

CHEFSACHE



**NEW
WORK**

Fair Chances



AIRBUS

Aktion
MENSCH

Allianz

BASF
We create chemistry

BAYER

Bundesministerium
der Verteidigung

DB

Deutsche Post DHL
Group

T

EnBW

EVONIK
Leading Beyond Chemistry

Fraunhofer

Google

HENSOLDT
Detect and Protect.

IBM

KION
GROUP

LB BW

MAX PLANCK
GESellschaft

McKinsey
& Company

NDR

RWE

SIEMENS
Ingenuity for life

TÜVRheinland
Genau. Richtig.

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

warema

DIE ZEIT

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir erleben zurzeit einen nie dagewesenen Wandel unserer Arbeitswelt. Digitalisierung, Automatisierung, globale Vernetzung und die damit verbundene Schnelllebigkeit des Arbeitsalltags fordern uns heraus – aber sie schaffen auch neue Gestaltungsmöglichkeiten. Neue Berufsbilder entstehen und für immer mehr Beschäftigte werden verschiedene so genannte „Future Skills“ wie beispielsweise Adaptionfähigkeit, Digital Learning oder Nutzerzentriertes Design relevant. Das Aufkommen neuer Arbeits- und Organisationsformen ermöglicht Arbeitnehmenden immer mehr Flexibilität. Diese ist umso wichtiger, als sich in unserer Gesellschaft ein Wertewandel vollzieht – ein Perspektivwechsel von der Work-Life-Balance zur „Life-Work-Balance“. Diese drei Trends, zusammengefasst unter dem Begriff „New Work“, haben jüngst auch durch die Corona-Krise einen zusätzlichen Antrieb erfahren: Home-Office, flexible Arbeitszeiten und neue Arrangements für die Kinderbetreuung haben viele von uns in der Krise begleitet.

Eine Fragestellung, die bei dieser Entwicklung nicht in den Hintergrund rücken darf: Wie werden sich diese Trends auf die Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer auswirken? Noch immer sind 75% der Frauen der Meinung, schlechtere Karrierechancen zu haben als Männer. Der Wandel der Arbeitswelt könnte dem entgegenwirken – oder aber zusätzliche Risiken für Frauen mit sich bringen. Deshalb widmet sich die Initiative Chefsache im vorliegenden Jahresreport 2020 diesem Thema. Als ein Netzwerk von derzeit 26 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien sowie öffentlichem und sozialem Sektor haben wir uns zum Ziel gesetzt, ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen zu fördern und den gesellschaftlichen Wandel hin zu mehr Geschlechtergerechtigkeit voranzutreiben. Dazu gehört auch, die Veränderung der Arbeitswelt chancengerecht zu gestalten.

Der vorliegende Report untersucht genauer, wie das gelingen kann. Er analysiert die Auswirkungen von New Work auf die Chancengerechtigkeit und stützt sich dabei auf zwei aktuelle Chefsache-Umfragen. Im Januar und im April 2020 – auf dem Höhepunkt der Corona-Krise – haben wir jeweils über 1.000 deutsche Arbeitnehmende zu diesem Thema online befragt und somit auch erste Einsichten gewonnen, wie sich die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie auf diesen Zusammenhang auswirken. Im Fokus des Reports stehen konkrete Maßnahmen und neuen Ideen der Chefsache-Mitglieder: Was können Unternehmen, Bildungsträger und Politik tun, damit New Work zum Motor für mehr Chancengerechtigkeit wird?

Viel Inspiration beim Lesen wünscht Ihre

Dr. Julia Sperling

Leiterin des Koordinationsteams der Initiative Chefsache

Inhalt

Vorwort	3
<hr/>	
New Work – Fair Chances. In Kürze.	7
<hr/>	
Wichtigste Erkenntnisse – Chefsache-Umfrage	10
<hr/>	
Einleitung: Chancengerechtigkeit durch New Work – kein Selbstläufer	15
<hr/>	
1. Die Lage: Weiterhin schlechtere Chancen für Frauen – trotz besserer Bildung	19
<hr/>	
2. Die Trends: New Work bringt nachhaltige Veränderungen der Arbeitswelt	23
Future Skills	24
Neue Arbeits- und Organisationsformen	26
Wertewandel	28
<hr/>	
3. Die Herausforderung: New Work nutzen – aber richtig	31
Future Skills: Frauen dürfen nicht den Anschluss verlieren	31
Neue Arbeits- und Organisationsformen: Frauen wünschen sich mehr davon	36
Wertewandel und neue Prioritäten: Rollenmuster verblassen	39
<hr/>	
4. Die Ansätze: Den Weg zur Chancengerechtigkeit ebnen – heute für morgen	45
Unternehmen: Future Skills fördern, innovative Methoden nutzen	47
Bildungsträger: Angebot zukunftsorientiert ergänzen	71
Politik: Vernetzen, fördern, Rechtsgrundlagen schaffen	74
<hr/>	
Ausblick: Positive Impulse aus der Krise nutzen	78

New Work – Fair Chances

In Kürze.

Kein Zweifel: Die Arbeitswelt von morgen wird eine andere sein. Die relevanten Entwicklungen gewinnen an Dynamik: Immer schneller verändert die Digitalisierung Berufsbilder, immer häufiger werden technologische Fähigkeiten vorausgesetzt, immer mehr verdrängen neue Arbeitsmodelle und Formen der Zusammenarbeit die klassischen Organisationsstrukturen. Nicht zuletzt ändern sich auch die Ansprüche der Menschen: Gerade für die jüngere Generation wird flexibles, selbstbestimmtes, sinnstiftendes Leben und Arbeiten immer wichtiger. Einen enormen Schub bei diesen Entwicklungen hat aktuell die Corona-Krise bewirkt: Viele Unternehmen sahen sich durch die Umstände gezwungen, flexibel und kreativ gangbare Lösungen für diese Ausnahmesituation zu schaffen. Lösungen, die womöglich auch längerfristig tragfähig sind.

Die Frage ist: Wie werden alle diese Trends – zusammengefasst unter dem Oberbegriff „New Work“ – die Verteilung der Chancen zwischen Männern und Frauen beeinflussen? Antworten auf diese Frage liefert dieser Report.

Deutschland hat in den vergangenen Jahren in Sachen Chancengerechtigkeit Fortschritte gemacht, doch es bleibt noch ein langer Weg zu gehen: Laut einer repräsentativen Umfrage der Initiative Chefsache sind knapp zwei Drittel der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Meinung, Frauen hätten immer noch schlechtere Karrierechancen. Auch die Datenlage bestätigt das, beispielsweise besetzen Männer 70% der Führungspositionen im mittleren und Topmanagement.

Bei Fortsetzung der Entwicklung der letzten Jahre¹ würde es 30 Jahre dauern, bis in DAX-Vorständen genauso viele Frauen sitzen wie Männer.

Frauen drohen weiter zurückzufallen

Wird sich die Situation mit New Work wesentlich ändern? Nicht unbedingt – so eine zentrale Erkenntnis aus unseren Analysen: Den vielfältigen neuen Chancen aus New Work stehen Risiken gegenüber, die Nachteile für Frauen bedeuten könnten.

In erster Linie ist hier die wachsende Bedeutung des technologischen Wissens zu nennen. Frauen wählen viel seltener naturwissenschaftlich-technische Berufe als Männer – nur 30% der MINT-Studierenden sind weiblich – und lassen sich auch seltener in digitalen und technischen Fähigkeiten aus- und weiterbilden. Setzt sich diese Entwicklung fort, drohen sie zurückzufallen – nicht nur in diesem wichtigen Zukunftsfeld, sondern auch in anderen Bereichen, in denen digitales Know-how zunehmend gefragt ist.

¹ 2015-2019

Einige andere Aspekte aber lassen hoffen. So zwingt etwa der aktuelle Fachkräftemangel – gerade auch in MINT-Berufen – die Unternehmen, mehr Frauen für diese Berufe zu gewinnen. Gleichzeitig eröffnen die rapiden Veränderungen im Arbeitsmarkt, der Abbau starrer Hierarchien und die Verbreitung flexibler Arbeitsformen neue Möglichkeiten für Frauen (und natürlich auch Männer), sich

beruflich neu aufzustellen und veraltete Rollenbilder hinter sich zu lassen. Voraussetzung dafür: die Weiterbildung in zukunftssträchtigen Fähigkeiten – Future Skills.

Bei Fortschreibung der Entwicklung der letzten Jahre² würde es 80 Jahre dauern, bis genauso viele Frauen in MINT-Berufen arbeiten wie Männer.

Auch moderne Formen der Zusammenarbeit, z.B. virtuelle Teams, und flexiblere Arbeitszeitmodelle begünstigen eine gerechtere Verteilung der Chancen.

Wer räumlich und zeitlich flexibel ist, kann Alltagspflichten einfacher mit dem

Berufsleben in Einklang bringen – unabhängig davon, wie die Rollen in der Partnerschaft und Familie verteilt sind. Die neuen Technologien unterstützen wiederum das nahtlose Zusammenarbeiten mit Kolleginnen und Kollegen. Durch die Corona-Krise wurde beides – neuen Arbeitsformen und der verstärkte Einsatz neuer Technologien – in vielen Betrieben Realität. Der Anteil der Beschäftigten, die von zu Hause aus arbeiten, stieg in kürzester Zeit auf 49%, und damit fast an die Grenze der technischen Umsetzbarkeit. Laut unserer Corona-Umfrage dachten 24% der Beschäftigten während der Krise verstärkt über den Wechsel in Teilzeitbeschäftigung nach, 17% gaben an, dass ihr Interesse an flexiblen Arbeitszeiten gestiegen sei.

Bei Fortsetzung der Entwicklung der letzten Jahre³ würde es über 100 Jahre dauern, bis genauso viele Männer in Teilzeit arbeiten wie Frauen.

Das wohl größte Potenzial für Chancengerechtigkeit, das mit New Work einhergeht, dürfte im gesellschaftlichen Wertewandel liegen: Jungen Vätern ist es zunehmend wichtig, mehr Zeit für die Familie zu haben und sich stärker in die Erziehung ihrer Kinder einzubringen – während immer mehr junge Frauen eine berufliche Karriere als Selbstverständlichkeit ansehen. So begünstigt schon der Wandel der Prioritäten eine ausgewogenere und fairere Aufgabenverteilung in

Partnerschaften – und damit auch eine ausgewogenere Verteilung der Karrierechancen beider Partner. Auch diese Entwicklung scheint die Corona-Krise beschleunigt zu haben: 42% der Eltern gaben in unserer Corona Survey an, dass sich beide Partner während der Krise gleichermaßen um die Kinder kümmern – das häufigste Modell. Die Verteilung weiterer Haushalts- und Sorgetätigkeiten wurde jedoch nicht abgefragt. Der Wunsch, sich künftig stärker in die häuslichen Aufgaben einzubringen, hat 50% der Väter nach eigenen Angaben sogar veranlasst, über eine Reduzierung der Arbeitszeit nachzudenken.

2 2015 - 2019

3 2015 - 2018

Ein Selbstläufer ist dieser Prioritätenwandel freilich nicht. Denn neue, agile Arbeitsformen wie die so genannten „Sprints“ – in sich geschlossene Arbeitsblöcke, in denen Ziele und Aufgaben kurzfristig und für begrenzte Zeit verteilt werden – bieten zwar neue Chancen für Frauen, können aber auch eine Präsenzkultur fördern, die z.B. Teilzeitarbeit erschwert. Und da Teilzeit und Elternzeit heute stärker von Frauen genutzt werden, könnte sich ihr Rückstand in puncto Karriere und Bezahlung noch vergrößern, sofern nicht konsequent gegengesteuert wird. Laut Studien bedeuten flexible Arbeitszeiten und Home-Office heute vor allem für Mütter oft eine Mehrbelastung und Überstunden. In der Corona-Krise kam durch den Wegfall von Betreuungsangeboten eine weitere Mehrbelastung hinzu und der Druck durch Vermischung von Privatem und Beruflichem wurde für einige Frauen deutlich – zumindest gaben dies in unserer Corona-Umfrage 36% der im Home-Office tätigen Mütter an.

Alle gesellschaftlichen Sektoren können mehr zur Chancengerechtigkeit beitragen

Angebote wie flexible Arbeitsmodelle, Job-Sharing und Teilzeit in Führungspositionen steigern die Attraktivität von Unternehmen – für Frauen und Männer. Solche Angebote gilt es auszubauen und zu fördern, ohne dass dabei die Flexibilität zu Lasten der Frauen geht. Angesichts der vielversprechenden Neuerungen, die in der Corona-Krise entstanden sind, bleibt zu hoffen, dass viele Unternehmen den Kurs beibehalten und ihren Beschäftigten auch weiterhin mehr Flexibilität bieten werden. Wichtig ist ferner, die Weiterbildung von Frauen in Future Skills zu fördern und ihnen damit eine Laufbahn in zukunftsträchtigen Berufsfeldern zu erleichtern.

Die Bildungsträger, Schulen, Hochschulen oder Einrichtungen für die Erwachsenenbildung sind gehalten, Rollenklischees aktiv zu widerlegen und Frauen mehr bedarfsgerechte Aus- und Fortbildungen in technischen Fähigkeiten anzubieten, z.B. in den MINT-Fächern.

Die Politik kann den Weg zur Chancengerechtigkeit weiter ebnen: etwa durch rechtliche Absicherung des Anspruchs auf mobiles Arbeiten oder noch mehr Anreize, die eine besser verteilte Inanspruchnahme der Elternzeit fördern.

Als Fazit lässt sich festhalten: New Work allein wird die Chancengerechtigkeit nicht voranbringen, sondern könnte teilweise sogar das Gegenteil bewirken. Es ist deshalb Aufgabe und Verantwortung aller Akteure, dies zu verhindern und die Möglichkeiten der neuen Arbeitswelt gezielt für eine Weiterentwicklung auch der Gesellschaft hin zu mehr Chancengerechtigkeit zu nutzen. Dieser Report zeigt mögliche Handlungsansätze auf.

