiger bei ihrer Themenbearbeitung. Und ganz pragmatisch: Die beiden Partner können einander problemlos bei Urlaub oder Krankheit vertreten.



Die Herausforderungen – Hürden erkennen

Flexible Arbeitsformen in Führungspositionen sind wirtschaftlich sinnvoll und gesellschaftlich notwendig. Der Bedarf ist vorhanden, sowohl bei Frauen als auch bei Männern. Doch trotz einiger Erfolgsbeispiele ist Deutschland von einer flächendeckenden Akzeptanz und Nutzung solcher Modelle weit entfernt. Erforderlich ist daher ein Neudenken: Flexibles Arbeiten funktioniert nur dann, wenn drei Ebenen erfolgreich miteinander interagieren: die jeweilige *Organisation*, in der Führung stattfindet, das *Arbeitsumfeld*

(Vorgesetzter und Team) und das *Individuum* (Führungskraft) selbst. Voraussetzung für den Wandel ist zunächst ein genaues Verständnis der heute bestehenden Hürden auf diesen drei Ebenen.

Organisation

Zu den größten Barrieren bei der Einführung flexibler Arbeitsformen gehören Widerstände in der Organisation selbst – vor allem in drei Bereichen:

Infrastruktur und Kosten. In vielen Fällen scheitert flexibles Arbeiten noch immer an grundsätzlichen Dingen wie dem Fehlen einer angemessenen IT-Infrastruktur. Ohne sie ist es kaum möglich, einen größeren Teil der regulären Arbeitszeit „remote“ zu leisten. Unter denjenigen, die bisher noch nicht mobil gearbeitet haben, sehen fast die Hälfte der Befragten laut einer Untersuchung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2015b) eine fehlende IT-Infrastruktur als ein Hemmnis bei der Umsetzung mobiler Arbeit an. Dies gilt insbesondere für mittlere und kleine Unternehmen – bei ihnen schlagen die Kosten für IT-Ausstattung besonders stark zu Buche. Flexible Arbeitsmodelle gehen jedoch nicht nur mit höheren IT-, sondern auch mit höheren Personalkosten einher, etwa beim Jobsharing, wenn eine Vollzeitstelle mit zwei 60%-Kräften besetzt wird. Darüber hinaus können höhere Nebenkosten durch zusätzlichen Beratungs-, Betreuungs- und Verwaltungsaufwand entstehen. Diese Kosten fallen oft an, bevor die wirtschaftlichen Vorteile, etwa durch Diversitätseffekte, zum Tragen kommen. Letztendlich muss deshalb der langfristige Nettoeffekt einer Flexibilisierungsmaßnahme ins Kalkül gezogen werden.

Kultur des Unternehmens. Zu einer Führungskariere gehören nach Einschätzung vieler Unternehmen Flexibilität und Leistungsbereitschaft. Dabei wird Leistungsbereitschaft gleichgesetzt mit hohem Arbeitspensum, langen Präsenzzeiten und Mobilität. Von Führungskräften wird in der Regel erwartet, dass sie immer verfügbar sind, um jederzeit Entscheidungen treffen zu können – alle anderen Aspekte des Lebens haben sich den

Anforderungen der Arbeit unterzuordnen. Diese Erwartungshaltung lässt gerade eine Verminderung der Arbeitszeit als unvereinbar mit einer Führungsfunktion erscheinen. Auch wird oft bezweifelt, dass sich Aufgaben wie das Führen und Beurteilen von Mitarbeitern bei reduzierter Arbeitszeit oder Home Office zuverlässig erfüllen lassen. Führungskräfte haben vor Ort zu sein, Leistungskultur heißt Präsenzkultur. Hinzu kommt: Konformität ist gerade in Großunternehmen oftmals entscheidend für den beruflichen Aufstieg. Eine konforme Karriere ist aber durch Vollzeitarbeit geprägt.

Laut Führungskräfte Institut (2016) sehen Führungskräfte den Mangel an Rollenvorbildern als größtes Hindernis bei der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle (70%). Auch eine Befragung des Unternehmensprogramms Erfolgsfaktor Familie gemeinsam mit dem Bundesverband der Personalmanager kommt zu dem Ergebnis, dass die Akzeptanz durch Führungskräfte der wichtigste Erfolgsfaktor bei der Umsetzung reduzierter Vollzeit ist (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2016c).

Implementierung und Evaluierung. Flexibles Arbeiten gilt gemeinhin als „weiches“ Thema. Das haben auch die von der Initiative „Chefsache“ geführten Interviews gezeigt. Die Vorteile – gerade für die Unternehmen – bleiben oft im Vagen. Umso wichtiger ist es, den Nutzen flexiblen Arbeitens mit harten Fakten zu untermauern. Lassen sich Erfolge nicht durch Zahlen belegen, können Kritiker nur schwer überzeugt werden.

Arbeitsumfeld

Die mangelnde Akzeptanz flexiblen Arbeitens in der Organisation wirkt sich auch auf das direkte Arbeitsumfeld aus. Hürden zeigen sich vor allem in drei Bereichen:

Unterstützung durch Vorgesetzte. Das Gros der Führungskräfte beklagt eine unzureichende Unterstützung und Ermutigung zur Nutzung flexibler Arbeitsmodelle durch die oberste Führung (67%) und direkte Vorgesetzte (64%) (Führungskräfte Institut, 2016). Ursache könnte sein, dass viele Vorgesetzte flexible Arbeitsformen immer noch mit Skepsis betrachten. Das liegt an Unwissenheit, aber auch an mangelnden Anreizen. Nur 40% der Führungskräfte werden laut einer Umfrage aus dem Jahr 2015 über entsprechende Anreizsysteme für ihre Unterstützung flexibler Arbeitsformen belohnt (Hofmann et al., 2015).

Teaminteraktion. Entscheidet sich eine Führungskraft für flexibles Arbeiten, kann dies Auswirkungen auf das gesamte Team haben. Mehr als jede zweite Führungskraft nennt als Herausforderung weniger Kontrollmöglichkeiten und die Notwendigkeit, Mitarbeitern bzw. untergeordneten Führungskräften mehr Eigenverantwortung einzuräumen (Institut für Beschäftigung und Employability, 2014). Das setzt entsprechendes Vertrauen voraus, was nicht immer gegeben ist. Zudem kann es zur Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern kommen, wenn sie bisherige Aufgaben der Führungskraft übernehmen müssen. Oft gelingt es nicht, die verbreitete Annahme zu entkräften, dass die Entscheidung für ein flexibles Modell zulasten der Kollegen geht.

Bewertung und Beförderung. Flexibel arbeitende Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, ein angemessenes Maß an Vertrauen und Bindung aufzubauen – um einerseits unterstehende Personen angemessen beurteilen zu können, andererseits selbst bei der Beurteilung durch die vorgesetzte Person nicht benachteiligt zu werden. Tatsächlich lassen die von der Initiative „Chefsache“ geführten Interviews vermuten, dass flexibel arbeitende

Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten oft objektiv schlechter bewertet werden. Sie erhalten nur eine Bewertung im Mittelfeld, da sie wegen ihrer begrenzten Verfügbarkeit nach Einschätzung des Vorgesetzten nicht die „außergewöhnlichen“ Leistungen erbringen können, derer es zu einer Top-Bewertung oder Beförderung bedarf. Flexibel arbeitende Führungskräfte haben auf Grund ihrer reduzierten Anwesenheit in der herrschenden Unternehmenskultur auch nicht immer im selben Maß die Möglichkeit, persönliche Kontakte aufzubauen und zu pflegen wie Präsenzmitarbeiter. Netzwerke sind in der heutigen Zeit aber oftmals karriereentscheidend.

Individuum

Ob sich flexible Arbeitsformen in Führungspositionen auf Dauer durchsetzen werden, hängt nicht zuletzt von der Einstellung und den Fähigkeiten der einzelnen Führungskraft selbst ab.

Einstellung. Eine qualitative Befragung von 220 weiblichen und männlichen Führungskräften zeigt, dass sich Führungskräfte unter extremem Erwartungsdruck sehen, viel und lange zu arbeiten und immer erreichbar zu sein (Kaiser et al., 2012). Interessanterweise neigen sie dazu, diesen Erwartungsdruck selbst zu reproduzieren – sie unterstreichen die Notwendigkeit, in ihrer Position überdurchschnittlich viel Zeit in die Erledigung der Aufgaben investieren zu müssen (Textbox 4).

Auch bei flexibler Arbeit weicht dieser Erwartungsdruck oft nicht – die Führungskraft investiert häufig mehr Zeit als vereinbart. Beispielsweise berichten Frauen in den von Initiative „Chefsache“ geführten Interviews, dass sie reduzierte Vollzeit lediglich als flexible Vollzeit nutzen – sie reduzieren dabei de facto nicht ihre Stunden, haben aber das Gefühl, es sich in diesem Modell „erlauben zu können“, das

Textbox 4: ARBEITSETHOS UND PRÄSENTISMUS

Der hohe Anspruch von Führungskräften an sich selbst ist ein auch von der Wissenschaft erkanntes Phänomen. Der Begriff „more-than-full-time ethos“ (Lyon und Woodward, 2004) beschreibt den Zustand, dass die zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte alle Aspekte des Lebens unterordnen und auch die Nichtarbeitszeit strukturieren. Der Begriff „competitive presenteeism“ (Simpson, 1998) bedeutet, dass Führungskräfte dem Druck unterliegen, am längsten am Arbeitsplatz präsent zu sein, da dies mit dem höchsten Engagement gleichgesetzt wird. Männer sind am ehesten bereit, dem nachzukommen und verkörpern dementsprechend eher das (falsche?) Idealbild einer Führungspersönlichkeit.

Büro z.B. am Nachmittag zu verlassen, um ihrer Fürsorgeverantwortung gerecht zu werden. Viele Führungskräfte scheuen sich dementsprechend, proaktiv über ihr flexibles Arbeitszeitmodell zu sprechen – und fallen damit als „Werbeträger“ aus.

Fähigkeiten. Um flexible Arbeitszeitmodelle erfolgreich umsetzen zu können, benötigen Führungskräfte eine Kombination fachlicher, methodischer, sozialer und technischer Kompetenzen. Jede zweite Person in leitender Funktion sieht die steigende Komplexität der Führungsaufgaben als Herausforderung (Institut für Beschäftigung und Employability, 2014). Dazu tragen nicht zuletzt die durch Digitalisierung

entstehenden Umbrüche bei. Führungskräfte müssen in der Lage sein, einerseits relevante Technologien zu identifizieren, andererseits sich und die Mitarbeiter zu befähigen, diese erfolgreich anzuwenden. Veränderungsmanagement gewinnt vor diesem Hintergrund als Führungsaufgabe eine größere Bedeutung – wird aber mehrheitlich (72%) als Herausforderung eingeschätzt (Institut für Beschäftigung und Employability, 2014). Hinzu kommt oft ein subjektiv empfundener Mangel an Zeit für die Führungsarbeit. Bei Arbeitszeitreduzierung droht eine weitere Arbeitsverdichtung.



Der „Chefsache“-Flex-Baukasten – Wandel vor Ort gestalten

Aufbauend auf der Analyse der Fakten lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten: Der „Chefsache“-Flex-Baukasten enthält 21 Instrumente, mit denen der Wandel

von Organisation, Arbeitsumfeld und Individuum und damit die erfolgreiche Umsetzung flexibler Arbeitsmodelle gelingen kann (Abbildung 5).

Abbildung 5

Der Flex-Baukasten – 21 Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung flexiblen Arbeitens

Ebene	Hebel	Ziel	Instrument
Organisation	Infrastruktur	Effizientes orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglichen	Bereitstellung der Hard- und Software für Home- und mobile Offices Einführung neuer Arbeitskonzepte wie aktivitätsbezogenes Arbeiten (Activity-based Working)
	Unternehmenskultur	Präsenzkultur zu einer Ergebniskultur weiterentwickeln	Entwicklung neuer Unternehmensleitlinien im Rahmen von interaktiven Visions-Workshops Kaskadierende Kommunikation der kulturellen Neuausrichtung Einsatz von Rollen Vorbildern
	Implementierung und Evaluierung	Nutzen von flexiblem Arbeiten (mit harten Fakten) nachweisen	Erprobung flexibler Arbeit in Pilotprojekten Festlegung von Leistungsindikatoren (KPIs) Einholung von Mitarbeiterfeedbacks durch Befragungen und Stimmungsbilder (Pulse Checks)
Arbeitsumfeld	Unterstützung durch Vorgesetzte	Flexibles Arbeiten in Führungskultur 4.0 verankern	Einführung geeigneter Anreizsysteme für Vorgesetzte Proaktive Thematisierung flexibler Arbeitsmodelle in Mitarbeitergesprächen
	Teaminteraktion	Funktionierenden Modus operandi im Team finden	Klärung und Formulierung des Rollenverständnisses Einführung von Scrum-Techniken zur effektiven Arbeitsverteilung Entwicklung eines Verhaltenskodex (Code of Conduct) für die Zusammenarbeit im Team Einführung integrativer Kollaborationsplattformen (Unified Communication Tools)
	Bewertung und Beförderung	Bewertungsprozess vom Arbeitszeitmodell lösen	Definition alternativer Karrierepfade Anpassung von Leistungsbeurteilungen Objektivierung von Beurteilungen durch Karriere-Komitees
Individuum	Einstellung	Diszipliniertes Arbeitszeitverhalten einüben, für flexible Modelle eintreten	Führen eines für alle einsehbaren Verfügbarkeitskalenders Einrichtung einer Flex-Community Verleihung eines Flex-Award
	Fähigkeiten	Persönliche Kompetenzen ausbauen	Einführung von Coachings und Seminaren speziell für flexible Arbeitskräfte

Organisation

Zur Überwindung typischer Hürden in der Organisation sind **acht Instrumente** besonders vielversprechend.

Infrastruktur. Ziel jedes Unternehmens sollte es sein, die infrastrukturellen Voraussetzungen für ein effizientes, orts- und zeitunabhängiges Arbeiten zu schaffen. Wichtigstes Instrument ist zunächst die Bereitstellung der erforderlichen **Hard- und Software**. Zudem bietet sich die Einführung neuer Konzepte wie **aktivitätsbezogenes Arbeiten** (Activity-based Working) an: Der feste Schreibtischplatz wird durch ein Portfolio an möglichen Arbeitsstätten ersetzt – vom Home Office bis hin zu Fokusräumen (Textbox 5). Die Mitarbeiter können daraus je nach Bedarf frei wählen. Wie gut ein solches Konzept funktioniert, zeigen neueste Studienergebnisse: Mitarbeiter, die das Konzept des Activity-based Working am stärksten umsetzen und multiple Arbeitsstätten wählen, sind um 22% effektiver als die Vergleichsgruppe in traditionellen Arbeitskonzepten (Leesman, 2017).

Unternehmenskultur. Ziel hier sollte es sein, einen Anspruch auf flexibles Arbeiten im Unternehmen zu verankern, der nur aus stichhaltigen Gründen abgelehnt werden kann.

Bei Bosch gilt dies beispielsweise für mobiles Arbeiten. Gleichzeitig muss die Präsenzkultur zu einer „Ergebniskultur“ weiterentwickelt werden. Beispiele hierfür sind BMW oder Otto. Bei einer Ergebniskultur wird von den Mitarbeitern weder explizit noch implizit erwartet, während einer Kernarbeitszeit anwesend zu sein – bewertet wird lediglich das Geleistete. Dies gelingt beispielsweise durch klare Zielvereinbarungen hinsichtlich messbarer Endprodukte.

In der Praxis hat sich bewährt, im Zuge einer aktiven Kulturarbeit flexibles Arbeiten zunächst in die Unternehmensleitlinien zu integrieren. Die neuen Leitlinien werden in einer Serie von **Visions-Workshops** mit Entscheidern, Meinungsführern und interessierten Mitarbeitern entwickelt, wobei möglichst viele Hierarchien und Unternehmensbereiche einzubinden sind. Im Rahmen einer **kaskadierenden Kommunikation** werden diese Leitlinien dann über verschiedene Hierarchien und Kanäle an die Mitarbeiter herangetragen, um sie Schritt für Schritt im Unternehmensalltag zu verankern. Neben klassischen Medien wie Mitarbeiterzeitungen bieten sich insbesondere Social-Media-Beiträge oder Dialogformate an: Vorstände und Führungskräfte stehen z.B. in Chats oder informellen Betriebsversammlungen (Townhall-Meetings) zum Thema flexibles Arbeiten Rede und Antwort.

Textbox 5: ACTIVITY-BASED WORKING BEI ERSTE

Der österreichische Finanzdienstleister ERSTE Group hat 2016 in Wien eine neue Konzernzentrale eröffnet, die bewusst auf innovative Arbeitsformen setzt. Um die in der Branche notwendige Diskretion und Vertraulichkeit zu wahren, ist jeder Organisationseinheit zunächst eine „Home Base“ mit verschiedenen Raumzonen zugeordnet. Diese decken unterschiedliche Arbeitsanforderungen ab – egal, ob ein Mitarbeiter konzentriert arbeiten oder ungestört telefonieren will, eine Teamdiskussion führt oder einfach nur kurz entspannen möchte. Dabei gilt das offene Bürokonzept – selbst der Vorstand hat keinen festen Schreibtisch mehr. Das Arbeiten von zu Hause oder anderen Plätzen aus ist zudem immer möglich, solange die Vertraulichkeit gewährleistet ist.

Besonders wirksam in diesem Rahmen ist eine Veränderungsgeschichte (Change Story) – eine plastische Erzählung, in der der CEO glaubhaft darstellt, welche Vorteile flexibles Arbeiten für die gesamte Organisation mit sich bringt. Im Mittelpunkt der Ansprache sollten zum einen wichtige Multiplikatoren stehen. Zum anderen gilt es, speziell diejenigen Zielgruppen anzusprechen, die bislang nur geringes Interesse an flexiblen Arbeitsmodellen zeigen, um hier ein Um- bzw. Nachdenken anzuregen. Nicht zuletzt lassen sich die neuen Unternehmensleitlinien auch für die externe Kommunikation nutzen, etwa zur Differenzierung von Wettbewerbern im Recruiting-Prozess.

Ein weiterer Teil der Kulturarbeit ist die direkte Einbindung von Führungskräften. Denn werden oberste Vorgesetzte motiviert, solche Modelle – zumindest temporär – zu nutzen, steigen Aufgeschlossenheit und Akzeptanz. Führungskräfte, die selbst flexibel arbeiten, bewerten diese Angebote nicht nur positiver, sie können auch als **Rollen Vorbilder** wirken, indem sie über ihre Erfahrungen berichten und Tipps und Tricks weitergeben. Hierfür bieten sich z.B. Formate wie Video-Chats an. Auf diese Weise wird flexibles Arbeiten für alle „erlebbare“, Vorteile werden transparent.

Nach und nach wird sich orts- und zeitunabhängiges Arbeiten so zur Norm für einen Großteil der Führungskräfte entwickeln. Je nach Lebensphase nutzen sie die verschiedenen Angebote, um Karriere und Privatleben optimal in Einklang zu bringen. Letztlich verändert sich auf diese Weise auch die Führungskultur: Die Unternehmen vertrauen der Leistungsfähigkeit ihrer Führungskraft – sie muss sie nicht länger mit Präsenz unter Beweis stellen.