Wichtigste Erkenntnisse

Chefsache-Umfrage vom Januar 2020

31%

der Erwerbstätigen glauben, dass Männer und Frauen die gleichen Karrierechancen haben...

2x

...so viele Männer wie Frauen sehen Chancengerechtigkeit als gegeben an (40% vs. 20%)

36%

der Erwerbstätigen fühlen sich gut oder sehr gut auf die Veränderungen durch Digitalisierung und Automatisierung vorbereitet, Männer allerdings zu 40%, Frauen nur zu 30%

-23%

weniger Frauen als Männer arbeiten mehr als 35h pro Woche (58% vs. 81%)

3x

häufiger als Frauen geben Männer an, dass sie auch bereit sind, sich auf eigene Kosten in der Freizeit fortzubilden (9,5% vs. 3,3%)

60%

der Erwerbstätigen würden grundsätzlich in Erwägung ziehen, den Arbeitgeber zu wechseln, um eine neue Stelle anzunehmen, bei der die Arbeit sinnstiftender erscheint

71%

der Frauen sehen flexible Überstundenregelungen und flexible zeitliche Arbeitseinteilung als wichtige oder sehr wichtige Angebote seitens der Unternehmen an

38%

würden ihre Arbeitszeit gern reduzieren

57%

der Erwerbstätigen geben an, dass ihr Unternehmen innovative Organisationsmodelle und Arbeitsformen¹ anbietet – 33% wünschen sich noch mehr Angebote



Quelle: Chefsache-Umfrage I/2020

¹ Beispielsweise agile Arbeitsformen, räumlich und/oder zeitlich flexible Arbeitsmodelle, flache Abteilungshierarchien

Chefsache-Umfrage vom April 2020

New Work



Chancengerechtigkeit im Allgemeinen



Future Skills



Neue Arbeitsformen & Organisationsmodelle



Wertewandel

>50%

38%

der Mütter haben das Gefühl, durch Angebote ihres Arbeitgebers während der Corona-Krise Vorteile für ihre Partizipation am Arbeitsplatz erfahren zu haben – doppelt so viele wie der Gesamtdurchschnitt (17%)

gaben für jede abgefragte digitale Kompetenz an, sich während der Krise darin verbessert zu haben

15%

mehr Frauen als Männer haben sich im Home-Office stark oder sehr stark in den dafür wichtigsten Fähigkeiten verbessert¹

39%

der Befragten erlebten während der Krise ein gestiegenes Gemeinschaftsgefühl in ihrem Betrieb



46%

der Führungskräfte zeigen eine gestiegene Akzeptanz für mobiles Arbeiten

60%

der Väter sehen die stärkere Unterstützung im eigenen Haushalt als einen Hauptgrund, über flexible Arbeitszeiten nachzudenken

35%

der Führungskräfte zeigen eine gestiegene Akzeptanz für flexible Arbeitszeitmodelle

42%

der Eltern geben an, sich in der Krise zu gleichen Teilen um die Kinderbetreuung gekümmert zu haben

75%

der Befragten wünschen sich ihren gewohnten Arbeitsalltag zurück. Der Hauptgrund: Der persönliche Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen fehlt

72%

der Arbeitnehmenden sind mit ihrer Leistung im Home-Office zufriedener als bei Präsenzarbeitszeit – jede zweite Führungskraft sieht das auch so

Quelle: Chefsache-Umfrage II/2020

¹ Mobiles Arbeiten, digitale Interaktion, digitales Lernen

Stimmen der Chefsache-Führungskräfte

Initiative Chefsache – Unternehmen und Organisationen in alphabetischer Reihenfolge



„Chancengleichheit hat auch viel mit Inklusion zu tun – unserem Kernthema. Wir wollen ein selbstverständliches Miteinander in einer Gesellschaft, in der Unterschiede normal sind. Als familienfreundliche Organisation bieten wir individuelle Teilzeitmodelle auch für Führungskräfte.“

Armin von Buttlar, Vorstand,
Aktion Mensch



„Wir gehen davon aus, dass es in Zukunft eine Art Hybridkultur geben wird. Im Idealfall wird das New Normal das Beste aus beiden Arbeitsformen sinnvoll kombinieren.“

Renate Wagner, Vorstand Human
Resources, Legal, Compliance, Mergers &
Acquisitions, Allianz



„Mehr denn je stehen Vielfalt und Teilhabe im Blickpunkt unserer Gesellschaft. Wir sind uns unserer Gemeinsamkeiten und Unterschiede bewusst und wertschätzen diese.“

Stefan Oelrich, Mitglied des Vorstands,
Bayer AG



„Unternehmen müssen agiler arbeiten und Empowerment von Mitarbeitenden fördern – das gilt nicht nur für die BASF. Wie wichtig flexible Lösungen für mobiles Arbeiten sind, zeigt uns in diesen Tagen die Corona-Krise sehr deutlich. Führen mit Empathie und Vertrauen führt nach meiner Erfahrung zu mehr eigenverantwortlichem Handeln der Mitarbeitenden und schnelleren Entscheidungen – das ist ein Lerneffekt, den wir auch nach der Corona-Zeit nutzen sollten.“

Michael Heinz, Mitglied des
Vorstands, BASF



„In der Corona-Krise erleben wir einen digitalen Push. Wir nutzen das auch als Chance, um modernes und flexibles Arbeiten zu stärken, unsere Resilienz zu erhöhen und Chancengerechtigkeit zu fördern!“

Annegret Kramp-Karrenbauer, Bundes-
ministerin der Verteidigung, BMVg



„New Work und Chancengerechtigkeit gehören für mich zusammen, weil die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort Menschen mit den verschiedensten Lebensentwürfen ermöglicht, Positionen auf allen Führungsebenen einzunehmen.“

Martin Seiler, Vorstand Personal und Recht,
Deutsche Bahn



„Stärke entsteht aus der Vielfalt und Kreativität von uns allen. Das braucht faire Chancen zu Teilhabe und Mitgestaltung. Dabei helfen neue Wege des Arbeitens – auch und gerade in Zeiten von Corona.“

Dr. Thomas Ogilvie, Personalvorstand und
Arbeitsdirektor, Deutsche Post DHL Group



„Die New Ways of Working machen auf dem Weg zu einer guten Diversität im Unternehmen vieles möglich – es liegt in unserer Verantwortung dieses Potenzial auszuschöpfen.“

Ute Wolf, Mitglied des Vorstands (CFO),
Evonik



„Mit »New Work@Fraunhofer« als Innovationsmotor für die angewandte Forschung gehen wir die rasanten Veränderungen der Arbeitswelt proaktiv und mit visionärem Denken an, um durch flexibles Arbeiten, agile Strukturen, Transparenz, Kooperation und strategische Personalentwicklung Chancengerechtigkeit in den Strukturen, Prozessen und der Kultur von Fraunhofer zu verankern.“

Prof. Dr. Alexander Kurz, Vorstand Personal,
Recht und Verwertung, Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten
Forschung e.V.



„Mobiles und flexibles Arbeiten ist über Nacht zum neuen Normalzustand geworden. Jetzt gilt es, Arbeitsflexibilität auch dauerhaft zu ermöglichen und damit Chancengleichheit zu fördern.“

Philipp Justus, Managing Director Google Germany GmbH und VP CE, Google



„Eigenverantwortliches und aufgabenbezogenes Arbeiten wird immer stärker von Arbeitnehmer*innen eingefordert – geschlechtsunabhängig. Und Corona hat deutlich gezeigt: Es geht! Orts- und zeitunabhängig!“

Katja van Doren, Personal- und Finanzvorstand der RWE Generation, RWE



„Anhänger der altgewohnten Präsenzkultur haben während der Corona-Krise gelernt, dass es auch anders geht. Das wird in der Arbeitswelt zu großem Umdenken führen.“

Peter Fieser, Geschäftsführer und Arbeitsdirektor, HENSOLDT



„Ein wesentlicher Hebel liegt für mich im „Empowerment“: Ich wünsche mir, dass Frauen und Männer starke Netzwerke und Allianzen bilden, sich gegenseitig fördern und fordern und an einem Strang ziehen.“

Dr. Roland Busch, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender, CTO & CHRO, Siemens AG



„Moderne Technologien schaffen bisher unvorstellbare Möglichkeiten für New Work. Es liegt an uns, die Strukturen zu gestalten, um damit allen Mitarbeitenden neue Chancen zu eröffnen. Das bietet individuellen Mehrwert und führt insbesondere dazu, versteckte Potenziale für Unternehmen und die Gesamtwirtschaft aufzuzeigen.“

Norbert Janzen, Geschäftsführer Personal DACH, IBM



„Es ist ein wichtiger Bestandteil unserer Volkswagen-Personalstrategie, die Diversität im Unternehmen weiter zu fördern und zu erhöhen. Das gilt auch in Krisenzeiten wie der aktuellen Corona-Pandemie und wirkt darüber hinaus. Deshalb: Lassen Sie uns auch in der ‚neuen Normalität‘ der Arbeitswelt für mehr Chancengerechtigkeit eintreten.“

Gunnar Kilian, Vorstand Personal, Volkswagen AG



„Die Digitalisierung macht uns noch flexibler und zeigt deutlich, dass Zusammenarbeit und Führung auch digital gut funktionieren. Gepaart mit einem offenen, kollaborativen Mindset bieten sich viele Chancen – für Frauen und Männer.“

Dr. Eike Böhm, CTO, KION



„Die aktuelle Krise wirkt wie ein Beschleuniger beim Thema Digitalisierung und verlangt mehr Flexibilität, aber auch Mut von uns allen. Und darin liegt auch gleichzeitig die Chance, mit diesen neuen Erfahrungen die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Dabei müssen wir darauf Acht geben, dass wir nicht in die alten Geschlechterrollen zurückfallen. Denn in Krisenzeiten kommen die alten Rollenmuster allzu schnell wieder durch.“

Angelique Renkhoff-Mücke, Vorstandsvorsitzende, Warema Renkhoff SE



„Arbeitgeberattraktivität verändert sich in Zeiten von New Work kaum: Wer für Talente attraktiv sein will, muss für Chancengleichheit im Wettbewerb um Spitzenpositionen sorgen und bereit sein, in leistungsstarke Mitarbeiterinnen zu investieren. Mit Zeit, Weiterbildung und echter Unterstützung. Ambitionierte Frauen ermutigen wir in der LBBW durch gezielte Förder- und Mentoringprogramme, abgestimmt auf eine gute Verbindung von Beruf und Familie.“

Marcus Recher, Personalleiter, LBBW



„Die Corona-Krise wird uns – neben schmerzhaften Einbußen – einen deutlichen Innovations- und Digitalisierungsschub bringen. Durch agile Formen der Zusammenarbeit und vor allem deutlich mehr Home-Office erwarte ich auch einen großen Schritt hin zu mehr Chancengerechtigkeit.“

Dr. Rainer Esser, Geschäftsführer, ZEIT



„COVID-19 hat einen wahren Schub in der Digitalisierung ausgelöst. Die gestiegene Akzeptanz für flexible Arbeitsmodelle und Hybridlösungen mit Video und Work from Home erleichtern Chancengerechtigkeit für Talente und Vielfalt in den Führungsteams.“

Dr. Cornelius Baur, Managing Director Deutschland und Österreich, McKinsey & Company

Einleitung:

Chancengerechtigkeit durch New Work – kein Selbstläufer

Seit Jahrzehnten diskutiert Deutschland bereits über die Chancengerechtigkeit der Geschlechter⁴ (siehe Textbox, S. 16). Tatsächlich wurden im deutschen Arbeitsmarkt nur inkrementelle Erfolge erzielt – obgleich Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Management nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher, sondern auch gefragte Arbeitgeber sind.

Warum sind die Chancen also immer noch so ungleich verteilt? Eine Erklärung könnte sein: Nur rund 39% der männlichen und weiblichen Führungskräfte glauben, dass mehr Frauen im Management oder Team auch für sie selbst von Vorteil wären (Chefsache 1/2020).

Eine neue Entwicklung prägt gleichzeitig den Arbeitsmarkt: Seit einigen Jahren ist das Konzept New Work in aller Munde (siehe Infobox, S. 17). Vielen gilt es als Aufbruch in ein kreativeres, demokratischeres und hierarchiefreieres Arbeiten. In unserer dynamischen, von Automatisierung, Digitalisierung und Globalisierung geprägten Gesellschaft steht das Konzept für neue Berufsbilder und Anforderungsprofile, neue Kompetenzen und Organisationsmodelle. Auch sollen Unternehmen – so eine häufige Forderung in diesem Zusammenhang – ihren Angestellten einen „Purpose“ bieten: einen überzeugenden Grund, sich für sie zu engagieren.

Dieser Report untersucht, welche Rolle New Work für die Chancengerechtigkeit der Geschlechter in der Arbeitswelt spielt. Unsere Ausführungen dazu basieren auf einer repräsentativen Umfrage unter 1.047 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland im Januar 2020. Sie gaben uns Auskunft darüber, wie sich New Work auf ihre Arbeitsrealität auswirkt und was ihnen – jeweils als Frau oder Mann – daran besonders wichtig ist. Noch während der Erstellung dieses Berichts brach die Corona-Pandemie aus. Daher schlossen wir im April eine weitere Umfrage an, um zu verstehen, wie sich die Corona-Krise auf New Work im Arbeitsalltag und auf die Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen ausgewirkt hat.

Denn abgesehen von den enormen gesundheitlichen und gesamtwirtschaftlichen Folgen ergab sich durch die Corona-Krise noch ein ganz spezieller Nebeneffekt: Mit Blick auf New Work wurden die vergangenen Wochen zu einer Art Pilotprojekt, wie es unter anderen Umständen gar nicht möglich gewesen wäre. Das Arbeiten aus dem Home-Office wurde für viele plötzlich (erzwungenermaßen) zur Realität. Digitale Kanäle und Tools wurden schnell zum Standard für die Interaktion im beruflichen und privaten Alltag. Flexible Arbeitszeitmodelle mussten den Wegfall der externen Kinderbetreuung

⁴ Da sich ein Großteil der wissenschaftlichen Erkenntnisse auf Grund der empirischen Daten nur auf Männer und Frauen anwenden lässt, nehmen wir in diesem Report nur auf diese beiden Geschlechteridentitäten Bezug; anderweitige Geschlechteridentitäten sollen damit ausdrücklich nicht ausgeschlossen werden.

kompensieren und im Zuge dessen kam es nicht selten zur Umkehr tradierter Rollenverhältnisse. Vor allem dort, wo Frauen in systemrelevanten Berufen tätig sind, mussten zumeist ihre Partner nun die Hauptverantwortung für Haushalt und Familie übernehmen.

Die zentrale Erkenntnis aus unseren Untersuchungen: Neben einer Reihe neuer Möglichkeiten bringt New Work auch Risiken mit sich – vor allem für Frauen. Somit bestätigt dieser Report die immer noch vorhandene Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Er kann aber auch inspirieren und Anregungen bieten: Anhand gelungener Beispiele aus der Praxis zeigt er eine Reihe von Möglichkeiten auf, wie Unternehmen, Bildungsträger und Politik die Chancengerechtigkeit in Zeiten von New Work noch stärker fördern können. Die Corona-Krise kann dabei als Katalysator dienen – denn in den vergangenen Wochen wuchs die Akzeptanz für die relevanten Lösungen und Maßnahmen in rasantem Tempo und erzeugte viel positives Momentum, das unbedingt genutzt werden sollte.

Terminologie: Chancengerechtigkeit

Für diesen Report definieren wir den Begriff Chancengerechtigkeit wie folgt:

Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben die gleichen Möglichkeiten, sich beruflich zu entfalten. Dies schließt die Wahl des Berufes (Branche und Tätigkeit) ebenso ein wie die Aufstiegschancen im Beruf oder auch die Freiheit, Angebote des Arbeitgebers nach Wunsch nutzen zu können.

Der Report legt also den Schwerpunkt auf geschlechtsbezogene Chancengerechtigkeit. Weitere relevante Aspekte der Diversität (wie Herkunft, Religion und Alter) waren nicht Gegenstand der Untersuchungen.

Methodik

Dieser Report basiert auf zwei repräsentativen Umfragen unter deutschen Arbeitnehmenden: In der Chefsache-New-Work-Survey (Chefsache I/2020) von Januar 2020 wurden 1.047 Beschäftigte zu den Themen Chancengerechtigkeit und New Work befragt. Im Kontext der COVID-19-Krise wurde ergänzend die Chefsache-Corona-Survey (Chefsache II/2020) im April 2020 durchgeführt, bei der 1.029 Beschäftigte zur Auswirkung der Krise auf Chancengerechtigkeit und New Work Stellung genommen haben.

Ergänzt werden die beiden Umfragen durch zahlreiche Expertengespräche, eine umfangreiche Sekundärdatenanalyse sowie durch Praxisbeispiele der Chefsache-Unternehmen.



New Work: Wandel zu einer neuen Arbeitskultur

„Die Digitalisierung wirft den Menschen auf sein Menschsein zurück. [...] Wenn Maschinen künftig bestimmte Arbeiten besser verrichten können als der Mensch, beginnen wir, über den Sinn der Arbeit nachzudenken. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit? New Work beschreibt einen epochalen Umbruch, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umformt.“

www.zukunftsinstitut.de

Den Begriff New Work prägte der Sozialphilosoph Prof. Frithjof Bergmann Mitte der 1970er Jahre. Im Zentrum seiner Arbeit stand die Frage nach der Freiheit und Selbstbestimmung des Menschen, vor allem im Kontext von Arbeit.

Bergmanns Vision: die Entstehung einer neuen Wirtschaftsform als Gegenmodell zum Kapitalismus. Arbeit und Aufgabenerfüllung sollten künftig nicht mehr Selbstzweck sein, mit dem Menschen als Mittel zur Erfüllung, sondern im Gegenteil Mittel zur Selbstentfaltung des Menschen werden. Die neuen Technologien würden dafür die Voraussetzungen schaffen, so Bergmann, da sie auf engstem Raum nutzbar seien und somit die persönliche Autonomie erweiterten; in der Folge werde sich auch die Arbeitskultur wandeln. Menschen würden ihre Arbeitskraft künftig auf drei Bereiche verteilen: die Arbeit in Betrieben, die die radikal neuen Technologien einsetzen, die gemeinschaftliche Erstellung von Gütern des Alltagsbedarfs und schließlich die Arbeit, die ihnen „Vitalität und Kraft verleiht“ und die sie „als Berufung empfinden“. Monetäre Aspekte würden demgegenüber an Bedeutung verlieren (Bergmann, 2004).

Im Lauf der Zeit erfuhr der Begriff einen Bedeutungswandel. Spricht man heute von New Work, meint man insbesondere den Wandel der Arbeitsorganisation – hin zu mehr Selbstbestimmung, Flexibilität, Kreativität und Mitsprache. Nicht selten wird New Work auch schlicht als Synonym für innovative Arbeitsansätze verwendet (Fraunhofer IAQ, 2019).

Der Chfcsache-Report verknüpft in seiner Definition zentrale Elemente von Bergmanns Modell mit dem modernen Begriffsverständnis. Wir subsumieren unter New Work drei Elemente: die neuen Technologien und die dafür erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten (Future Skills), die Flexibilisierung und Modernisierung der Arbeitsorganisation und schließlich den Wertewandel, der persönlichen Freiheiten eine höhere Priorität verleiht.



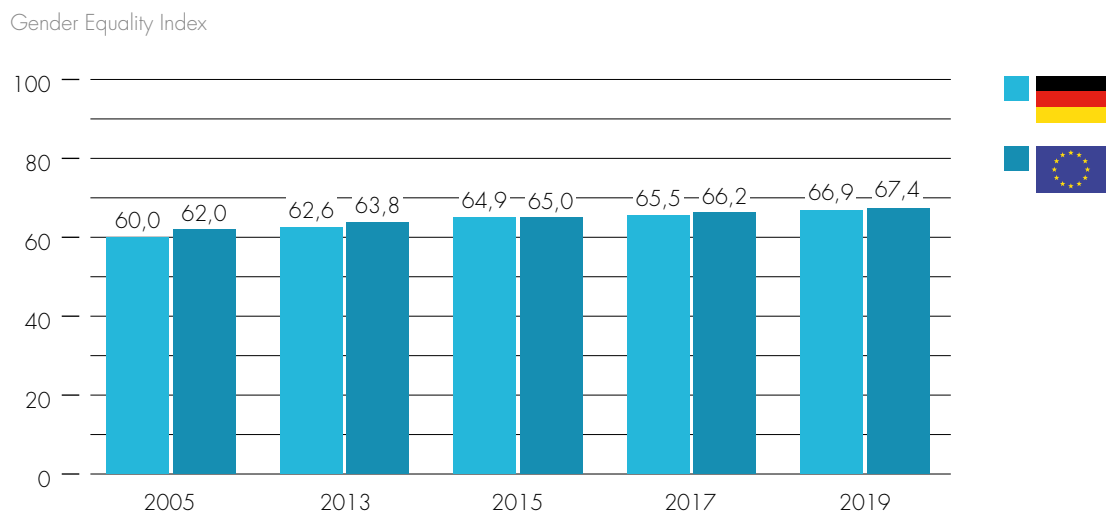
1. Die Lage: Weiterhin schlechtere Chancen für Frauen – trotz besserer Bildung

Die Bundesrepublik hat in den vergangenen Jahren in puncto Chancengerechtigkeit Fortschritte gemacht – das zeigt sich unter anderem am Gender Equality Index⁵, der zwischen 2005 und 2019 um 7 Prozentpunkte gestiegen ist (siehe Abbildung 1). Allerdings liegt Deutschland mit 67 Punkten noch immer unter dem europaweiten Durchschnitt und im Verhältnis zu den anderen europäischen Ländern hat sich die deutsche Position nicht verbessert. Zum Vergleich: Der Spitzenreiter Schweden hat 83,6 Punkte. Dass gerade am Arbeitsplatz Nachholbedarf besteht, ist auch der Allgemeinheit bewusst: Laut unserer Befragung sind 65% der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Ansicht, Frauen hätten hierzulande noch immer schlechtere Berufs- und Karrierechancen (Chefsache I/2020).

5 Der Gender Equality Index ist ein Indikator für Gendergerechtigkeit in Ländern, der sich aus den Kategorien Arbeit, Geld, Bildung, Zeit, Macht und Gesundheit zusammensetzt. Diese werden jeweils auf einer Skala von 0 bis 100 bewertet (eige.europa.eu).

Abbildung 1

Entwicklung des Gender Equality Index in Deutschland und der EU, 2005 - 2019



Quelle: Quelle: European Institute for Gender Equality, 2019, Gender Equality Index 2019: Germany

Unterschiedliche Interessen – unterschiedliche Löhne

Auch wenn Frauen immer noch schlechtere Karrierechancen haben – in Sachen Bildung haben sie längst aufgeholt, teils sogar überholt. Die Hälfte aller Hochschulabsolventen ist heute weiblich, das Abitur machen sogar mehr Schülerinnen als Schüler ([Statistisches Bundesamt, 2019a](#)). Auch die Teilhabe am Arbeitsmarkt verbessert sich laufend: Vor 20 Jahren betrug die Erwerbstätigenquote der Frauen noch 57% – heute liegt sie bei 77% ([Eurostat, 2020](#)). Fast drei Viertel aller Frauen in Deutschland sind also berufstätig.

Nach wie vor sehr unausgewogen ist hingegen die Verteilung der Studienfächer und Berufe. Hier scheinen Geschlechterstereotype noch immer eine große Rolle zu spielen ([Ehmann, Franzke, Tröger, Blickle, 2019](#)): Männer entscheiden sich tendenziell eher für analytische und technische Berufe, Frauen eher für Tätigkeiten im Bereich der Fürsorge, etwa in der Erziehung oder Pflege ([IAB, 2014a](#)). Werden junge Leute vor dem Studium nach ihren Interessen befragt, wollen mehr als sechsmal so viele Männer wie Frauen einen technisch-forschenden Beruf ergreifen (17% vs. 3% – [Ehmann, Franzke, Tröger, Blickle, 2019](#)). So überrascht es kaum, dass der Männeranteil in Ingenieurberufen, in der Produktion, im Bereich Wirtschaft und Finanzen sowie in der IT bei 76 bis 83% liegt ([McKinsey, 2018](#)). Bei Gesundheits- und Sozialberufen sind hingegen 78% der Beschäftigten weiblich ([McKinsey, 2018](#)).

Hier dürfte auch eine Erklärung für den vieldiskutierten Gender Pay Gap (den geschlechtsbedingten Unterschied in Löhnen und Gehältern) liegen. Pro Stunde gerechnet liegt dieser – unkorrigiert für strukturelle Faktoren – derzeit bei 21% ([VWSI, 2020a](#)) – was auch daran liegen dürfte, dass naturwissenschaftlich-technische Berufe im Schnitt besser bezahlt werden. Diesen Zusammenhang hat das Statistische Bundesamt konkret beziffert: 30% der Gehaltsunterschiede lassen sich auf den unterschiedlichen beruflichen Fokus zurückführen ([Statistisches Bundesamt, 2017](#)). Doch das bedeutet auch: Selbst wenn es in jedem Beruf ein ausgeglichenes Geschlechterverhältnis gäbe, blieben immer noch mehr als zwei Drittel des Gender Pay Gap von 21% bestehen.

Natürlich schlagen sich im Pay Gap auch weitere geschlechtsbedingte Unterschiede nieder, etwa bei Beschäftigungsumfang und -dauer oder bei der hierarchischen Stellung. Doch selbst wenn diese strukturellen Faktoren herausgerechnet werden, liegt der Gender Pay Gap immer noch bei rund 6%, wenn auch mit leicht rückläufiger Tendenz ([IWW, 2019a](#)).

Management nach wie vor männlich dominiert

Beim Thema Frauenanteil in Führungspositionen ist in jüngster Zeit einiges in Bewegung geraten – zumindest in den Aufsichtsräten: Bei den 185 Unternehmen, die im Dax, MDax, SDax und im regulierten Markt notiert sind, erreichte er 2019 einen Höchststand von 31%. Einen starken Impuls setzte sicherlich das „Gesetz für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen“: Seit 2016 müssen mindestens 30% der neu zu besetzenden Aufsichtsratsposten in rund 100 Großunternehmen mit Frauen besetzt werden. Vor Inkrafttreten des Gesetzes lag der Frauenanteil in der genannten Unternehmensgruppe bei 21% ([FidAR, 2019](#)).

Im Unterschied dazu hat sich die Situation auf den Vorstandsetagen noch wenig verändert. Bei den genannten 185 Unternehmen sind nur 9% der Vorstandsmitglieder Frauen. Ein ähnliches Bild zeigt

sich im Grunde für die gesamte deutsche Privatwirtschaft. Männer besetzen auf den mittleren und gehobenen Führungsebenen über 75% aller Chefposten (DIW, 2017) – und das, obwohl Frauen Führungspositionen nicht wesentlich seltener anstreben als Männer (Männer: 40%, Frauen: 34%, Chefsache I/2020). Nicht umsonst sind Männer zuversichtlicher, die angestrebten Positionen auch zu erreichen (Männer: 46%, Frauen: 34%, (Chefsache I/2020). Zumindest zeigt sich aber, dass die Chefsache-Unternehmen ihren Pool an weiblichen Führungstalenten in den letzten Jahren stark erweitern konnten.