Ein solcher Wandel in der Unternehmenskultur kann sogar mit einer Überprüfung des bishe-

rigen Geschäftsmodells einhergehen. Gerade der Dienstleistungssektor, der besonders von Präsenzpflcht geprägt ist, bietet hier vielfältige Ansätze. Beispielsweise könnten Beratungsunternehmen hinterfragen, ob sich die klassische Arbeitswoche mit vier Tagen beim Klienten vor Ort und einem Tag im Büro nicht auch anders gestalten lässt. So bietet beispielsweise McKinsey unter dem internen Programmnamen „Travel for Impact“ ein flexibles Arbeitsmodell an, bei dem der Berater die Zeit vor Ort bewusst für die Interaktion mit dem Klienten nutzt, während er Arbeiten, die keinen direkten Klientenkontakt erfordern, von zu Hause aus erledigen kann. Ziel dabei ist es, flexibel auf die jeweiligen Bedürfnisse des Klienten einzugehen und gleichzeitig die Zahl der „Nächte zu Hause“ zu maximieren.

Change Stories ...

... erklären internen und externen Stakeholdern einen anstehenden Veränderungsprozess. Sie sind immer maßgeschneidert, da sie sich auf die spezifische Situation eines Unternehmens beziehen. In der Regel beantwortet eine Change Story Fragen wie: Warum ist der Wandel erforderlich? Wo soll die Reise hingehen? Wie soll die Zukunftsvision umgesetzt werden? Was ändert sich dadurch für das Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiter? Idealerweise berichtet die Change Story auch schon über erste Erfolge bei der Umsetzung.

Implementierung und Evaluierung. Um

Skeptiker zu überzeugen, muss der Nutzen flexibler Arbeitsmodelle schnell deutlich werden. Doch die neue Unternehmenskultur lässt sich nicht über Nacht verwirklichen. Um trotzdem rasch „harte“ Fakten liefern zu können, empfiehlt es sich zunächst, **Pilotprojekte** einzuführen und zu testen (Textbox 6).

Solche Pilotprojekte lassen sich auch dazu nutzen, erste **Leistungsindikatoren** (Key Performance Indicators, KPIs) zu bestimmen,

Textbox 6: PILOTPROJEKT BEI BOSCH

Die Bosch-Gruppe hat 2011 das Projekt MORE (Mindset Organisation Executives) ins Leben gerufen, um den Wandel zur flexibleren und freieren Arbeitszeitgestaltung einzuleiten. Führungskräfte sollten als Vorbilder gewonnen werden und helfen, Vorbehalte gegenüber flexiblen Arbeitsmodellen abzubauen. Im Rahmen des Projekts arbeiteten zunächst 150 Führungskräfte vorwiegend in Deutschland mindestens drei Monate mit reduzierter Arbeitszeit oder von zu Hause aus. Sie konnten so die Vorteile und Chancen flexibler Arbeit erleben. 80% der teilnehmenden Führungskräfte behielten im Anschluss der Testphase ihr gewähltes Modell bei. Auf Grund der positiven Resonanz wurde das Projekt weltweit ausgeweitet, so dass mittlerweile mehr als 1.000 Führungskräfte an MORE teilgenommen haben.

die den Erfolg flexibler Arbeitsmodelle messen. Entsprechende KPIs sind festzulegen (z.B. Anteil an flexibel arbeitenden Mitarbeitern pro Führungsebene, Nutzungsdaten einzelner flexibler Arbeitsmodelle, Effektivität flexibel arbeitender Teams) und mit Zielgrößen zu versehen (z.B. 30% aller Teamleiter arbeiten in einem flexiblen Modell).

Pulse Checks ...

... sind regelmäßige Kurzbefragungen, mit denen sich das aktuelle Stimmungsbild zu einem Veränderungsprozess in der Organisation erfassen lässt.

Nicht zuletzt gilt es, direktes Feedback der Mitarbeiter zu erfassen und auszuwerten. Dazu wird das Thema flexibles Arbeiten in **Mitarbeiterbefragungen** integriert oder als Stimmungsbild (Pulse Check) in regelmäßigen Abständen abgefragt. Daimler beispielsweise hat seine Initiativen zum flexiblen Arbeiten sogar wissenschaftlich begleiten und evaluieren lassen.

Arbeitsumfeld

Flexibles Arbeiten wird auf Dauer nur funktionieren, wenn auch im Arbeitsumfeld die

Voraussetzungen stimmen. Der Flex-Baukasten enthält **neue Instrumente** zum Vorantreiben des Wandels im Arbeitsumfeld.

Unterstützung durch Vorgesetzte. Ziel muss es sein, den Führungsstil in den Unternehmen insgesamt so weiterzuentwickeln, dass er den Anforderungen der neuen Arbeitswelt entspricht. Führung 4.0 zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass Vorgesetzte ihre Führungskräfte zwar fordern, ihnen aber auch die notwendige Unterstützung bieten. Dies sollte auch für flexibel arbeitende Führungskräfte gelten.

Um die Akzeptanz flexibler Arbeitsformen bei den Vorgesetzten zu erhöhen, ist das **Anreizsystem** zu verändern. In die Leistungsbewertung der Vorgesetzten könnte beispielsweise explizit einfließen, inwieweit sie sich aktiv auf innovative Arbeitsmodelle einstellen oder ob bestimmte Beförderungsquoten von flexibel arbeitenden Mitarbeitern erreicht werden. Besonders effektiv ist das System, wenn auch Bonuszahlungen von diesen Kriterien abhängen (Textbox 7).

Um zu klären, welche besonderen Herausforderungen und Unterstützungserfordernisse bestehen, sollten Vorgesetzte flexibles Arbeiten im **Mitarbeitergespräch** explizit thematisieren und Zielvereinbarungen realistisch ausgestal-

Textbox 7: ANREIZSYSTEM BEI PORSCHE

Bei Porsche ist Chancengerechtigkeit heute schon bonusrelevant. In jeder Abteilung gilt für Frauen eine bestimmte Aufstiegsquote. Kann der Vorgesetzte diese Quote nicht erfüllen, weil nur Männer befördert werden, müssen finanzielle Nachteile hingenommen werden. Ein solches Modell ist leicht auf die Beförderung flexibel arbeitender Mitarbeiter übertragbar.

ten. Zudem sollten Vorgesetzte ihre flexibel arbeitenden Führungskräfte zum aktiven Netzwerken und persönlichen Austausch mit Entscheidungsträgern ermuntern, damit ihnen etwa durch die geringe Präsenz vor Ort keine Nachteile entstehen.

Teaminteraktion. Auf Teamebene kommt es vor allem darauf an, einen für alle passenden Modus operandi zu finden. Ein Erfolgsrezept ist, das **Rollen- und Verantwortungsverständnis** einer flexibel arbeitenden Führungskraft schriftlich zu formulieren und beispielsweise in einer Cloud-Lösung für alle im Team zugänglich zu machen. Denkbar ist auch die grafische Aufbereitung von Organisationscharts mit Kommunikationswegen und aussagekräftigen Kurzprofilen der einzelnen Rollen. Solche Organisationscharts können gemeinsam mit Hilfe von spielerischen Programmen erstellt werden (Gamification). Das stärkt nicht nur den Teamzusammenhalt, sondern macht die neuen Rollen für die Mitarbeiter auch besser erlebbar.

Eine neue Rollenverteilung ist oftmals an eine neue Arbeitsweise gekoppelt. Zunehmend flexiblere Teams verlangen eine auf Eigenverantwortung und Selbstkontrolle ausgelegte Struktur, wie sie sich bei agilen Unternehmen herausgebildet hat. Das Team muss stets handlungsfähig bleiben, auch wenn die flexible Führungskraft gerade nicht verfügbar ist. Ein Instrument, das sich bei projektbezogenem Arbeiten besonders bewährt hat, ist die **Scrum-**

Technik. Die Grundidee von Scrum besteht darin, ein großes Projekt oder einen größeren Aufgabenbereich in kleine, handhabbare Aufgaben zu unterteilen, für die es jeweils eigene Verantwortliche gibt. Die Projektplanung ist flexibel; die Beteiligten passen die nächsten Schritte im Projekt- und Arbeitsverlauf kontinuierlich an. Eine solche Vorgehensweise würde auch bei flexiblen Arbeitsmodellen eine effektive Planung der Arbeitsschritte und eine an die Arbeitszeit angepasste Aufteilung von Arbeit ermöglichen.

Gamification ...

... ist die Ausgestaltung von Prozessen und Endprodukten mit spielerischen Elementen, um die Motivation der Beteiligten zu steigern. Ein Beispiel ist das Simulationsspiel BIMS online von Bayer, in dem Teams gegeneinander antreten, um Geschäftsprozesse eines fiktiven Unternehmens zu simulieren. Hier werden nicht nur managementrelevante Fähigkeiten u.a. im Bereich Personalwesen geschult. Die Teilnehmer können auch eine intensive Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams erleben.

Darüber hinaus ist die bestehende Meetingkultur weiterzuentwickeln. Bewährt hat sich, einen teameigenen **Verhaltenskodex** (Code of Conduct) zu formulieren, der Normen zur Meeting- und Kommunikationskultur enthält. Hierin könnte beispielsweise ein wöchentlicher Jour fixe während einer eng gefassten Kernarbeitszeit von 9 bis 15 Uhr verankert sein, den alle Mitarbeiter unabhängig von ihrem Arbeitsmodell wahrnehmen müssen. Ein

solcher regelmäßiger Austausch kann dazu beitragen, Abstimmungsprobleme von vornherein zu vermeiden. Microsoft hat zudem in einigen Abteilungen ein „physisches Minimum“ an Anwesenheitszeit für alle Teammitglieder definiert. So soll gewährleistet sein, dass Personalarbeit, Abstimmung und informeller Austausch zeitlich nicht zu kurz kommen. Gerade der informelle Austausch ist oft entscheidend für ein erfolgreiches Zusammenspiel im Team. Flexibel arbeitende Führungskräfte sollten daher darauf achten, dass ihr Team genügend Zeit für informelle Kontakte hat und z.B. regelmäßige gemeinsame Mittagessen oder Teamevents einplanen.

Unified Communication Systems ...