Die unterschiedlichen Start- und Aufstiegschancen manifestieren sich in allen Branchen und Unternehmensgrößen – selbst in der sonst als innovativ geltenden Start-up-Landschaft. Nur knapp 16% aller Unternehmen in Deutschland werden von Frauen gegründet. Auch als Mitgründerinnen sind Frauen lediglich in rund 31% der Fälle vertreten (Bundesverband Deutsche Startups, 2019), was in etwa dem Frauenanteil insgesamt bei Start-ups entspricht (32%, Chefsache I/2020).

Ungenutzte Potenziale für Unternehmen

Die genannten Zahlen sind umso überraschender, als Studien nahelegen, dass Teams und Unternehmen mit einem ausgeglicheneren Geschlechterverhältnis in Belegschaft und Management leistungsfähiger sind und z.B. auch mehr Umsatz und/oder Gewinn erzielen (Turban, Wu, Zhang, 2019; McKinsey, 2020) – eine Beobachtung, der auch in unserer Umfrage 62% der Befragten zustimmen. Nicht zuletzt werden Unternehmen mit hoher Diversität insbesondere in Westeuropa von hochqualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten als attraktiverer Arbeitgeber und von Investoren als werthaltigere Kapitalanlage wahrgenommen (Turban, Wu, Zhang, 2019).



2. Die Trends:

Nachhaltige Veränderungen der Arbeitswelt durch New Work

Im Zuge der voranschreitenden Automatisierung und Digitalisierung wird menschliche Arbeit immer häufiger durch maschinelle Prozesse und künstliche Intelligenz ergänzt oder ersetzt; globale Vernetzung ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Der Umfang globaler Geschäftsbeziehungen nimmt laufend zu, das Volumen an Daten, die tagtäglich umgewälzt werden, steigt zusehends. Immer schneller folgen Veränderungen aufeinander: Was heute noch Standard ist, kann morgen überholt sein. Diese Volatilität, die mit dem dynamischen Wandel einhergeht, verunsichert viele Menschen: In unserer New-Work-Umfrage gaben 39% der Befragten schon vor der Corona-Krise an, ihr Arbeitsumfeld sei stark oder sehr stark von Unbeständigkeit und Unvorhersehbarkeit geprägt (Chefsache I/2020).

Gleichzeitig lässt sich im Zuge der Technologisierung auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ein Wertewandel beobachten, der auch vor den Unternehmen nicht Halt macht: Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung werden wichtiger, die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verwischen (Fraunhofer IAO, 2019). Als Folge gewinnen neue, flexiblere und reaktionsschnellere („agilere“) Arbeits- und Organisationsformen an Bedeutung. Auch das von Arbeitskräften erwartete Fähigkeitenprofil ändert sich: Digitalisierung und Automatisierung schaffen nicht nur Freiräume für sinnstiftendes Arbeiten, sie erfordern auch neue Kompetenzen („Future Skills“).

Future Skills, neue Arbeits- und Organisationsformen sowie ein umfassender Wertewandel sind nach unserem Verständnis die drei wesentlichen Elemente von New Work, die den modernen Menschen auf individueller, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene beeinflussen (siehe Abbildung 2). Grundvoraussetzung für die Nutzung und weitere Verbreitung von New-Work-Elementen ist dabei eine robuste digitale Infrastruktur.

New Work – Trends und ihre Auswirkungen



Quelle: Initiative Chefsache

Future Skills

Schon heute verändern Automatisierung und Digitalisierung die Nachfrage im Arbeitsmarkt. Klassische Fertigungsberufe etwa oder einfachere Büro­tätigkeiten werden zunehmend verdrängt. Umgekehrt werden MINT-Berufe, die tiefgehende mathematische, naturwissenschaftliche oder technische Fähigkeiten voraussetzen, immer gefragter ([Bundesagentur für Arbeit, 2019a](#)). Ein weiteres Phänomen kommt demografiebedingt hinzu: Mit der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft steigt der Bedarf an bestimmten Tätigkeiten im Gesundheits- und Sozialsektor. Wie essenziell gerade diese Berufe sind, wurde durch die Corona-Krise besonders deutlich.

Parallel verändern sich die Anforderungen in fast allen Berufsgruppen. Schon innerhalb der nächsten fünf Jahre dürfte eine ganze Reihe von Fähigkeiten wichtiger werden, die den Umgang mit Digitalisierung/Automatisierung und globaler Vernetzung erleichtern. Der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft unterteilt diese Future Skills in drei Kategorien: klassische Fähigkeiten, digitale Grundfähigkeiten und technologische Fähigkeiten (siehe Abbildung 3).

Während klassische Fähigkeiten und digitale Grundfähigkeiten schon jetzt oder in naher Zukunft für fast jede Tätigkeit gebraucht werden, gehören technologische Fähigkeiten zum Anforderungsprofil für Experten mit gestaltenden Aufgaben. Von diesen, so schätzt der Verband, braucht die deutsche Wirtschaft in den nächsten fünf Jahren etwa 700.000 mehr als heute ([Stifterverband, 2018](#)). Mit Abstand am begehrtesten sind dabei Spezialisten für komplexe Datenanalyse: Auf sie entfällt mehr als die Hälfte des Zusatzbedarfs in der dritten Kategorie. Aber auch Kenntnisse in nutzerzentriertem Design (UX), Web-Entwicklung, Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme werden immer gefragter.

Die 18 Future Skills

Klassische Fähigkeiten: Nichttechnische Kompetenzen, deren Bedeutung in den nächsten Jahren zunehmen wird	Digitale Grundfähigkeiten: Notwendig, um sich in einer digitalisierten Umwelt zurechtzufinden und aktiv an ihr teilzunehmen	Technologische Fähigkeiten: Notwendig für die Gestaltung von transformativen Technologien
	Digitale Interaktion	Komplexe Datenanalyse
Problemlösungsfähigkeit	Kollaboration	Smart-Hardware-/Robotik-Entwicklung
Kreativität	Agiles Arbeiten	Web-Entwicklung
Unternehmerisches Handeln und Eigeninitiative	Digital Learning	Nutzerzentriertes Design (UX)
Adaptionsfähigkeit	Digital Ethics	Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme
Durchhaltevermögen		Blockchain-Technologie-Entwicklung
		Tech-Translation

Quelle: Stifterverband, 2018, Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen

Darüber hinaus nimmt auch der Bedarf an sozialen und emotionalen Kompetenzen zu: Denn während sich grundlegende kognitive Leistungen prinzipiell automatisieren lassen, sind Maschinen noch weit davon entfernt, zwischenmenschliche Fähigkeiten der Kommunikation, Führung oder Empathie zu beherrschen. Die arbeitende Bevölkerung von morgen wird deshalb einen wachsenden Teil ihrer Arbeitszeit mit entsprechenden Tätigkeiten verbringen. Das McKinsey Global Institute (MGI) schätzt diesen Zusatzbedarf an Arbeitsstunden für den Zeitraum zwischen 2016 und 2030 auf 24% (MGI, 2018).

Nicht zuletzt bringen es die rapiden Veränderungen der Arbeitswelt mit sich, dass Beschäftigte in allen Branchen sich laufend weiterbilden oder auf ganz neue Berufsbilder umschulen müssen. Darüber hinaus ist neben Weiterbildung („Upskilling“) auch Umschulung („Reskilling“) von Bedeutung (Ashoka, McKinsey, 2018). Ein Fokus wird auf digitale Umschulung gelegt. Durch Digitalisierung entstehen neue Anforderungen an verschiedene Berufsgruppen. Darüber hinaus fällt unter den Aspekt der menschlichen Umschulung beispielsweise das agile Coachen oder das Erlernen von wertschätzender Kommunikation (Ashoka, McKinsey, 2018) Die Bereitschaft dazu ist vorhanden: Laut unserer New-Work-Umfrage vom Januar 2020 sehen fast 80% angesichts der technologischen Veränderungen die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten (siehe auch BDA, 2017).

Neue Arbeits- und Organisationsformen

Die technologischen Entwicklungen stellen nicht nur große Herausforderungen dar – sie eröffnen Unternehmen auch ganz neue Möglichkeiten, diese zu nutzen. Diese Möglichkeiten verändern die Einstellung der Menschen zur Arbeit und ihren Erwartungen an die Arbeitsstelle (siehe Abbildung 4). Als Folge entstehen neue, teils innovative Formen der Arbeit, Zusammenarbeit, Organisation und Führung, die unseren Arbeitsalltag von Grund auf verändern (IAB, 2019).

- **Flexiblere Organisationsformen.** Wenn sich technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gegebenheiten immer schneller ändern, müssen Unternehmen auch schneller reagieren und entscheiden können. Neue organisatorische Lösungen können dazu beitragen. Neben flacheren Hierarchien und funktionsübergreifenden Teams geht es seit einigen Jahren vor allem auch um Empowerment – Bestrebungen also, Arbeitskräften mehr Autonomie zuzugestehen und sie stärker in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubinden (Fraunhofer IAO, 2019). So sieht beispielsweise das Konzept der Selbstorganisation vor, einen Teil der Entscheidungen, die sonst eine Führungskraft trifft, auf einzelne Mitarbeitende oder ein Team zu übertragen. Eine Organisationsform, die auf diesem Prinzip aufbaut, ist die so genannte Holokratie⁶: Statt starrer Stellenbeschreibungen weist sie jeder Person eine Rolle zu, die laufend an die Bedürfnisse des Betriebs angepasst wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in „Kreisen“ organisiert, die dezentral gemeinsam ihre Entscheidungen treffen können. Diese Organisationsformen ermöglichen es, trotz Einbeziehung vieler Mitarbeitender Entscheidungen schnell zu treffen.
- **Agiles Arbeiten.** Abschaffung von „Wissenssilos“, schnelleres und flexibles Arbeiten in interdisziplinären Teams, kontinuierliches Lernen – eingebettet in eine Unternehmenskultur, in der Vertrauen, offenes Feedback und ein positiver Umgang mit Fehlern tragende Werte sind: Dies sind Kernelemente des agilen Arbeitens, das Unternehmen wendiger und reaktionsschneller machen soll. Die agile Mentalität wird ergänzt durch agile Methodik, z.B. Scrum, Design Thinking oder Kanban. So einleuchtend das Prinzip auch klingt, durchgesetzt hat es sich bisher nicht. In der Chefsache-New-Work-Survey gaben nur 4% der befragten nicht-leitenden Angestellten und 13% der Führungskräfte an, agiles Arbeiten zu nutzen. Insgesamt wird agiles Arbeiten oft als positiv empfunden: Beispielsweise haben im Rahmen des Haufe-Agilitätsbarometers 70% derjenigen, die schon einmal Erfahrungen mit agilem Arbeiten gemacht hatten, positive Auswirkungen auf die Effizienz festgestellt (Weckmüller, 2017). In unserer Corona-Survey zeigte sich zwar, dass während der Corona-Krise das agile Arbeiten nicht für alle wie gewohnt funktioniert – vor allem, weil nur wenig gemeinsame Präsenzarbeit möglich ist. Doch 79% der Nutzer berichten, dass sie auch aus dem Home-Office agil arbeiten konnten.
- **Flexiblere Arbeitsplatzregelungen.** Mit der Digitalisierung wurde mobiles Arbeiten – etwa vom Home-Office aus – möglich oder zumindest einfacher. Durch die Corona-Krise wurde Home-Office für viele Beschäftigte nun schlagartig Realität: Hatten vor der Krise noch 34 Prozent teilweise oder ganz im Home-Office gearbeitet, waren es in den ersten Wochen der Krise laut unserer Corona-Umfrage bereits 49% (Chefsache II/2020). Den Anteil der Arbeitsstellen, für die Home-Office

⁶ Holokratie (altgriechisch *holos* – vollständig, ganz und *kratia* – Herrschaft) ist eine Organisationsform, die der Unternehmer Brian Robertson erstmals 2007 in seiner Firma Ternary Software Corporation nutzte. 2010 legte er die Prinzipien der Holokratie in der „Holacracy Constitution“ nieder. Kurz gesagt ist bei der Holokratie die Entscheidungsmacht über die gesamte Organisation verteilt – die Beschäftigten werden möglichst transparent in Entscheidungen eingebunden. So sollen sie dynamischer auf Veränderungen in der Außenwelt reagieren können, als wenn Entscheidungen ausschließlich von oben gefällt werden. Auch agile Arbeitsmethoden werden hier genutzt.

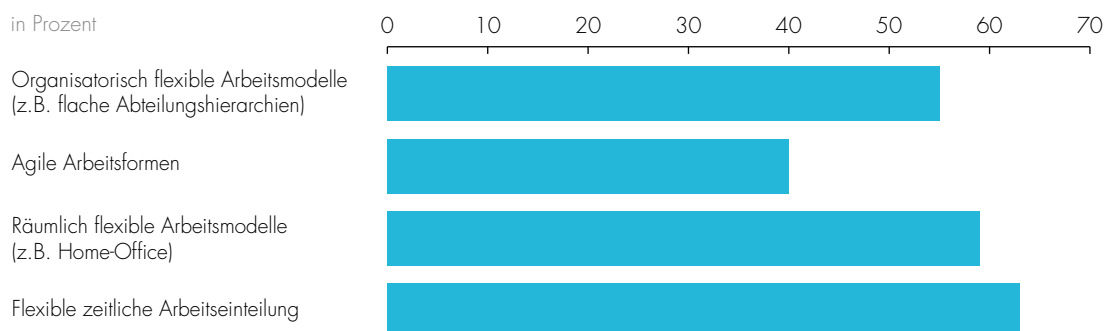
technisch möglich ist, hat der Bundesverband Digitale Wirtschaft erst kürzlich auf 54% geschätzt (BVDW, 2020) – demnach wurden die Möglichkeiten während der Krise sehr umfangreich genutzt. Der Anteil der Beschäftigten, die mindestens 80% ihrer Arbeitszeit im Home-Office ableisten, hat sich sogar verdreifacht: von 9 auf 28%. Im Januar 2020 unterschied sich das Angebot an flexiblen Arbeitsplatzregelungen noch stark nach Unternehmensart und -größe: In Start-ups konnten 47% der Arbeitnehmer im Home-Office arbeiten – in etablierten Unternehmen lag der Anteil nur bei 33%. Von den großen Unternehmen boten 44% diese Option an, von den Mittelständlern und kleinen Unternehmen nur jeweils 27% (Chefsache I/2020). Während der Krise hat sich diese Differenz nun verringert: Laut der Chefsache-Corona-Survey wurde in kleinen Unternehmen sogar tendenziell mehr Home-Office genutzt. Neben der Flexibilisierung des Arbeitsplatzes werden auch flexiblere Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Diese behandeln wir im Abschnitt zum Wertewandel, da sie mit diesem eng verbunden sind.

- **Coachendes Führen.** Findet die Zusammenarbeit in virtuellen, räumlich getrennten Teams statt, verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte und -systeme – denn wer sich zu großen Teilen selbst organisiert, kann auch am „Remote“-Arbeitsplatz effektiver und effizienter sein. Mit der Corona-Krise wurden diese Fähigkeiten wichtiger denn je: So gaben zwei Drittel der befragten Führungskräfte in unserer Corona-Umfrage an, ihre Fähigkeiten in „Digital Leadership“ während der Krise verbessert zu haben – ein Viertel hat sogar eine starke oder sehr starke Verbesserung beobachtet. Auch wegen der allgemein wachsenden Bedeutung der Selbstbestimmung geht der Trend weg von festen hierarchischen Strukturen und hin zu einem coachenden, lateralen und unterstützenden Führungsbegriff (Fraunhofer IAO, 2019). Dieser ist nicht nur für „Remote“-Teams relevant, sondern gerade auch für die neuen Organisationsformen der Präsenzarbeit wie die oben beschriebene Holokratie.

Abbildung 4

Nutzung innovativer Arbeits- und Organisationsmodelle

Welche der Angebote nutzen Sie selbst?



Quelle: Chefsache-Umfrage I/2020, N = 1.047

Wertewandel

Parallel zum Wandel des Arbeitsumfelds beobachten wir auch einen deutlichen Wandel der Werte und Prioritäten bei der Lebensgestaltung. Tatsächlich scheint, wie schon von Bergmann erhofft, der monetäre Aspekt eher in den Hintergrund zu treten – die jüngeren Generationen setzen ihre Prioritäten anders. Zwei Aspekte werden immer wichtiger:

- **Sinnstiftende Aufgabe.** Wer die eigene Arbeit als sinnvoll empfindet, ist mit dem Job zufriedener – wobei „Sinn“ als positiver Beitrag zur Gesellschaft, aber auch zum eigenen Betrieb gesehen werden kann (Personalmagazin, 2018). 59% der Arbeitnehmer wären bereit, für eine als sinnvoller empfundene Aufgabe ihren Job zu wechseln – bei den Unter-30-Jährigen sind es sogar 68% (Chefsache I/2020). Diese Zahlen dürften künftig noch steigen, denn für Jugendliche ist die Sinnhaftigkeit schon heute ein entscheidendes Kriterium bei der Berufswahl. 91% wünschen sich einen Beruf, der sie persönlich erfüllt und/oder den sie gesellschaftlich sinnvoll finden (Hurrelmann et. al., 2019). Nicht wenige von ihnen leisten z.B. einen sozialen Dienst – denn die Selbstverwirklichung verlagert sich zunehmend auch in außerberufliche Bereiche wie Familie, Freizeit, Gesundheit und Ehrenamt (Rump, Eilers, 2017). So ist die Anzahl junger Menschen, die ein Freiwilliges Soziales Jahr oder ein Freiwilliges Ökologisches Jahr absolvieren, von 2012 bis 2018 um 16% gestiegen (Nier, 2019). Im Kontext der Corona-Krise sind in den vergangenen Wochen nicht nur zahlreiche Initiativen zur Krisenbewältigung entstanden, die oft von Freiwilligen gegründet und vorangetrieben wurden – auch das Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Unternehmen ist laut der Chefsache-Corona-Umfrage für 39% der Befragten gestiegen.
- **Life-Work-Balance.** Für die jüngeren Generationen sind Familie und Freizeit gleichrangig mit der Karriere (RHI, 2017). Das gilt für beide Geschlechter: Auch immer mehr junge Männer äußern den Wunsch, Zeit für die Familie und das private Engagement zu haben (BMFSFJ, 2018). Eine aktivere Rolle in der Kindererziehung ist ihnen ebenfalls wichtig – der Anteil der Männer, die Elternzeit in Anspruch nehmen, ist in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Mit 37% im Jahr 2016 liegen sie allerdings immer noch deutlich hinter den Frauen, von denen 90% Elternzeit nehmen (DIW, 2019). Zudem unterscheidet sich die Länge der Elternzeit deutlich, Frauen bleiben im Schnitt zehn bis zwölf Monate zu Hause – Männer hingegen nur zwei Monate (Spiegel, 2017). Zudem geben im Väterreport des Bundesministeriums für Soziales, Familie und Jugend knapp 20% der Väter an, dass sie gerne in Elternzeit gegangen wären, sich aber aus Angst vor Einkommenseinbußen, organisatorischen Schwierigkeiten im Betrieb oder beruflichen Nachteilen dagegen entschieden haben. Berufliche Nachteile durch Elternzeit konnten jedoch nicht nachgewiesen werden – hier scheint also die Wahrnehmung noch hinter den Entwicklungen in der Praxis zurückzubleiben (BMFSFJ, 2018).

Mit den geänderten Prioritäten werden auch Teilzeitmodelle interessanter. Noch nutzen sie nur 11% der Männer gegenüber 46% der Frauen (WSJ, 2018). Doch das Interesse steigt, und die Vorbehalte – insbesondere die Befürchtung, Teilzeit könne berufliche Chancen vermindern – nehmen zumindest ab (BMFSFJ, 2016). Im Zuge der Corona-Krise wurden Teilzeitmodelle für Beschäftigte noch relevanter: Bei unserer Corona-Survey gab von den Befragten, die Teilzeit

bis dato nicht genutzt hatten, fast ein Drittel an, in den vergangenen Wochen vermehrt über die Möglichkeit der Teilzeitarbeit nachgedacht zu haben. Nur gut 10% sehen schlechtere Karrierechancen noch als Hinderungsgrund an (Chefsache II/2020).

Auch andere Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, z.B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Wahlarbeitszeit, Langzeitkonten oder auch die Einbindung der Beschäftigten bei der Schichtplanung, werden immer öfter angeboten (IAB, 2018 und BAuA, 2018)⁷. Dennoch bleibt das Angebot derzeit noch hinter den Wünschen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zurück: In unserer New-Work-Umfrage gaben nur 24% an, dass ihr Arbeitgeber ausreichend innovative Arbeitszeitformen anbietet (Chefsache I/2020).

Unternehmen könnten ihre Attraktivität für hochqualifizierte Arbeitskräfte steigern, indem sie auf das stärkere Bedürfnis nach innovativen Arbeitsformen und Flexibilität eingehen. Laut der Chefsache-Umfrage vom Januar 2020 sind diese Aspekte Frauen immer noch wichtiger als Männern – gleichzeitig werden die neuen Arbeitsformen aber von Männern stärker genutzt. Die Chefsache-Corona-Survey vom April 2020 bestätigte nicht nur die zunehmende Relevanz dieser Modelle, sondern auch eine wachsende Akzeptanz von Seiten der Führungskräfte (siehe Abbildung 5). Somit hat sich als positiver Nebeneffekt der Corona-Krise die einmalige Chance aufgetan, New-Work-Methoden auf breiterer Basis zu etablieren.

Im nächsten Kapitel untersuchen wir genauer, wie sich New Work auf die Chancengerechtigkeit auswirkt.

⁷ Für den vorliegenden Report definieren wir flexible Arbeitszeitmodelle als die selbstgewählte flexible Verteilung der vertraglich festgelegten Arbeitszeit über den Arbeitstag, den Arbeitsmonat oder längere Zeiträume. Eine Verkürzung der Arbeitszeit im Sinne von Teilzeit oder Kurzarbeit betrachten wir in diesem Report nicht als Teil der flexiblen Arbeitszeitmodelle.

Abbildung 5

Anstieg der Akzeptanz von und Bereitschaft zu räumlich und zeitlich flexiblen Arbeitsmodellen bei Führungskräften

Für welche dieser Aktionen/Initiativen empfinden Sie, dass die Akzeptanz und Bereitschaft gestiegen ist?
Auswertung beinhaltet nur Führungskräfte, Multiple Choice, in Prozent



46%

Mobiles Arbeiten



35%

Flexible Arbeitszeitmodelle



22%

Teilzeitmodelle

Quelle: Chefsache-Umfrage II/2020, N = 268

3. Die Herausforderung: New Work nutzen – aber richtig

Die Arbeitswelt wandelt sich umfassend – gleichzeitig ist die Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen noch nicht erreicht. Damit stellt sich die Frage: Wird New Work daran etwas ändern? Wird die neue Arbeitswelt Frauen mehr Chancen bieten, mit Männern gleichzuziehen – oder wird sie diese Entwicklung eher bremsen?

So viel vorweg: Grundsätzlich ist beides denkbar. Was letztlich den Ausschlag gibt, hängt davon ab, wie konsequent die neuen Möglichkeiten genutzt werden.

Future Skills: Frauen dürfen nicht den Anschluss verlieren

Wenn sich Anforderungen an Tätigkeitsprofile ändern, wenn ganze Berufsbilder neu definiert werden, steckt darin auch eine einzigartige Chance: Damit entsteht die Möglichkeit, neue und „untypische“ Karrierewege einzuschlagen und traditionelle Rollenbilder zu durchbrechen. Dies wird dadurch unterstützt, dass Jobwechsel heute nichts Ungewöhnliches mehr sind – vor allem in den Generationen Y und Z – und lineare Karrieren nicht mehr überall erwartet werden ([IAB 2014b](#)). In Summe entsteht damit ein großes Potenzial für mehr Chancengerechtigkeit – für Männer und Frauen.

Ein weiterer Faktor spielt gerade Frauen besonders in die Hände: der steigende Bedarf an sozial-emotionalen Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsstärke und Verhandlungsfähigkeiten im gesamten Arbeitsmarkt ([MGI, 2018](#)). Frauen sind hier sogar etwas besser aufgestellt als Männer: In Westeuropa sind derzeit 50% der Tätigkeiten, in denen diese Skills besonders wichtig oder vorteilhaft sind, in Frauenhand – dieser Anteil liegt etwas höher als der gesamte Anteil weiblicher Beschäftigter am Arbeitsmarkt von 47% ([McKinsey, 2018](#)). Hier könnte also eine Aufstiegschance für Frauen liegen, insbesondere, wenn hier auch der Gender Pay Gap adressiert wird.

Generell tendieren Frauen zu einem Führungsstil, der darauf ausgerichtet ist, Entscheidungen demokratisch zu treffen, Kreativität zu fördern und Mitarbeiterfähigkeiten zu entwickeln – Merkmale, die unter den Oberbegriff coachendes Führen fallen ([Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003](#)). Auch auf der obersten Führungsebene zeigt sich das: Unternehmen mit hohem Frauenanteil im Vorstand nutzen laut Beobachtungen des McKinsey Global Institute öfter unterstützende und beratende Führungsansätze ([McKinsey, 2018](#)). Diese Kompetenzen könnten Frauen helfen, sich besser für Führungsrollen zu positionieren – vor allem in Hinblick auf die neuen Arbeits- und Organisationsformen (siehe nächstes Unterkapitel).

Mehr Frauen in technische Fächer

Auch was die digitalen Grundfähigkeiten betrifft, die zweite Stufe der Future-Skills-Treppe (siehe Abbildung 3), sind Frauen bereits gut positioniert. Von den Tätigkeiten, die grundlegende digitale Kompetenzen erfordern, werden sogar 56% von Frauen ausgeführt – mehr noch als bei den sozial-emotionalen Kompetenzen (McKinsey, 2019). Wenn also Beschäftigte künftig flächendeckend in digitalen Skills qualifiziert werden müssen, starten Frauen insgesamt mit einem Vorsprung.

Ein anderes Bild zeigt sich bei der technologischen Expertise, der dritten Stufe der Future Skills: Viel weniger Frauen als Männer empfinden das Erlernen dieser Fähigkeiten als wichtig für die eigene berufliche Zukunft (32% vs. 42%, Chefsache I/2020). Sollte sich das nicht ändern, könnten es im New-Work-Szenario vor allem Männer sein, die den steigenden Bedarf an technologischen Future Skills abdecken.

Ein Blick auf die Geschlechterverteilung im Studium bestätigt diesen Eindruck. Zwar gibt es in einigen MINT-Bereichen deutliche Fortschritte; in mathematischen und naturwissenschaftlichen Fächern etwa stieg der Frauenanteil zwischen 1997 und 2017 von 36 auf 48% (Statistisches Bundesamt, 2020). In technisch orientierten Fächern – vor allem denen, die besonders gefragt sind im Zuge der Digitalisierung und Automatisierung – sind Studentinnen jedoch nach wie vor deutlich in der Minderheit. Unter den Studierenden der Elektro- und Informationstechnik machten sie 2017 ganze 14% aus, in der Informatik waren es 21% (Statistisches Bundesamt, 2019b). Setzt sich der Trend fort, drohen Frauen in Zukunftsbereichen zurückzufallen.