... steht für die Bündelung verschiedener Kommunikationsmedien auf einer einheitlichen Benutzeroberfläche. Idealerweise wird der Nutzer immer erreicht, egal an welchem Endgerät er sich befindet oder welchen Kommunikationsweg er nutzt. Continental beispielsweise verwendet die orts- und zeitunabhängige unternehmensinterne Kollaborationsplattform ConNext. Eingeführt wurde ConNext im Rahmen eines umfassenden Kulturentwicklungsprojekts von über 400 Social Media Guides, d.h. geschulten Mitarbeitern, die ihren Kollegen bei den ersten Schritten halfen und Erfahrungen austauschten. Heute kommunizieren monatlich rund 90.000 Mitarbeiter in 50 Nationen über die Plattform.

Als Unterstützung für den Austausch im Team kommen zudem **integrative Informations- und Kommunikationsinstrumente** (Unified Communications Tools) infrage, die einen schnellen und unkomplizierten Austausch ermöglichen, z.B. Chaträume oder Collaboration-Apps. Aber auch das gute alte Telefon kann sich in Teamzusammenhängen als sehr effizient erweisen, während E-Mails inzwischen eher als Zeitfresser gelten. Atos Deutschland hat bei einer internen Studie herausgefunden, dass die Mitarbeiter bis zu 20 Stunden pro Woche mit dem E-Mail-Handling beschäftigt waren. Mit dem Projekt „Zero Email“ konnte

das Unternehmen den E-Mail-Verkehr um 60% reduzieren – gerade für zeitlich eingeschränkte flexible Führungskräfte kann dies eine wichtige Entlastung bedeuten.

Um der Gefahr der ständigen Erreichbarkeit entgegenzuwirken, muss es in jedem Fall eine klare Trennung zwischen Arbeit und Beruf geben. Bei Evonik beispielsweise gelten feste Regeln für die mobile Erreichbarkeit nach Feierabend. Ein individuell vereinbarter Erreichbarkeitsrahmen macht klar, wann die Arbeitszeit endet und die Freizeit samt E-Mail-Stop beginnt. BMW adressiert das Thema Nichterreichbarkeit mit einem ganzheitlichen Programm unter dem Namen „Flexibel arbeiten, bewusst abschalten“. Die Teilnehmer absolvieren einen „Mobilarbeitsführerschein“, der sie u.a. mit den gesetzlichen Regelungen vertraut macht. Übergreifendes Ziel ist es, die Selbstbestimmung der Beschäftigten zu stärken und der Entgrenzung von Arbeitszeiten entgegenzuwirken. Auch SAP hat mit der Mindfulness-Kampagne u.a. zum verantwortungsvollen Umgang mit mobilem Arbeiten aufgerufen. In speziellen Kursen bekommen die Mitarbeiter Theorie zum Thema Achtsamkeit gelehrt und absolvieren praktische Übungen, die ihnen helfen sollen, Aktivitäten besser zu priorisieren und zu strukturieren und somit einer Stressbelastung vorzubeugen.

Bewertung und Beförderung. Einstellung und Beförderung von Führungskräften sollten grundsätzlich vom Arbeitsmodell losgelöst sein. Oft hängt beispielsweise der Aufstieg in eine verantwortungsvollere Position von einer Station im Ausland ab, was für eine flexible Führungskraft, die etwa durch familiäre Verpflichtungen ortsgebunden ist, nicht immer möglich ist. Dementsprechend sollten **alternative Karrierewege** formuliert werden, die mit flexiblen Arbeitsmodellen kompatibel sind. **Leistungsbeurteilungen** (Performance

Reviews) sind so weiterzuentwickeln, dass sie stärker auf die speziellen Voraussetzungen eines jeden Mitarbeiters eingehen. Dabei sind gegebenenfalls neue Dimensionen in die Bewertung mit aufzunehmen. Zum Beispiel sollte eine flexibel arbeitende Führungskraft auch danach beurteilt werden, wie gut es ihr gelingt, effiziente Kommunikation und Arbeitsabläufe im Team sicherzustellen.

Denkbar ist zudem die Etablierung eines **Karriere-Komitees**, um maximale Objektivität zu garantieren. Ein solches Gremium, bestehend aus Vertretern der obersten Führungsebene und aus dem Personal- und Entwicklungsbereich, verfolgt in regelmäßigen Abständen die Entwicklung des gesamten Führungskräfte-Pools. Es diskutiert für jede einzelne Führungskraft vorliegende Beurteilungen und mögliche Karrierestationen. Der Aufwand ist hoch, wird jedoch erfahrungsgemäß durch bessere Talentförderung mehr als kompensiert. Ein solches Verfahren ist bereits bei Großkonzernen oder Unternehmensberatungen etabliert.

Individuum

Auch die Führungskraft selbst ist gefragt, ihr Verhalten zu ändern. Dafür sind **vier Instrumente** besonders erprobt.

Einstellung. Entscheidend ist, dass Führungskräfte ihr Selbstverständnis aus ihren Rollen und Aufgaben, nicht aus ihrer Arbeitszeit gewinnen. Für flexibel arbeitende Führungskräfte gilt als Ziel deshalb vor allem, ein diszipliniertes Arbeitszeitverhalten einzuüben. Als unterstützendes Instrument kommt z.B. das Führen eines **Verfügbarkeitskalenders** infrage, der transparent macht, wann die Führungskraft erreichbar ist und wann nicht. Dies dient zum einen dem Selbstschutz, zum anderen der Orientierung für das Team.

Die Führungskraft sollte zudem bereit sein, sich über Teamgrenzen hinweg für innovative Arbeitsmodelle einzusetzen und als Botschafter zu wirken. Als Instrument bietet sich die Gründung einer **Flex-Community** an – eine Interessengemeinschaft, die flexibles Arbeiten lebt und propagiert. Sie vertritt die Bedürfnisse der Flex-Mitarbeiter in verschiedenen Gremien, bereitet Informationen zur Umsetzung flexiblen Arbeitens auf (z.B. in Broschüren, über Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung), ist Ansprechpartner für Interessierte und stellt Mentoren bereit. In regelmäßigen Workshops tauschen die Mitglieder zudem Erfahrungen aus und identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten. Eine besondere Maßnahme kann auch die Bereitstellung einer internen Jobsharing-Plattform wie bei Beiersdorf sein. Über eine Flexibilisierungssoftware können sich Mitarbeiter anhand von Profilen und Matching-Algorithmus zu Jobsharing-Tandems zusammenschließen. Hierdurch wird das Angebot flexibler Arbeitsmöglichkeiten für alle transparent, so dass sich sogar in den obersten Führungsetagen Jobsharing-Partner gefunden haben. Auch bei McKinsey wird Interessenten ein entsprechendes Angebot von der Flex-Initiative gemacht. Berater können sich registrieren lassen und angeben, inwieweit sie flexibel arbeiten wollen. Die Projektauswahl erfolgt dann bestmöglich auf Basis dieser Kriterien. Flex-Communities leisten zudem einen wichtigen Beitrag zum informellen Informationsaustausch. Außerdem stehen bereits flexibel arbeitende Mitarbeiter Interessierten persönlich und online als Mentoren zur Verfügung.

Als Motivationsanreiz kommt schließlich die Verleihung eines **Flex-Award** infrage. Dieser prämiert beispielsweise eine besondere Führungsleistung im Bereich flexiblen Arbeitens oder zeichnet einen Mitarbeiter aus, der sich in besonderem Maße für die Weiterentwicklung solcher Modelle eingesetzt hat.

Fähigkeiten. Schließlich gilt es, flexible Führungskräfte so zu befähigen und weiterzuentwickeln, dass sie ihre Aufgaben optimal erledigen können. Sie müssen Kompetenzen wie Organisationsfähigkeit und Selbstmanagement ausbauen (Ich-Fähigkeiten), aber auch lernen, wie sich das Zusammenspiel im Team optimieren lässt (Wir-Fähigkeiten). Delegation, Koordination und Motivation werden für den Führungserfolg künftig eine immer größere Rolle spielen. Um die Fähigkeiten flexibler Führungskräfte gezielt zu stärken, sind maßgeschneiderte **Seminare und Coachings** zu entwickeln.

Bei der Gestaltung des Wandels haben natürlich nicht alle beschriebenen Instrumente für alle Unternehmen die gleiche Bedeutung. Wer flexibles Arbeiten forcieren will, sollte sich auf die Instrumente konzentrieren, die in der jeweiligen Situation den größten Unterschied machen (Textbox 8).

Textbox 8: WIE DIE UMSETZUNG GELINGT

Eine wichtige Hilfestellung zur Priorisierung der Instrumente, die in der konkreten Situation eines Unternehmens den Wandel am stärksten vorantreiben, kann z.B. der organisatorische Archetyp sein. Im Rahmen von Untersuchungen an über 1.600 Unternehmen mit dem Organizational Health Index (OHI)⁸, einem Instrument von McKinsey zur Messung der Organisationskultur und -gesundheit, wurden vier Grundtypen (so genannte Archetypen) von Organisationen identifiziert: Leadership Factory, Market Shaper, Continuous Improvement Engine und Talent & Knowledge Core.

⁸ Zur Methodik des OHI und für weitere Informationen siehe www.ohisolution.com.

Anhand dieser vier Archetypen lässt sich entscheiden, welche Instrumente im Dreiklang Organisation, Arbeitsumfeld und Individuum bei der Umsetzung flexiblen Arbeitens die höchste Priorität haben sollten.

1. Bestimmen Sie zunächst, zu welchem der vier Archetypen Ihr Unternehmen zählt. Hierzu ist keine aufwändige Diagnostik notwendig. In den meisten Fällen gibt die Antwort auf eine einzige Frage bereits den entscheidenden Hinweis (Abbildung 6).
2. Anhand des Archetyps erkennen Sie, auf welche Instrumente Sie sich konzentrieren sollten. Die folgenden Typenbeschreibungen und zusammenfassend Abbildung 7 (S. 36) vermitteln Ihnen einen ersten Eindruck, worauf es im Einzelnen ankommt.
3. Legen Sie fest, welche Instrumente Sie in welcher Reihenfolge nutzen wollen. Klären Sie die Voraussetzungen für die Umsetzung und benennen Sie Verantwortliche.

Abbildung 6

Kurzdiagnostik zur Bestimmung des individuellen organisatorischen Archetyps

Stellen Sie sich vor, Sie sind der Vorstandsvorsitzende Ihres Unternehmens. Was würden Sie typischerweise tun, wenn Sie eine zusätzliche Arbeitsstunde geschenkt bekämen?

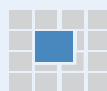


Archetyp A

Leadership Factory

Ich kümmere mich darum, dass angehende Führungskräfte das Coaching und die Entwicklungschancen bekommen, die ihnen am meisten nützen

Ich skizziere und strukturiere neue Projekte und Aufgabenfelder, die spezifische Führungsfähigkeiten fordern und fördern



Archetyp B

Market Shaper

Ich priorisiere anstehende Forschungs- und Entwicklungsprojekte

Ich spreche mit unseren Mitarbeitern und Kunden und finde heraus, was sie gerade bewegt



Archetyp C

Continuous Improvement Engine

Ich stelle ein Arbeitsteam zusammen, das Effizienzgewinne realisieren soll

Ich frage meine Mitarbeiter an vorderster Front nach ihren neuesten Erkenntnissen und dem Feedback dazu im Team

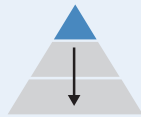


Archetyp D

Talent & Knowledge Core

Ich intensiviere unsere Kontakte zu externen Experten und Fachgruppen

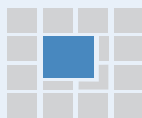
Ich treffe einen Kollegen zum Kaffee, tausche Erfahrungen aus und bespreche seine Karrieremöglichkeiten mit ihm



Archetyp A: Leadership Factory. Organisationen dieser Kategorie legen besonderen Wert darauf, Führungspersönlichkeiten aktiv zu fördern und zu fordern. Typisches Beispiel einer Leadership Factory ist ein globaler Konzern mit Matrixorganisation, der einen ausgeprägten Fokus auf Ziele und die Entwicklung eigenständig agierender Führungskräfte legt.

Rückgrat dieses Archetyps ist eine offene, vertrauensbasierte Kultur, die ihren Ursprung in einer gemeinsamen Vision hat. Soll flexibles Arbeiten in einer Leadership Factory erfolgreich umgesetzt werden, bietet es sich an, die bestehenden Leitlinien entsprechend weiterzuentwickeln und mittels aktiver Kulturarbeit im Unternehmen zu verankern. Passende Instrumente sind z.B. **Visions-Workshops** und eine **kaskadierende Kommunikation**. Gestützt wird die Kultur in einer Leadership Factory zudem typischerweise durch ein umfassendes Evaluationssystem, das frühzeitig Risiken erkennt und Misserfolge abwenden kann. Um eine hohe Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle sicherzustellen, sollten die Erfolge mit **Leistungsindikatoren** gemessen und die jeweiligen Programme ebenfalls regelmäßig durch Mitarbeiter per **Pulse Check** bewertet werden.

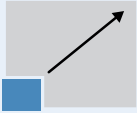
Auf der Ebene des Arbeitsumfelds zeichnet sich die Leadership Factory insbesondere durch ihre Führungskultur aus. Führungskräfte sollten das Thema flexibles Arbeiten proaktiv im **Mitarbeitergespräch** thematisieren und Zielvereinbarungen ausgestalten. Typischerweise haben Führungskräfte in diesen Unternehmen einen großen Entscheidungs- und Handlungsspielraum, der ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung verlangt. Sie besitzen adäquate Fähigkeiten, um dieser Verantwortung gerecht zu werden. Spezielle **Coachings** könnten flexibel arbeitenden Führungskräften helfen, den Spagat zwischen Karriere und flexiblem Arbeiten zu meistern.



Archetyp B: Market Shaper. Diese Unternehmen gewinnen einen Wettbewerbsvorsprung durch Innovations- und Umsetzungsbereitschaft auf allen Ebenen sowie durch ein tiefes Verständnis des internen und externen Umfelds. Ein Beispiel für einen Market Shaper ist ein Technologiekonzern, der sich als Trendsetter versteht und mit innovativen Produkten und Dienstleistungen den Markt bestimmt.

Market Shaper haben eine sehr starke externe Orientierung. Sie greifen neue Ideen auf und entwickeln sie weiter – sie wollen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen den Markt selbst aktiv gestalten. Solche Unternehmen können auch im Bereich flexibles Arbeiten Pioniere sein und entsprechende Konzepte in die Ausgestaltung einer zeitgemäßen Arbeitskultur einbinden. **Aktivitätsbezogenes Arbeiten** wäre eine Möglichkeit, die passende Infrastruktur zu schaffen. Für die neuen Konzepte wirbt die oberste Führungsebene mit einer Veränderungsgeschichte und macht sie z.B. in Dialogveranstaltungen oder durch Social-Media-Aktivitäten erlebbar.

Seine starke externe Orientierung stützt der Market Shaper durch innere Disziplin, die es erlaubt, einen klaren Fokus zu behalten und schnellen Fortschritt zu erzielen. Die Ausarbeitung eines eindeutigen **Rollenverständnisses** für flexibel arbeitende Führungskräfte ist in diesem Kontext ein passendes Instrument. Gleichzeitig wird das Management durch ein adäquates **Anreizsystem** daran gemessen, ob es innovative Arbeitskonzepte fördert.



Archetyp C: Continuous Improvement Engine. Diese Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf allen Hierarchieebenen und unter Mitwirkung aller Mitarbeiter eine kontinuierliche Weiterentwicklung anstreben. Ein typisches Beispiel ist ein großer Mittelständler, der sich mit schlanken Prozessen und Produkten mit günstigem Preis-Leistungs-Verhältnis erfolgreich im Wettbewerb behauptet.

Eine Continuous Improvement Engine funktioniert dann besonders gut, wenn alle Beteiligten an einem Strang ziehen und das System durch die Gemeinschaft getragen wird. Um auch für flexibles Arbeiten einen breiten Unterstützerkreis zu gewinnen, empfiehlt sich die Nutzung von **Rollen Vorbildern** – Führungskräfte, die bereits erfolgreich flexibel arbeiten. Die Continuous Improvement Engine zeichnet sich zudem dadurch aus, dass es klare Prinzipien und Regeln für die Zusammenarbeit gibt. Damit verschiedene Arbeitsmodelle in einem Team bestmöglich harmonisieren, empfiehlt sich die Erarbeitung eines teameigenen **Verhaltenskodex**. Ein weiterer Differenzierungsfaktor dieses Unternehmenstyps ist die regelmäßige Bewertung und Beförderung von Mitarbeitern: Kontinuierliche Weiterentwicklung wird honoriert. Die **Leistungsbeurteilungen** sollten die individuellen Voraussetzungen einer jeden Führungskraft berücksichtigen und alternative **Karrierepfade** ermöglichen. Um das persönliche Engagement zu fördern, eignet sich die Gründung von **Flex-Communities**.



Archetyp D: Talent & Knowledge Core. Top-Priorität für Organisationen dieses Typs haben die Akquisition und Weiterentwicklung von Talenten und Expertise. Als Beispiel können internationale Anwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen dienen, bei denen das Alleinstellungsmerkmal vor allem auf Fachwissen und methodischen Kompetenzen beruht.

Zum Erfolg dieses Archetyps trägt ganz entscheidend ein Zusammengehörigkeitsgefühl bei, das sich in gemeinsamen Werten sowie Kollaboration und Wissensaustausch widerspiegelt. Flexibles Arbeiten als Unternehmenswert kann aktiv genutzt werden, um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und Talente anzulocken. Entsprechende Programme sollten sich dabei bewusst an alle Mitarbeitergruppen, nicht nur Mütter oder Väter, richten und Teil des nicht finanziellen Vergütungssystems sein. Um flexibles Arbeiten in der Unternehmenskultur zu verankern, bietet sich auch hier der Einsatz von **Rollen Vorbildern** an, die die verschiedenen Zielgruppen repräsentieren. Talente werden in diesen Unternehmen typischerweise in einem ganzheitlichen Leistungsbeurteilungsprozess bewertet. Das passende Instrument hierzu ist die Etablierung eines **Karriere-Komitees**.

Auf individueller Ebene zeichnet sich der Archetyp Talent & Knowledge Core durch seine motivierten und engagierten Mitarbeiter aus. Die Verleihung eines **Flex-Award** könnte diese Motivation auch auf das Thema flexibles Arbeiten lenken. Trainingsangebote für die persönliche Weiterentwicklung sind den Führungskräften dieses Archetyps besonders wichtig. Flexibel arbeitende Führungskräfte sollten sich im Rahmen spezifischer **Coachings und Seminare** vor allem auf Themen wie Delegieren von Verantwortung und Mitarbeiterermächtigung (Empowerment) konzentrieren, um den breiten Talentpool angemessen fördern zu können.

Abbildung 7

Die 4 Unternehmensarchetypen und die für sie wichtigsten Hebel zur Umsetzung flexiblen Arbeitens in Führungspositionen

		 Leadership Factory Archetyp A	 Market Sharper Archetyp B	 Continuous Improvement Engine Archetyp C	 Talent & Knowledge Core Archetyp D
Organisation	Infrastruktur		✓		
	Unternehmenskultur	✓	✓	✓	✓
	Implementierung und Evaluierung	✓			
Arbeitsumfeld	Unterstützung durch Vorgesetzte	✓	✓		
	Teaminteraktion		✓	✓	
	Bewertung und Beförderung			✓	✓
Individuum	Einstellung			✓	✓
	Fähigkeiten	✓			✓

Ausblick — Die Zukunft flexiblen Arbeitens

Flexibel arbeiten und Karriere machen – das wird in Deutschland künftig kein Widerspruch mehr sein. Zwei fiktive Lebensläufe zeigen, wie Führungskräfte auf ihrem Karriereweg flexible Arbeitsmodelle nutzen und dabei von ihren Unternehmen vorbehaltlos unterstützt werden.