Ähnliches gilt für die Weiterbildung. Kontinuierliches Lernen, gerade im Bereich der digitalen Fähigkeiten, wird in der neuen Arbeitswelt noch wichtiger sein als bisher – und auch hier droht die Gefahr, dass Frauen Chancen verpassen. Zwar legen sie tendenziell sogar mehr Wert als Männer auf Weiterbildungen: 44% der Frauen und 39% der Männer nannten Weiterbildungen als eine der für sie wichtigsten Eigenschaften einer Arbeitsstelle.⁸ Auch ist die Bereitschaft, an Weiterbildungen zu technischen und digitalen Themen teilzunehmen, bei beiden Geschlechtern gleich hoch (rund 94%, Chefsache I/2020). In der Umsetzung gibt es jedoch eine wichtige Hürde: Fast 10% der männlichen Arbeitnehmer wären bereit, Freizeit und eigene Mittel in Weiterbildungen im technischen Bereich zu investieren, aber nur 3% der Frauen.

Für diese Diskrepanz bei den Weiterbildungen dürfte eine entscheidende Rolle spielen, dass Frauen mehr Zeit mit unbezahlten Tätigkeiten in der Sorgearbeit (Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen, Haushalt) verbringen und somit weniger Freizeit und auch weniger Geld zur Verfügung haben (BMFSFJ, 2018b). Die Gender Care Gap liegt derzeit bei 52%: Das heißt, Frauen leisten im Schnitt 52% mehr unbezahlte Sorgearbeit als Männer – das sind eineinhalb Stunden pro Tag (BMFSFJ, 2018b). Ein Indiz dafür liefert auch die Chefsache-Survey vom Januar 2020, denn es sind sogar mehr Frauen als Männer bereit, freiwillig an technischen Weiterbildungen teilzunehmen, sofern sie während der Arbeitszeit stattfinden (56 vs. 50%).

Ein wichtiger Faktor ist also das Weiterbildungsangebot am Arbeitsplatz. Jedoch: In der Chefsache-Umfrage vom Januar 2020 gaben 64% der Männer, aber nur 53% der Frauen an, bei ihrem Arbeitgeber Weiterbildungsmaßnahmen nutzen zu können, die sie auf die neuen Anforderungen der

⁸ Die Zahlen beziehen sich auf die Nennung von Weiterbildung als eine der drei wichtigsten Eigenschaften aus der folgenden Auswahl: Teamatmosphäre, die Zusammengehörigkeit fördert; offene Unternehmenskultur (z.B. Möglichkeiten zu kritischem Feedback und freier Meinungsäußerung); Sichtbarkeit und Wirkung der eigenen Arbeitsergebnisse; Weiterbildungsmaßnahmen; faire Aufstiegschancen für Männer und Frauen; wertstiftende bzw. intrinsisch motivierende Inhalte.

Digitalisierung und Automatisierung vorbereiten (Chefsache I/2020). Hier besteht die Chance, Frauen in Zukunft besser zu unterstützen und den Zugang zu Weiterbildung und Reskilling finanziell und organisatorisch zu erleichtern (McKinsey, 2019). Ein Grund für das bisher geringere Angebot könnte sein, dass Frauen schwerpunktmäßig in Tätigkeitsbereichen arbeiten, in denen sich die Bedeutung dieser Skills bislang noch nicht durchgesetzt hat.

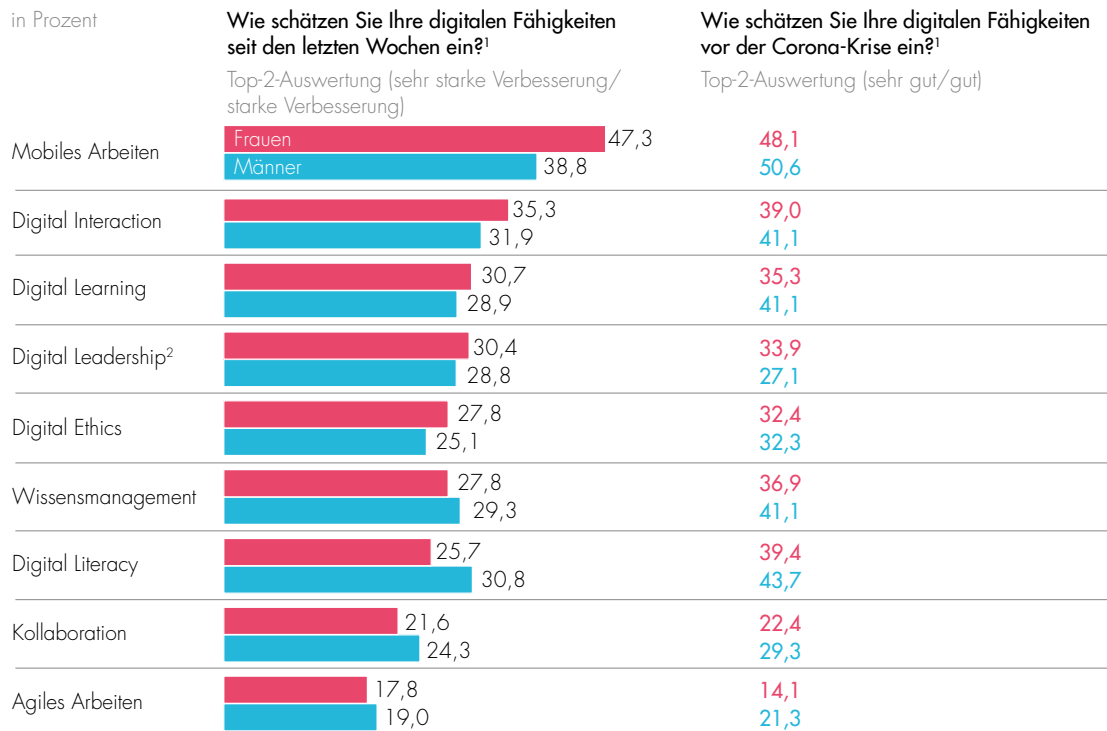
Die Corona-Krise hat auf diesem Gebiet eine unerwartete Verbesserung bewirkt. In unserer New-Work-Umfrage im Januar 2020 hatten sich noch beträchtliche Fähigkeitslücken offenbart: Nach einer Reihe grundlegender digitaler Kompetenzen gefragt, gaben jeweils nicht mehr als 35% der Befragten an, diese gut oder sehr gut zu beherrschen. Diese Selbsteinschätzung – bei weiblichen wie männlichen Befragten – hat sich inzwischen in fast allen Bereichen deutlich verbessert: Für jede einzelne Kompetenz sehen über 50% der Befragten eine Verbesserung ihrer Fähigkeiten, die sie auf krisenbedingte Anpassungen in ihrer Arbeitsweise zurückführen (siehe Abbildung 6).

Insgesamt schätzen Männer ihre digitalen Fähigkeiten etwas besser ein als Frauen, das hat sich im Zuge der Krise nicht geändert. Allerdings könnte hier auch der so genannte Overconfidence Bias eine Rolle spielen. Wie Untersuchungen zeigen, neigen Männer dazu, sich bei der Einschätzung ihrer eigenen Fähigkeiten zu überschätzen, während Frauen sich eher unterschätzen – und das, obwohl objektiv keine Unterschiede zu beobachten sind (Hargittai, Shafer, 2006). Schaut man sich nun an, wie sich die Home-Office relevanten Kernfähigkeiten (mobiles Arbeiten, digitale Interaktion, digitales Lernen) seit den Ausgangsbeschränkungen entwickelt haben, liegen Frauen selbst ohne Korrektur des Bias-Effekts vorne: Im Schnitt gaben 15% mehr Frauen als Männer bei unserer Corona-Survey an, sich während der Krise in diesen Skills stark oder sehr stark verbessert zu haben. Bei fünf von neun abgefragten Kompetenzen lagen sie in diesem Aspekt vorne.

In Summe spricht also vieles dafür, dass man sich digitale Kompetenzen durchaus „on the job“ aneignen kann. Dies umso mehr, als die allgemeine Bereitschaft zum Erlernen und Festigen dieser Skills mit der Krise zugenommen haben dürfte – diese Ansicht vertraten zumindest 21% der Befragten. Wenn Firmen dieses „learning on the job“ gezielt unterstützen, könnte das gerade denjenigen Frauen zugutekommen, die durch familiäre Verpflichtungen gehindert werden, an Weiterbildungen außerhalb der Arbeitszeit teilzunehmen.

Abbildung 6

Entwicklung der digitalen Kompetenzen im Home-Office während der COVID-19-Krise im April 2020



¹ Nur an Befragte, die angegeben haben, während der COVID-19-Krise im Home-Office gearbeitet zu haben

² Nur an Führungskräfte

Quelle: Chefsache, II/2020

Familienfreundlichere Arbeitsbedingungen

Entscheiden sich Frauen für ein technisches Fach, ist längst nicht gesagt, dass sie den gewählten Beruf anschließend ausüben. Auch hier sehen wir eine deutliche Diskrepanz zwischen den Geschlechtern: In den OECD-Ländern sind 71% der männlichen MINT-Absolventen, aber nur 43% der Absolventinnen in ihrem Fachbereich tätig (McKinsey, 2018). Ein möglicher Grund dürfte sein, dass diese Tätigkeiten besonders schwer mit Familienarbeit zu vereinbaren sind: Teilzeit etwa ist in MINT-Berufen deutlich seltener möglich. Betrugen die Teilzeitquoten 2018 insgesamt – quer über alle Berufe – 46% für Frauen und 11% für Männer, lagen sie in MINT-Berufen bei nur 28% und 5% (VWSL, 2019 und Bundesagentur für Arbeit, 2019a). Angesichts der wachsenden Bedeutung dieser Berufsfelder scheinen Vollzeitstellen hier stärker verbreitet zu sein und Frauen sind dadurch besonders benachteiligt, da sie nach wie vor den Löwenanteil der häuslichen Sorgearbeit leisten. Solange dem so ist, braucht es gerade für Mütter flexiblere Arbeitsbedingungen – insbesondere in den technischen Bereichen.

Wenig frauenfreundlich scheint das Umfeld selbst in einem Bereich zu sein, der sonst als innovativ und zukunftsorientiert gilt: bei Start-ups. Auch hier sind Frauen deutlich unterrepräsentiert (Bundesverband Deutsche Startups, 2019), gleichzeitig entstehen aber gerade in diesem Bereich viele der digitalen Zukunftstechnologien und -jobs. Ein möglicher Grund könnte laut einigen Studien in der tendenziell geringeren Risikobereitschaft von Frauen liegen – oder umgekehrt: in der tendenziell größeren Neigung von Männern zu „Overconfidence“, überhöhtem Selbstvertrauen (Brindley, 2005 und Kuppaswamy, Mollick, 2015).

Ferner dürften auch hier frauenunfreundliche Rahmenbedingungen eine Rolle spielen; beispielsweise entfällt bei Selbstständigen, die Mütter werden, das Sicherheitsnetz aus geregelter Mutterschutz und Elternzeit (BMFSFJ, 2020). Eine weitere Studie diagnostizierte eine Voreingenommenheit potenzieller Kapitalgeber gegenüber Unternehmerinnen (Kanze, Huang, Conley, Higgins, 2018). Mehr noch: Aus dem Silicon Valley – einem der Zentren für Innovation und Digitalisierung – wird sogar von einer Kultur des wachsenden Sexismus berichtet (Portmann 2017; *Elephant in the Valley*). In einem solchen Umfeld wird die Gefahr, dass Frauen die digitale Zukunft nicht gleichberechtigt mitgestalten können, größer statt kleiner (Heinrich-Böll-Stiftung, 2018).

Die Wirtschaft ist somit gefordert, vor allem in den digitalen und innovativen technischen Berufen familienfreundlichere Arbeitsbedingungen zu schaffen, um die Chancengerechtigkeit zu erreichen.

Mehr Männer in Frauenberufen – bei gleichen Aufstiegschancen

Die Arbeitsbedingungen in Gesundheits- und Sozialberufen – insbesondere Entgelt, Personalschlüssel und Entwicklungsmöglichkeiten – werden heute oft als unbefriedigend empfunden. Längerfristig aber könnte der Fachkräftemangel zu einer Aufwertung dieser Berufe führen (Hans-Böckler-Stiftung, 2018b). Die COVID-19-Pandemie hat die essenzielle Bedeutung dieser Berufe eindringlich vor Augen geführt – gleichzeitig machte sie einmal mehr den Handlungsbedarf deutlich. In der Chefsache-Corona-Survey meinten jedoch nur 15% der Befragten, dass systemrelevante Berufe durch die Krise eine Aufwertung im Sinne einer gestiegenen finanziellen oder gesellschaftlichen Anerkennung erfahren hätten. Da 60% dieser Berufe in Frauenhand sind, würde eine finanzielle und gesellschaftliche Besserstellung dieser Berufe vermutlich auch die Chancengerechtigkeit vorantreiben (DIW, 2020). Als weiterer Nebeneffekt könnte dies auch Männern zusätzliche Anreize bieten, sich für einen sozialen Beruf zu entscheiden.

Ein Risiko dabei: Mit zunehmendem Männeranteil könnten sich weitverbreitete Muster auf die bisherigen „Frauenberufe“ übertragen. Männer werden heute in weiten Teilen der Arbeitswelt häufiger befördert als Frauen – laut Studien liegt das am höheren Anteil Vollzeit-Arbeitender, aber auch an unbewussten Vorurteilen (dem so genannten Unconscious Bias⁹) von Entscheidern: Viele scheinen die Fähigkeiten und Führungsqualitäten von Frauen zu unterschätzen (z.B. Hoffman, Musch, 2018 und Charlesworth, Banaji, 2019). Womöglich tun sie sich auch schwer mit den oft andersartigen Karriereverläufen bei Frauen und bevorzugen daher Kandidaten mit Ähnlichkeitswert – ein Phänomen, das als Mini-Me Bias bekannt ist (Kanter, 1977).¹⁰

Sollten diese Muster übernommen werden, würden die Aufstiegschancen für Frauen auch in sozialen Berufen schlechter. Schon jetzt sind in einigen Berufen mit hohem Frauenanteil die Führungspositionen überproportional männlich besetzt – etwa im Lehramt für Grundschulen (GEW, 2018), obgleich sich hier der Männeranteil insgesamt binnen 20 Jahren auf 12% halbiert hat (GEW, 2018). Wichtig wird daher sein, diesen Tendenzen entgegenzuwirken und einen vorurteilsfreien Beförderungsprozess zu gewährleisten.