Katharina,
Wirtschaftsingenieurin

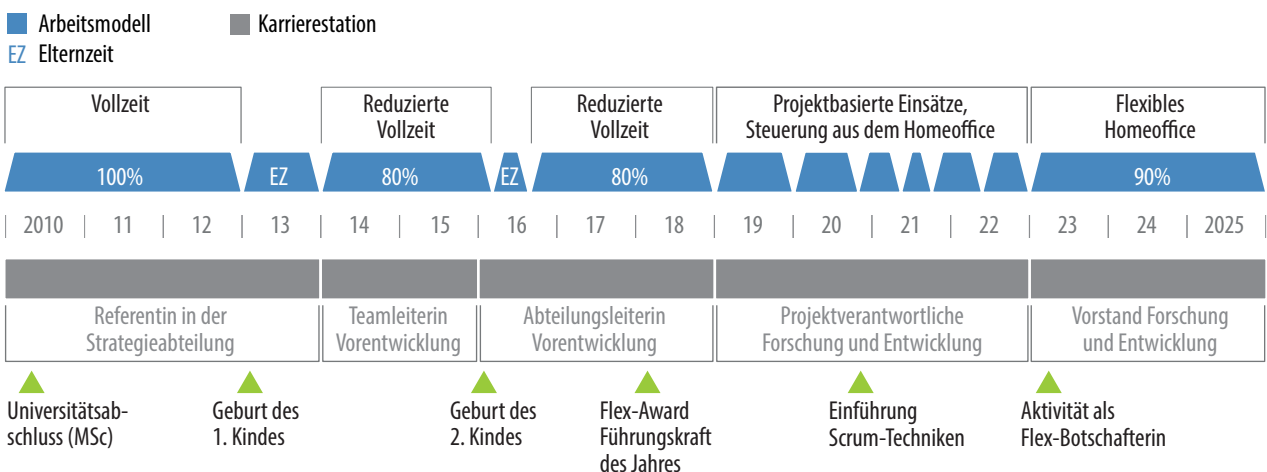
Die Führungskraft

- Ist in der Firma als klassische Vollzeitreferentin gestartet und führt knapp zehn Jahre später virtuelle Teams auf der ganzen Welt
- Wird anschließend Vorstand und arbeitet dank voll flexibilisierter Unternehmensstrukturen in nur leicht reduzierter Vollzeit
- Als Führungskraft des Jahres Rollenvorbild mit Sichtbarkeit im gesamten Unternehmen



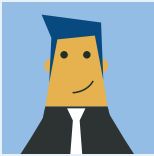
Das Unternehmen

- International tätiger Automobilzulieferer mit Hauptsitz in Mitteldeutschland
- Kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu einem agilen Unternehmen
- Anteil flexibel arbeitender Führungskräfte mit individueller Vereinbarung im Jahr 2025: 75%



„Schon vom ersten Tag an wusste ich: Das ist eine Firma, in der ich etwas bewegen möchte. Aber mir war auch klar, dass dies nicht zu Lasten meines Privatlebens gehen darf. Nach der Geburt meines ersten Kindes hatte ich die Chance, mit meiner Teilzeitstelle in eine Führungsposition aufzusteigen – was damals exotisch war, ist heute Normalität. Auch internationales Arbeiten und Familie schließen sich nicht aus. Heute arbeite ich fast in Vollzeit, denn die Flexibilität der Firma erlaubt mir, Privates und Berufliches unter einen Hut zu bringen. Gerne berichte ich als Flex-Botschafterin von meinen Erfahrungen und ermutige andere, den für sie passenden Weg zu finden.“





Anton,
Versicherungsmathematiker

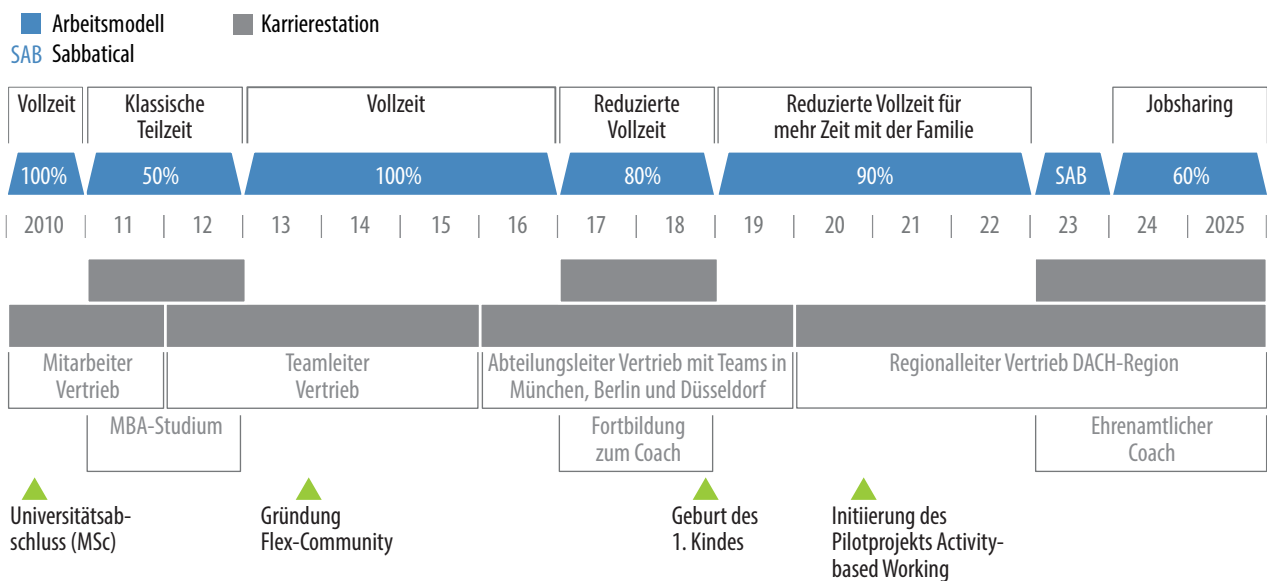
Die Führungskraft

- Nutzt immer wieder flexible Arbeitsmodelle, um verschiedene private Interessen mit beruflichen Verpflichtungen zu vereinbaren
- Gründet nach ersten positiven Erfahrungen mit flexiblem Arbeiten die Flex-Community
- Coacht intern und extern zum Thema Work-Life-Balance und flexibles Arbeiten in Führung



Das Unternehmen

- Deutscher Versicherer mit dezentraler Struktur und Hauptsitz in Bayern
- Aktive Förderung von flexiblem Arbeiten auf allen Hierarchiestufen durch die Flex-Community
- Einführung von orts- und zeitunabhängigem Arbeiten an allen Standorten im Jahr 2020



„Ich bin dankbar, dass die Firma mir die Möglichkeit gegeben hat, mich sowohl persönlich als auch beruflich weiterzuentwickeln. In jeder Lebensphase wurde ich mit einem maßgeschneiderten Arbeitszeitmodell unterstützt. Heute nutze ich als Coach mein großes internes und externes Netzwerk, um zu zeigen, wie einfach es mit dem richtigen Arbeitsmodell sein kann, seine Work-Life-Balance zu finden. Da ich komplett orts- und zeitunabhängig arbeiten kann, lässt sich das sogar mit meiner Führungsposition vereinbaren.“



Anhang – Methodik der Studie

Für den vorliegenden Report wurden verschiedene Datenerhebungs- und Analysetechniken angewendet – strukturierte Interviews, eine Literaturstudie sowie eine volkswirtschaftliche Analyse.

Interviews

Im Januar und Februar wurden 20 strukturierte Interviews in acht Mitgliedsorganisationen der Initiative „Chefsache“ geführt. Dabei wurde in jeder der Organisationen mindestens eine flexibel arbeitende Führungskraft interviewt, die entweder in reduzierter Vollzeit, mobil oder in einem Jobsharing-Modell arbeitet. Zudem wurde in jeder der Organisationen eine weitere Person interviewt, die direkt oder indirekt mit flexiblem Arbeiten in Kontakt steht: Mitarbeiter der flexibel arbeitenden Führungskraft, Vorgesetzte von flexibel arbeitenden Führungskräften, oberste Führungskräfte sowie Mitarbeiter aus der Personalabteilung.

Literaturstudie

Die Literaturstudie zum Thema „flexibles Arbeiten in Führungspositionen“ wurde in Zusammenarbeit mit dem Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO verfasst. Es handelt sich um ein unveröffentlichtes Manuskript, das exklusiv für die Initiative „Chefsache“ erstellt wurde und mehr als 100 Primärquellen umfasst. Die Hauptideen der Literaturstudie sind in diesen Report eingeflossen.

Volkswirtschaftliche Analyse

Die volkswirtschaftliche Analyse ermittelt die ökonomischen Auswirkungen einer Angleichung der Erwerbsquote und der Erwerbsintensität von Männern und Frauen sowie möglicher zusätzlicher Produktivitäts- und Diversitätseffekte.

Die erste Stufe des Modells (Aufholeffekt) gründet auf der Annahme, dass sich die partielle Angleichung von männlicher und weiblicher ökonomischer Aktivität positiv auf das BIP auswirkt. Insbesondere drei Parameter werden dazu betrachtet:

- Die weibliche Erwerbsquote (in Prozent)
- Die durchschnittliche Anzahl der (bezahlten) Arbeitsstunden von Frauen pro Woche
- Die durchschnittliche, sektorgewichtete weibliche Produktivität (in Tausend EUR pro Jahr pro VZÄ).

Die zweite Stufe (Diversitätsbonus) bezieht sich auf den positiven ökonomischen Effekt, der durch eine größere Vielfalt der Belegschaft realisiert werden kann. Auf Basis einer vergleichenden Analyse der Unternehmenserfolge, abhängig vom Grad der Geschlechterdiversität, zeigt sich, dass diversere Unternehmen einen höheren Unternehmenserfolg aufweisen. Aufbauend auf dieser Analyse, werden die Auswirkungen einer höheren Diversität auf das BIP quantifiziert.

a) Berechnung des Aufholeffekts

Das Modell beruht auf dem proprietären „Power of Parity“-Ansatz des McKinsey Global Institute (MGI) und schätzt den BIP-Beitrag, der im Jahr 2025 von der Arbeit von Männern und Frauen ausgehen wird. Das BIP wird durch fünf Inputfaktoren berechnet, die multiplikativ miteinander verknüpft sind:

$$BIP = \text{Arbeitsfähige Bevölkerung} \times \text{Erwerbsquote} \times \text{Erwerbstätigenquote} \times \text{VZÄ-Rate} \times \text{sektorgewichtete Produktivität pro VZÄ}$$

Den Inputfaktoren liegen folgende Definitionen zu Grunde: Die Erwerbsquote ist der Anteil der Erwerbspersonen, d.h. der Erwerbstätigen und Erwerbslosen, an der arbeitsfähigen Bevölkerung (Personen ab 15 Jahre). Die VZÄ-Rate ermittelt die rechnerische Anzahl an Erwerbstätigen, die sich ergeben würde, wenn alle Beschäftigten in Vollzeit arbeiten würden. Die sektorgewichtete Produktivität pro VZÄ beschreibt die durchschnittliche Sektorproduktivität, bei der der Anteil der Beschäftigung in den jeweiligen Wirtschaftssektoren nach Geschlecht als Gewichtungsfaktor fungiert. Die einzelnen Parameter liegen getrennt für Männer und Frauen vor.

Die arbeitsfähige Bevölkerung sowie die Erwerbstätigenquote wurden von 2015 bis 2025 als externe Parameter angenommen, die Erwerbsquote, die VZÄ-Rate sowie die sektorgewichtete Produktivität pro VZÄ sind veränderliche Variablen. Sie berechnen sich wie folgt:

- **Erwerbsquote.** Zur Berechnung der Erwerbsquote wurden drei Alterskohorten betrachtet (15 bis 24 Jahre, 25 bis 54 Jahre und über 55 Jahre) und zu einem Gesamtwert aggregiert. Historische Daten stammen von der ILO. Daten für die arbeitsfähige Bevölkerung stammen aus den UN World Population Prospects.
- **VZÄ-Rate.** Um von der Anzahl der Beschäftigten auf VZÄ zu gelangen, wurden Daten der ILO zum durchschnittlichen Arbeitsvolumen von Männern und Frauen verwendet. Dabei wurde die Stundenanzahl von Männern als Vollzeitmaß betrachtet und der Anteil der Stundenanzahl der Frauen als Konversionsfaktor.

Beispiel: Männer arbeiteten im Jahr 2013 durchschnittlich 39,8 Stunden, Frauen 30,5 Stunden. Dies entspricht einer Rate von 30,5 Stunden/39,8 Stunden = 76,6%. 100 weibliche Beschäftigte entsprechen somit 76,6 männlichen VZÄ.

- **Sektorgewichtete Produktivität.** Betrachtet wurde zunächst die durchschnittliche Produktivität in 14 Subsektoren. Die Zahlen wurden in einem zweiten Schritt dazu verwendet, geschlechtsspezifisch gewichtete Produktivitäten auf Ebene der drei Hauptsektoren Landwirtschaft, Industrie und Dienstleistungen sowie auf Gesamtebene zu schätzen.

Beispiel: Laut Berechnungen des MGI sind 2015 knapp 39% der Männer im Industriesektor tätig und 59% im Dienstleistungssektor (die restlichen 2% entfallen auf den Landwirtschaftssektor). Frauen konzentrieren sich mit einem Verhältnis von 13% zu 86% dagegen stark auf den Dienstleistungssektor (1% Landwirtschaft). Da die durchschnittliche Produktivität in der Industrie deutlich höher ist als im Dienstleistungsbereich, ist die sektorgewichtete Produktivität von Frauen geringer als die von Männern.

Die Berechnung der gewichteten Sektorproduktivität erfolgte in zwei Schritten:

- *Relative Produktivität.* Zuerst wurde auf Basis der World Input-Output-Database und des McKinsey Global Growth Model für jeden der 14 Subsektoren die durchschnittliche Arbeitsproduktivität pro VZÄ berechnet. Diese ist für Männer und Frauen gleich hoch. Um die durchschnittliche Produktivität für Männer und Frauen für die drei Hauptsektoren zu berechnen, wurde die Verteilung der männlichen und der weiblichen Beschäftigten auf die

unterschiedlichen Subsektoren innerhalb eines Sektors berücksichtigt. So ergibt sich für jeden Sektor eine unterschiedliche gewichtete Produktivität für Männer und Frauen auf Basis des Beschäftigtenanteils in den Subsektoren. Das Verhältnis von weiblicher und männlicher Produktivität resultiert schließlich in einer relativen Produktivitätskennzahl pro Sektor.

- *Sektorgewichtete Produktivität.* Ausgehend von der relativen Produktivität und der durchschnittlichen Produktivität auf Sektorebene ergibt sich nun eine Gesamtkennzahl für die sektorgewichtete Produktivität unter Berücksichtigung des Frauen- bzw. Männeranteils der Beschäftigung in den jeweiligen Sektoren und auf Gesamtebene.

Im Rahmen von zwei Szenarien wurden die Variablen wie folgt angepasst:

- **„Business as usual“.** Dieses Szenario verwendet sowohl für Männer als auch für Frauen die historische Wachstumsrate der Erwerbsquote seit 2003 und schreibt diese bis 2025 fort. Die VZÄ-Rate sowie die relative Produktivität werden als konstant angenommen, basierend auf der Beobachtung, dass sich diese über die vergangenen Jahre nur wenig verändert haben. Die Verteilung der Beschäftigung nach Geschlecht auf die einzelnen Sektoren folgt historischen Trends. BIP-Projektionen auf Sektorebene stammen vom IHS World Industry Service.
- **„Best in class“.** Dieses Szenario beruht auf der Annahme, dass sich die weiblichen Kennzahlen bis 2025 den männlichen Werten annähern werden. Eine höhere Erwerbsquote und durchschnittliche Stundenanzahl sowie eine größere sektorgewichtete Produktivität

tragen somit unter der Ceteris-paribus-Annahme zu einem inkrementellen BIP-Wachstum bei. Als Angleichungsfaktor wurde für jede Variable die größte historische Wachstumsrate aller Länder in Westeuropa bzw. aller OECD-Länder verwendet. Grundlage der Berechnung war zunächst die jeweilige Steigerungsrate des Landes, das historisch die größte durchschnittliche jährliche Zunahme verzeichnen konnte. Diese Steigerungsrate wurde dann für die Entwicklung in Deutschland zwischen 2015 und 2025 angesetzt. Die männlichen Kennzahlen blieben unverändert zum „Business as usual“-Szenario.

b) Berechnung des Diversitätsbonus

Um den volkswirtschaftlichen Effekt unternehmensspezifischer Diversität zu messen, wurde zunächst der Zusammenhang zwischen Diversität im Top-Management (Vorstand und Aufsichtsrat) und Unternehmenserfolg ermittelt. Die fokussierte Betrachtung des Top-Managements ist dabei der Datenverfügbarkeit geschuldet, jedoch liegt gemäß der Upper Echelon Theory (Hambrick und Mason, 1984) die Annahme zu Grunde, dass das Top-Management als Spiegel seiner Organisation fungiert und seine Struktur repräsentativ für das gesamte Unternehmen ist. In einem zweiten Schritt wurden die Auswirkungen eines größeren Unternehmenserfolgs auf das BIP modelliert.

Um Diversität zu operationalisieren, wurde der normalisierte Blau-Index verwendet. Der Blau-Index (Blau, 1977; Simpson, 1949) ist ein Heterogenitätsmaß zur Bestimmung der Ausgeglichenheit eines oder mehrerer Merkmale in einer Gruppe und wird wie folgt berechnet:

$$B = 1 - \sum_{i=1}^k p_i^2 \quad \text{und} \quad B_N = \frac{B}{B_{max}}$$

p_i entspricht dem Anteil an Personen in Kategorie i , k bezeichnet die Anzahl der

Kategorien eines Merkmals. Die Studie betrachtet das Merkmal Geschlecht mit den Kategorien männlich und weiblich, was zu $k = 2$ führt. Der normalisierte Blau-Index B_N resultiert schließlich aus der Division des Blau-Index B und dem theoretischen Maximalwert B_{MAX} , den der Index annehmen kann. B_N erreicht Werte zwischen 0 und 1. Letzterer wird erreicht, wenn die betrachtete Gruppe exakt ausgeglichen ist (halb männlich/halb weiblich); der Minimalwert von 0 wird erreicht, wenn die Gruppe nur aus Männern oder nur aus Frauen besteht (Harrison und Klein, 2007; Solanas et al., 2012). Die Datengrundlage für die Berechnung des Blau-Index stammt von der Initiative für mehr Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (2011 - 2015), die die Anzahl der Frauen in Vorständen und Aufsichtsräten seit 2011 dokumentiert.

Im Sample befinden sich alle Unternehmen, die zwischen 2011 und 2015 kontinuierlich in der DAX-Familie vertreten waren (exklusive Finanz- und Immobilienwirtschaft). Für diese Unternehmen wurden der durchschnittliche normalisierte Blau-Index und die durchschnittliche EBIT-Marge berechnet. Um eine Verzerrung der Durchschnittswerte von 2011 bis 2015 zu vermeiden, wurden diejenigen Unternehmen ausgeschlossen, deren durchschnittliche EBIT-Marge +/- 2 Standardabweichungen vom Gesamtmittelwert entfernt liegt. Insgesamt sind dies vier Unternehmen.

Auf Basis der Diversitätskennzahl erfolgte eine Aufteilung des Samples in Quartile. Das Top-Quartil wird von den 25% der Unternehmen mit höchster Diversität gebildet, alle anderen Unternehmen bilden die Gruppe „übrige Unternehmen“. Für beide Gruppen wurde die jeweilige durchschnittliche EBIT-Marge gebildet, woraus ein Mittelwert für das Top-Quartil und für die übrigen Unternehmen resultierte. Schließlich wurde mit einem ungepaarten t-Test überprüft,

ob diese Mittelwerte signifikant unterschiedlich sind.