⁹ Auf der Chefsache-Website steht ein Test zur Verfügung, mit dem sich die eigenen unbewussten Vorurteile testen lassen: <https://initiative-chefsache.de/chefsache-test/>

¹⁰ Wie verschiedene Formen von Bias mithilfe von Datenanalyse und Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaft mitigiert werden können, zeigt der Artikel „Debiasing in Action“ von D’Silva, Huber, Sperling-Magro und Smith (2019).

Eine Aufwertung der Gesundheits- und Sozialberufe sowie mehr Frauen in technischen Berufen: Gelingt es, diese beiden Herausforderungen zu bewältigen und das heutige Ungleichgewicht auf beiden Seiten abzubauen, würde sich auch das durchschnittliche Bezahlungsgefälle zwischen Männern und Frauen verringern (siehe auch [DIW, 2020](#)). Immerhin 30% des gesamten Gender Pay Gap lassen sich z.B. auf Unterschiede in der Berufszugehörigkeit zurückführen ([Statistisches Bundesamt, 2017](#)).

Neue Arbeits- und Organisationsformen: Frauen wünschen sich mehr davon

Die neuen Organisationsformen, die mit New Work Einzug halten, brechen hierarchische Strukturen auf und bieten neue Chancen, gerade auch für Frauen. Werden Rollen immer wieder neu definiert und wird die Verantwortung auf mehr Köpfe verteilt, wie bei der Holokratie, können auch Teammitglieder Führungsrollen übernehmen, die in alten Strukturen kaum zum Zuge gekommen wären – unter anderem junge Mütter oder Frauen in Teilzeit. Ihre tendenziell stärkere Neigung zum coachenden Führen dürfte Frauen dabei zugutekommen ([Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003](#)).

Mehr Gestaltungsfreiheit heißt aber auch mehr Verantwortung und mehr Abstimmungsbedarf im Team, was einen entsprechenden Kulturwandel voraussetzt – für manche Unternehmen sicherlich eine Herausforderung. Dies mag erklären, warum 43% der Arbeitnehmenden in unserer New-Work-Umfrage vom Januar 2020 angaben, dass ihr Unternehmen neue Organisationsmodelle nicht oder nicht ausreichend nutzt (Chefsache I/2020).

Ein weiterer Vorbehalt gilt hier: Fließende Teamstrukturen setzen voraus, dass sich alle Beteiligten immer wieder neu definieren und ihre Rolle finden. In diesem volatileren Umfeld behelfen sich Menschen oft, indem sie bei der Einordnung von Situationen und Personen vertraute Stereotype zu Hilfe nehmen ([Heintz, 2001](#)), womöglich sogar mehr, als das in traditionellen Teams der Fall wäre. Das heißt: Innovative Modelle wie agile Arbeitsformen und flexible Arbeitszeitregelungen müssen in eine vorurteilsfreie Unternehmenskultur eingebettet sein, wenn sie die Chancengleichheit voranbringen sollen.

Agile Arbeitsformen, familienfreundlich umgesetzt

Von agilen Arbeitsformen erwarten sich offenbar viele Menschen mehr Chancengerechtigkeit: Nach unserer New-Work-Umfrage rechnen 73% mit einem positiven bis sehr positiven Einfluss (Chefsache I/2020). Und tatsächlich sind beim agilen Arbeiten Kommunikation und Teamfähigkeit besonders gefragt – beides Stärken, die eher mit den Präferenzen und dem Führungsstil von Frauen assoziiert werden ([Radu, Deaconu, Frasineanu, 2017](#)). Eine kooperative Teamatmosphäre wird von beiden Geschlechtern als wichtig bewertet – von Frauen sogar noch etwas mehr (76% vs. 70%, Chefsache I/2020). Hinzu kommt, dass agile Arbeitsformen auch mehr Flexibilität für die Karriere versprechen: Die zeitliche Begrenzung und der klare Fokus auf relevanten Kompetenzen können helfen, die typischen Hürden einer herkömmlichen Laufbahn „entlang der Linie“ abzubauen, und die Rückkehr nach familienbedingten Unterbrechungen vereinfachen.

Noch bleiben diese Potenziale jedoch weitgehend ungenutzt, denn agile Arbeitsformen werden bislang nur wenig eingesetzt. Darüber hinaus scheinen sie bis heute sehr ungleichmäßig verteilt zu sein: Ursprünglich für die Softwareentwicklung erdacht, finden sie mittlerweile zwar auch Verbreitung bei vielen anderen Tätigkeiten, z.B. im Finanzsektor und der Unternehmensberatung (GPM, 2015). Doch gerade im Gesundheits- und Sozialsektor oder auch in Verwaltungsfunktionen – also dort, wo typischerweise mehr Frauen arbeiten – haben sie sich bislang kaum durchgesetzt (McKinsey, 2018). Auch in unserer New-Work-Survey vom Januar 2020 gaben nur 12% der Frauen an, dass ihre Firma agile Arbeitsweisen nutzt; von den Männern waren es 20% (Chefsache I/2020).

Nach unserer Einschätzung dürften sich agile Arbeitsformen in den nächsten Jahren weiter durchsetzen, da sie Unternehmen vielfältige Möglichkeiten zur Flexibilisierung bieten. Allerdings birgt das für Arbeitnehmerinnen möglicherweise auch Herausforderungen in puncto Work-Life-Balance, die es abzufedern gilt. Agile Methoden setzen auf schnelle, meist persönliche Interaktion, um Ideen voranzubringen und Hindernisse aus dem Weg zu räumen – das könnte im ungünstigsten Fall zu einer neuen „Präsenzkultur“ (oder eben einer Kultur der virtuellen Verfügbarkeit) führen, die den Termin- und Leistungsdruck noch erhöht. Wichtig wird daher sein, bei der Umstellung auf agile Arbeitsweisen größtmögliche Flexibilität für die Beschäftigten sicherzustellen. Hilfreich kann es sein, wenn in Familien beide Elternteile agil arbeiten und ihre jeweiligen Präsenzzeiten koordinieren – so können sie die Kinderbetreuung rotierend gestalten und virtuelles Arbeiten verstärkt nutzen.

Die diesbezüglichen Entwicklungen während der Corona-Krise geben Grund zur Hoffnung: Trotz der weitverbreiteten Nutzung des Home-Office konnte agiles Arbeiten in weiten Teilen fortgesetzt werden. 79% der Menschen, die bereits vor der Krise agile Methoden genutzt hatten und nun von zu Hause aus arbeiteten, konnten Methoden wie Scrum¹¹ oder Kanban¹² wie gewohnt oder mit Unterstützung virtueller Tools weiter nutzen, 16% immerhin noch mit Einschränkungen. Nur 4% gaben an, dass sie agile Methoden während der Krise aufgeben mussten (Chefsache II/2020). Gleichzeitig haben 13% der Befragten, die zuvor nie agil gearbeitet hatten, während der Krise damit begonnen – agile Arbeitsweisen scheinen also oft auch virtuell zu funktionieren. Wird bei ihrer Einführung sichergestellt, dass die Bedürfnisse vieler Beschäftigter nach Flexibilität nicht zu kurz kommen, kann daraus gerade auch für Frauen mit Familienverantwortung eine große Chance erwachsen.

Mehr Home-Office & Co. – aber ohne Zusatzbelastungen

Wie bereits dargelegt, sind Frauen in aller Regel noch immer hauptverantwortlich für Haushalt und Familie: Von den dort anfallenden Tätigkeiten, etwa Hausarbeit sowie Betreuung von Kindern und anderen Familienangehörigen, übernehmen sie fast zwei Drittel (OECD, 2017). Um ihnen daneben die Berufstätigkeit zu erleichtern, dürfte räumliche Flexibilität – vor allem die Möglichkeit, zumindest teilweise von zu Hause aus zu arbeiten – eine entscheidende Rolle spielen.

Arbeiten in virtuellen Teams ist in digitalen Zeiten eigentlich kein Problem mehr, doch profitieren Frauen

-
- 11 Scrum ist ein Framework für das agile Projektmanagement. Dabei wird die Projektzeit in so genannte Sprints aufgeteilt – einzelne Etappen, in denen an einer einzigen Produktfunktionalität gearbeitet wird. Am Ende eines Sprints steht eine verbesserte Version des Produkts, die in den nächsten Runden iterativ verbessert wird. Das Team arbeitet selbstorganisiert, es gibt keinen Projektleiter im klassischen Sinne. Ein Scrum Master fungiert als Moderator. (Quelle: [Tran](#))
 - 12 Kanban ist eine Arbeitsmanagement-Methode, die aus dem Toyota-Produktionssystem im Rahmen der Just-in-Time-Produktion entstanden ist. Ursprünglich für die Fertigung entwickelt, wird Kanban heute in der Softwareentwicklung und anderen Bereichen genutzt. Ziel ist, durch die Optimierung des Workflow ohne Zusatzkosten eine Wertsteigerung für den Kunden zu erzielen. Das funktioniert z.B. über ein Kanban-Board, das in der einfachsten Form die Spalten „Angefordert“, „In Bearbeitung“ und „Erledigt“ umfasst. (Quelle: [Kanbanize](#))

derzeit seltener davon: In unserer New-Work-Befragung im Januar 2020 gaben nur 30% von ihnen an, in ihren Unternehmen grundsätzlich räumlich flexible Arbeitsmodelle nutzen zu können; bei den Männern waren es 36% (Chefsache I/2020). Auch die Arbeit im Home-Office ist bei Männern weiter verbreitet (22% vs. 11% der Frauen) – und das, obwohl sie sich weniger in die familiären Aufgaben einbringen. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Home-Office-Regelungen heute leichter von Führungskräften genutzt werden können – und das sind laut unserer repräsentativen Umfrage zu 71% Männer.

Dr. Yvonne Lott von der Hans-Böckler-Stiftung vermutet zudem, dass es Frauen insgesamt seltener zuge-
traut wird, von zu Hause zu arbeiten¹³ – in einer 2019 erschienenen Studie zur Arbeit im Home-Office gaben 22% der Frauen, aber nur 12% der Männer an, nicht im Home-Office arbeiten zu dürfen, obwohl es technisch möglich wäre. Eine mögliche Erklärung: Männer nutzen die Mehrzeit, die durch Home-Office entsteht, z.B. durch den entfallenden Arbeitsweg, öfter für die bezahlte Arbeit etwa in Form von Überstunden, Frauen hingegen für mehr Sorgearbeit (Wsl, 2020b).

Mit der Corona-Krise hat die Nutzung des Home-Office nicht nur stark zugenommen – sie hat sich auch für Männer und Frauen fast angeglichen. Hatten im Januar noch doppelt so viele Männer wie Frauen im Home-Office gearbeitet, lag die Differenz im April nur noch bei 6 Prozentpunkten: 52% der Männer vs. 46% der Frauen (Chefsache II/2020). Auch hat sich in der Krise bestätigt, dass die Arbeit im Home-Office ein tragfähiges Zukunftsmodell sein kann: 55% der Führungskräfte schätzen die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Home-Office, verglichen mit der Präsenzarbeit, nun besser ein als zuvor – von den Beschäftigten selbst waren es sogar 72% (Chefsache I/2020, Chefsache II/2020). Auch gaben 46% der Führungskräfte in unserer April-Umfrage an, die Akzeptanz für mobiles Arbeiten sei durch die Krise gestiegen. Von diesen Entwicklungen könnten gerade Frauen profitieren: 54% der Frauen mit zu betreuenden Kindern sehen Home-Office als förderlich für die Chancengerechtigkeit an (Chefsache II/2020). Dazu passt, dass jüngst eine Studie zu dem Schluss kam, dass Home-Office für Mütter nicht nur den Konflikt zwischen Arbeit und Familie vermindert, sondern unter Umständen sogar ihre Produktivität steigern kann – mehr noch als bei allen anderen Beschäftigten (Sherman, 2019).

Um die Chancengerechtigkeit voranzubringen, wird eine stärkere Flexibilisierung des Arbeitsorts unerlässlich sein. Allerdings müssen die Unternehmen gleichzeitig Sorge dafür tragen, dass flexible Regelungen gerade für Frauen nicht zur Mehrbelastung werden – was dann passieren könnte, wenn Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen ständige Erreichbarkeit erwarten, während gleichzeitig die Familie Aufmerksamkeit verlangt. Derzeit scheinen viele Menschen mit genau diesem Problem konfrontiert zu sein: Fast die Hälfte derer, die im Home-Office arbeiten, gibt an, Berufliches und Privates nur schwer trennen zu können (IAB, 2019). Dieses Bild bestätigte auch unsere Corona-Survey vom April: Als Hürde für das Arbeiten von zu Hause aus gaben Beschäftigte vor allem die Ablenkung durch Haushalt und Kinder sowie – vor allem bei Frauen – einen erhöhten psychischen Druck durch die Vermischung von Beruflichem und Privatem an. Insbesondere für Mütter bedeuten Home-Office-Lösungen oft Mehrarbeit. Im Durchschnitt arbeiten sie zu Hause gut eine Stunde pro Woche länger für ihren Arbeitgeber als Mütter mit Präsenzarbeitsplatz – und investieren gleichzeitig drei Stunden mehr pro Woche in die Kinderbetreuung (Wsl, 2019b).