Der Zusammenhang zwischen EBIT und BIP wurde über den Nettobetriebsüberschuss (NBÜ) etabliert, der annäherungsweise als volkswirtschaftliches Äquivalent zum EBIT angesehen werden kann. Unter der Ceteris-paribus-Annahme führt eine Erhöhung des NBÜ zu einer Erhöhung des BIP in gleicher Größenordnung. Auf Sektorebene (gemäß Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ-2008 des Statistischen Bundesamtes) wurde die Annahme getroffen, dass die übrigen Unternehmen (75% der Unternehmen im Sample) jeweils auf die Top-Quartil-Unternehmen (25% der Unternehmen im Sample) hinsichtlich der EBIT-Marge aufschließen. Der NBÜ wurde analog zur Erhöhung der EBIT-Marge in jedem Sektor erhöht. Durch Addition der zusätzlichen NBÜ über alle Sektoren hinweg ergibt sich der zusätzliche BIP-Effekt.

Literaturverzeichnis

1. Referenzierte und sonstige berücksichtigte Literatur

- Back, Simone/Fabich, Thomas/Mense, Wiebke (2015): Gute Arbeitszeitgestaltung. Aktuelle wirtschaftliche Megatrends und ihre Bedeutung für die Arbeitszeitsysteme in hessischen, kleinen und mittleren Unternehmen. RKW Hessen (Hrsg.).
- Bisnode (2016): Frauen im Management: Studie in Kooperation des Kompetenzzentrums Frauen im Management, Hochschule Osnabrück mit Bisnode Deutschland GmbH.
- Blau, Peter M. (1977): Inequality and heterogeneity.
- Bosch (2012): Bosch ist familienfreundlichstes Großunternehmen. URL: <http://www.boschpresse.de/pressportal/de/de/bosch-ist-familienfreundlichstes-grossunternehmen-41766.html>.
- Bosch (2013): 500 Bosch-Manager testen flexibles Arbeiten. URL: <http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/500-bosch-manager-testen-flexibles-arbeiten-42208.html>.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015a): Gute Praxis. Zeit- und ortsflexibles Arbeiten in Betrieben. Sammlung betrieblicher Gestaltungsbeispiele.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015b): Mobiles und entgrenztes Arbeiten (Forschungsbericht 460).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015c): Grünbuch Arbeiten 4.0.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016): Weißbuch Arbeiten 4.0.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016a): Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016b): Familienfreundlichkeit im Dialog. Leitfaden für eine erfolgreiche Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016c): Vollzeitnahe Teilzeit – ein Instrument zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ergebnisse einer Befragung in Kooperation mit dem Bundesverband der Personalmanager.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2013): Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitszeitmodelle.
- Competence Centre for Diversity & Inclusion (CCDI) (2016): The penalty of part-time work.
- Endres, Helene (2017): Nur wer fair befördert, kriegt einen Bonus. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/wie-porsche-die-zahl-der-frauen-im-top-management-verdoppelt-hat-a-1134077.html>.
- Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF Berlin) (2016): Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis.
- Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FiDAR) (2011): Women-on-Board-Index. Transparente und laufende Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Stand 20.06.2011.
- Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FiDAR) (2012): Women-on-Board-Index. Aktuelle Dokumentation des Anteils von Frauen in Führungspositionen der im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Stand 14.06.2012.
- Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FiDAR) (2013): Women-on-Board-Index. Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Stand 30.11.2013.
- Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FiDAR) (2014): Women-on-Board-Index. Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Stand 30.09.2014.

Frauen in die Aufsichtsräte e.V. (FiDAR) (2015): Women-on-Board-Index (WoB 160). Transparente und aktuelle Dokumentation zum Anteil von Frauen im Aufsichtsrat und Vorstand der 160 im DAX, MDAX, SDAX und TecDAX notierten Unternehmen. Stand 14.01.2015, aktualisiert zum 11.06.2015.

Führungskräfte Institut (FKI) (2016): Führungskräfte und Arbeiten 4.0: Ungenutztes Potential bei flexiblen Arbeitsformen, kein Reformbedarf im Arbeits- und Sozialrecht. – In: manager monitor 02/16.

Gärtner, Marc/Garten, Thea/Huesmann, Monika (2016): Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte. Zum Stand der Forschung. – In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 70 (4), S. 220 - 230.

Gebhardt, Birgit/Hofmann, Josephine/Roehl, Heiko (2015): Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).

Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A. (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. – In: Academy of Management Review, 9 (2), S. 193 - 206.

Harrison, David A./Klein, Katherine J. (2007): What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. – In: Academy of Management Review, 32 (4), S. 1199 - 1228.

Hipp, Lena/Stuth, Stefan (2013): Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Hrsg.), WZBrief Arbeit 15.

Hobler, Dietmar/Klenner, Christina/Pfahl, Svenja/Sopp, Peter/Wagner, Alexandra (2017): Wer leistet unbezahlte Arbeit?. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hrsg.), wsi Report Nr. 35.

Hofmann, Josephine/Bonnet, Petra/Schmidt, Carsten/Wienken, Valerie (2015): Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.).

Holst, Elke/Friedrich, Martin (2016): Hohe Führungspositionen. In der Finanzbranche haben Frauen im Vergleich zu Männern besonders geringe Chancen. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), DIW-Wochenbericht 37.

Institut für Beschäftigung und Employability (IBE) (2014): HR-Report 2014/2015, Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz.

Jochmann-Döll, Andrea (2016): Führen in Teilzeit: Möglichkeiten und Grenzen im Polizeidienst. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hrsg.), Study 317.

Kaiser, Simone/Hochfeld, Katharina/Gertje, Elena/Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden.

Kaiser, Stephan/Kozica, Arjan (2015): Zukunftsfähige Führung in fluiden Organisationen und modernen Arbeitswelten. – In: Widuckel, Werner/De Molina, Karl/Ringlstetter, Max/Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, S. 307 - 322.

Klenner, Christina/Lott, Yvonne (2016): Arbeitszeitoptionen im Lebenslauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (Hrsg.), Study 004.

Leesman (2017): The rise and rise of activity based working.

Lott, Yvonne (2017): Flexible Arbeitszeiten – eine Gerechtigkeitsfrage?. Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.).

Lyon, Dawn/Woodward, Alison E. (2004): Gender and time at the top: Cultural constructions of time in high-level careers and homes. – In: European Journal of Women's Studies 11 (2), S. 205 - 221.

McKinsey & Company (2007): Women Matter – Gender diversity, a corporate performance driver.

McKinsey & Company (2010): Women Matter – Women at the top of corporations: Making it happen.

McKinsey & Company (2011): Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten.

McKinsey Global Institute (2015): The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth.

OECD (2016): Dare to share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf.

Prümper, Jochen/Lorenz, Christian/Hornung, Stefanie/Becker, Matthias (2016): „Mobiles Arbeiten“ – Kompetenzen und Arbeitssysteme entwickeln. Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Hrsg.).

Sczesny, Cordula/Kiendorf, Sophie/Droß, Patrick/Jasper, Gerda (2014): Kenntnisstand von Unternehmen und Beschäftigten auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.).

Simpson, Edward H. (1949): Measurement of diversity. – In: Nature 163, S. 688.

Simpson, Ruth (1998): Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. – In: British Journal of Management, 9 (s1), S. 37 - 50.

Sirianni, Carmen/Walsh, Andrea (1991): Through the Prism of Time: Temporal Structures in Postindustrial America. – In: Alan Wolfe (Hrsg.): America at Century's End, S. 421 - 439.

Solanas, Antonio/Selvam, Rejina M./Navarro, Jose/Leiva, David (2012): Some common indices of group diversity: Upper boundaries. – In: Psychological Reports, 111 (3), S. 777 - 796.

Stiftung Familienunternehmen (2016). Familienunternehmen als Arbeitgeber. Die Einstellungen und Erwartungen junger Fach- und Führungskräfte.

Tepe, Jana (2015): Pairing, Splitting, Hybrid, Pure? Verschiedene Formen des Jobsharings. URL: <https://www.zweiteilen.de/pairing-splitting-hybrid-pure-verschiedene-formen-des-jobsharings/>.

Tepe, Jana (2016): „Wir wollen Jobsharing bei uns aktiv fördern!“ – Beiersdorf wird Pionier unter den DAX-Konzernen. URL: <https://www.zweiteilen.de/beiersdorf-interview/>.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vdw) (2015): Arbeitslandschaft 2040.

Vogler-Ludwig, Kurt/Düll, Nicola/Kriechel, Ben (2016): Arbeitsmarkt 2030 – Wirtschaft und Arbeitsmarkt im digitalen Zeitalter.

Wirl, Christoph (2016): Einlassen auf das unbekannte Neue. URL: <https://www.magazintraining.com/einlassen-auf-das-unbekannte-neue/>.

Wiseman, Raymon (2017): Schneller und flexibler als Email. – In: Wirtschaftswoche, 12, S. 62 - 64.

Witte, Jutta (2016): Führungskräfte sind Vorbild im Kulturwandel. – In: VDI Nachrichten, 13, S. 7.

Zapf, Ines (2016): Bestimmungsgründe von Arbeitszeitkonten bei Betrieben und Beschäftigten. – In: sozialpolitik.ch, 2/2016, S. 1 - 35.

2. Verwendete Datenbanken

ILOSTAT (ILO), World Input Output Database, Oxford Economics, IHS World Industry Service, UN World Population Prospects, McKinsey Global Growth Model, Eurostat, Destatis (Statistisches Bundesamt), S&P Capital IQ.

Bei der Erstellung des Reports hat sich die Initiative „Chefsache“, insbesondere bei der Nennung von Unternehmensbeispielen, in erster Linie auf aus zuverlässigen öffentlichen Quellen zugängliche Informationen gestützt, solche Informationen aber nicht gesondert überprüft. Trotz größtmöglicher Sorgfalt übernimmt die Initiative „Chefsache“ keine Haftung für die Richtigkeit oder Vollständigkeit dieses Reports.