¹³ Link zum Zitat: <https://www.zeit.de/news/2019-12/05/frauen-duerfen-oefter-als-maenner-nicht-ins-homeoffice-wechseln>

Andererseits zeigte sich in der Krise einmal mehr, wie wichtig der persönliche Austausch mit Kolleginnen und Kollegen für die eigene Zufriedenheit ist. In unserer Corona-Survey vom April wurde der mangelnde persönliche Kontakt als Hauptgrund genannt, sich den gewohnten Arbeitsalltag zurückzuwünschen (Chefsache II/2020). Diesen Wunsch hatten Frauen im Home-Office etwas seltener als Männer (64% vs. 70%). Unterm Strich scheinen die Zahlen für gemischte Modelle aus Home-Office und Präsenzarbeit zu sprechen, was wiederum die Chancengerechtigkeit voranbringen könnte.

Wertewandel und neue Prioritäten: Rollenmuster verblässen

Wenn sich die Aufgabenverteilung bei Paaren ändert, wenn Väter sich mehr in den Haushalt und die Kindererziehung einbringen wollen, wenn Frauen und Männer mehr Wert auf erfüllende Aufgaben und eine bedürfnisgerechte Organisation ihres Berufs- und Privatlebens legen, so wird sich das auch in den Arbeitszeitregelungen niederschlagen. Flexibilität lautet die Zukunftsdevise; Teilzeit wird an Bedeutung gewinnen.

Von den Rahmenbedingungen hängt es ab, ob all dies tatsächlich die Chancengerechtigkeit stärkt: Wirtschaft und Politik müssen gewährleisten, dass flexible Lösungen auch wirklich beiden Geschlechtern zugutekommen – und dass sie keine Nachteile für das berufliche Fortkommen mit sich bringen. Gelingt es, flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeit in die Breite zu tragen, so können daraus insbesondere für Frauen Chancen erwachsen. Wenn alle in gehobener Teilzeit¹⁴ arbeiten, so müssen in Summe mehr Leute arbeiten – eine Chance für alle, die heute nicht am Arbeitsmarkt partizipieren können.

Mehr flexible Arbeitszeitlösungen – aber ohne Mehrbelastung

Noch sind die Teilzeitquoten bei Männern niedrig, doch scheint sich das zügig zu ändern: Zwischen 2008 und 2018 hat sich die Gesamtquote über alle Branchen fast verdoppelt (von 6% auf 11%, Bundesagentur für Arbeit, 2019b). Ähnliches gilt für Elternzeit: Noch nutzen Männer diese deutlich seltener als Frauen (37% vs. 90%), doch ihr Anteil steigt stetig (DIW, 2019). In unserer New-Work-Umfrage vom Januar gaben denn auch genauso viele Männer wie Frauen – nämlich 38% – an, dass sie ihre Wochenarbeitszeit gerne verringern würden (Chefsache I/2020).

Problematisch wäre, wenn die steigende Nachfrage nach Teilzeitlösungen weiterhin zu Lasten von Frauen ginge. Heute ist das der Fall: Dass weit mehr Frauen als Männer in Teilzeit arbeiten, schadet ihrem beruflichen Fortkommen. Laut Studien geht eine Teilzeittätigkeit auf längere Sicht mit Abstrichen am Gehalt (und damit der Rente) sowie schlechteren Aufstiegschancen einher (WSL, 2019c). Zumal, wenn die Rückkehr in Vollzeit blockiert ist – und auch das trifft häufiger auf Frauen zu: Viel seltener als Männer haben sie ein Rückkehrrecht vereinbart (Fraunhofer IAO, 2017). Das heißt: Mit der weiteren Verbreitung flexibler Lösungen sollte eine gleichmäßigere Verteilung zwischen den Geschlechtern gefördert werden.

14 Das Konzept der gehobenen Teilzeit bzw. einer „doppelten Teilzeit“ für Paare stellte Prof. Dr. Jutta Allmendinger auf der Chefsache-Konferenz 2019 vor (Chefsache, 2019; <https://initiative-chefsache.de/chefsache-konferenz-2019-dual-career-wie-paare-gleichberechtigt-karriere-machen-koennen/>)

Im Zuge der Corona-Krise scheint hier einiges in Bewegung gekommen zu sein: In unserer Corona-Umfrage gaben unter den Vollzeitstätigen mit Kindern im Betreuungsalter 34% der Frauen und 27% der Männer an, durch die Krise vermehrt über eine zukünftige Nutzung von Teilzeitmodellen nachgedacht zu haben – ein Fortschritt, wenn man bedenkt, dass bisher 46% der Frauen, aber nur 11% der Männer in Teilzeit tätig sind (WSL, 2019a). Gerade Väter nennen dabei als Hauptgründe die verstärkte Unterstützung im eigenen Haushalt (50%) sowie mehr Engagement bei Kinderbetreuung (32%, Chefsache II/2020).

Eine weitere Lösung zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatem sind flexible, individualisierte Arbeitszeitmodelle: Im Unterschied zu herkömmlichen Teilzeitleösungen wird hier die Arbeitszeit nach individueller Vereinbarung über den Tag, die Woche oder sogar das Jahr verteilt. Ähnlich wie beim räumlich mobilen Arbeiten könnte die Corona-Krise hier die Entwicklung beschleunigen: Laut unserer Corona-Umfrage haben 33% der Väter, die bisher keine flexiblen Arbeitszeiten nutzen, im Zuge der Krise verstärkt darüber nachgedacht (Chefsache II/2020). Als Grund gaben sie den Wunsch an, sich stärker in die Kinderbetreuung einzubringen oder mehr Aufgaben im eigenen Haushalt zu übernehmen.

Laut Untersuchungen – unter anderem zur Vertrauensarbeitszeit – birgt aber auch diese Flexibilisierung die Gefahr einer zeitlichen Mehrbelastung (Hans-Böckler-Stiftung, 2018a); erneut sind Mütter besonders stark betroffen (WSL, 2019b). Wie beim Home-Office besteht auch hier das Risiko, dass sich zeitliche Grenzen verwischen, wenn die eigenen Arbeitszeiten von denen der Kolleginnen und Kollegen abweichen und dennoch Erreichbarkeit erwartet wird. Um solche Mehrbelastungen zu vermeiden, sind klare Regeln und eine enge Abstimmung im Team sowie mit den Führungskräften unerlässlich. Unter diesen Voraussetzungen können auch Frauen profitieren (WSL, 2019c).

Insgesamt bieten New-Work-Methoden also zahlreiche Ansatzpunkte, um die Familienarbeit gleichmäßiger auf Frauen und Männer zu verteilen. Auch während der Corona-Krise ließ sich dies beobachten: Die Chefsache-Corona-Survey vom April 2020 zeigt, dass die Kinderbetreuung – die wegen der krisenbedingten Restriktionen oft parallel zum Home-Office laufen musste – in vielen Fällen partnerschaftlich geregelt wurde. Unter den Befragten, die sich während der Krise um die eigenen Kinder gekümmert haben, gaben 42% an, dass sich beide Partner gleichermaßen einbrachten. Davon abgesehen gaben Frauen aber weitaus häufiger als Männer an, maßgeblich für die Kinderbetreuung gesorgt zu haben. Alte Rollenbilder sind also immer noch fest verankert und werden nicht über Nacht verschwinden – doch konnte die Krise zumindest starke Impulse setzen.

Umdenken im Management – „Life-Work-Balance“ ohne Karrierenachteile

Dass die Work-Life-Balance jungen Leuten immer wichtiger wird, ist ein weiterer Ausdruck der Abkehr von herkömmlichen Rollenbildern. Im Grunde eine erfreuliche Entwicklung, die mehr Chancengerechtigkeit erhoffen lässt – vorausgesetzt, die Unternehmen stellen entsprechende Angebote bereit und ergreifen Maßnahmen für eine Risikobegrenzung.

Eine weitere wichtige Rolle spielen Führungskräfte beim Thema Vorbilder: Gerade für Frauen ist es heute noch eine Herausforderung, geeignete Vorbilder zu finden, mit denen sie sich identifizieren können. Der geringe Frauenanteil in Führungspositionen sowie in technischen Berufen trägt sicherlich dazu bei – aber auch grundlegende Unterschiede in der Lebens- und Familienplanung können ein Faktor

sein, der die Identifikation erschwert. Gleiches gilt für Männer in Teilzeitpositionen. Hier obliegt es den Unternehmen, in der Karriereentwicklung hin zu Führungspositionen verstärkt die Bedürfnisse der jüngeren Generationen zu reflektieren und zu signalisieren, dass es immer mehr alternative Wege zur Führungsposition gibt – z.B. über Teilzeit oder Jobsharing.

Derzeit stockt die flächendeckende Umsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle auf Unternehmensseite noch, zum Teil wohl auf Grund von Vorbehalten unter anderem gegenüber Teilzeitangeboten (BMFSFJ, 2016). Auch flexible Arbeitszeiten halten laut Studien 38% aller Führungskräfte für karriereschädlich (Chefsache, 2017). Immer noch befürchten abhängig Beschäftigte – auch Väter – berufliche Nachteile durch eine Unterbrechung für die Elternzeit (BMFSFJ, 2018). Im Zuge der Corona-Krise lässt sich zwar bei Führungskräften eine Verbesserung der Akzeptanz feststellen: 35% geben eine gestiegene Akzeptanz für flexible Arbeitszeitmodelle an, 22% für Teilzeitmodelle (Chefsache II/2020). Dennoch gehört die Sorge um verminderte Karrierechancen – gleich hinter der finanziellen Abhängigkeit vom Vollzeitjob – nach wie vor zu den größten Umsetzungshürden. Hier ist auch im Management ein Umdenken notwendig: Die Unternehmen sind gefragt, dem veränderten Anspruch an Arbeit – vor allem der jüngeren Generationen – Rechnung zu tragen und Strukturen zu schaffen, die Frauen und Männern eine flexiblere, individuelle Gestaltung ihres Arbeitsalltags ermöglichen. Ziel: eine gute Life-Work-Balance ohne berufliche Nachteile.

„Chancen und Risiken – auch der Digitalisierung – müssen unabhängig vom Geschlecht verteilt sein“

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok im Interview

Wie hängen gleiche Verwirklichungschancen und Digitalisierung zusammen?

Gleichstellungsorientierte Maßnahmen, auch im Kontext technologischer Veränderungen, müssen über eine reine Gleichbehandlung hinausgehen und in allererster Linie strukturelle Benachteiligung abbauen. Gleichstellung der Geschlechter im Sinne gleicher Verwirklichungschancen heißt für Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft, zu gewährleisten, dass alle Menschen unabhängig vom Geschlecht die Möglichkeit haben, ihre aus guten Gründen getroffenen Entscheidungen und Wünsche tatsächlich zu verwirklichen. Chancen und Risiken – auch der Digitalisierung – müssen unabhängig vom Geschlecht verteilt sein. Es müssen die Voraussetzungen dafür gegeben sein, dass Menschen nicht nur formale, sondern tatsächliche Wahlmöglichkeiten im Leben haben. Von diesem Ansatz gehen wir in der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung aus.

Leider bestätigen zahlreiche nationale und internationale Studien, dass Verwirklichungschancen in Deutschland vom Geschlecht abhängen – und dies zeigt sich auch im Kontext technologischer Veränderungen. Der digitale Transformationsprozess verändert die Organisation und Struktur der Arbeitswelt, beeinflusst aber auch private Lebenswelten – eine Medaille mit zwei Seiten. Die Grenzen werden fließend, was natürlich Chancen, aber auch Risiken beinhaltet. Hier zeigt sich, dass die Frage der Gleichstellung in Zeiten der Digitalisierung häufig alter Wein in „schnelleren“ Schläuchen ist. Gängige geschlechtlich konnotierte Strukturen der analogen Welt finden sich in der digitalen Welt wieder. Das Beispiel Home-Office, das auf Grund der Corona-Pandemie sprunghaft an Bedeutung gewonnen hat, zeigt, dass der digitale

Arbeitsplatz allein für eine gerechte Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit nicht genügt. Im Gegenteil, wir erleben eine Retraditionalisierung von Geschlechterrollen. Aber: Transformationsprozesse sind immer auch eine Chance, bestehende Strukturen zu hinterfragen und zu verändern. Dafür müssen die geschlechtsbezogenen Auswirkungen des digitalen Transformationsprozesses genau in den Blick genommen und im Sinne gleicher Verwirklichungschancen gestaltet werden – nicht nur implizit „mitgedacht“, sondern explizit und selbstverständlich.

Was sind Ihrer Meinung nach Eckpfeiler für mehr Verwirklichungschancen im Zeitalter der Digitalisierung?

Nötig ist zum einen der Zugang zu Ressourcen, die eine Teilhabe am digitalen Transformationsprozess ermöglichen. Allein der Zugang ist jedoch kein Garant dafür, dass vorhandene Ressourcen zur Realisierung der gleichstellungspolitischen Ziele genutzt werden können. Mit anderen Worten: Es greift zu kurz, den Fokus auf die Verteilung von Ressourcen zu legen, z.B. auf die individuelle Ausstattung mit Computern und Smartphone oder die Möglichkeit, IT-Kompetenzen zu erwerben. Diese Betrachtung birgt die Gefahr der Schlussfolgerung, dass diejenigen, die trotz Zugangsmöglichkeit nicht am digitalen Transformationsprozess partizipieren, einfach nicht „wollen“. Verschleiert wird dabei die Tatsache, dass die Nutzung der Ressourcen auf Grund struktureller Barrieren, z.B. der Unternehmenskultur in der IKT-Branche, unzureichender sozialer Absicherung von Plattformarbeit oder fehlender Mitbestimmungsstrukturen eingeschränkt werden kann. Zudem können gesellschaftliche Normen und Werte individuelle Wahlmöglichkeiten beschränken. Die Soziologin Cecilia L. Ridgeway hat schon 2001 darauf hingewiesen, dass gesellschaftliche Transformationsprozesse

Geschlechterstereotype reproduzieren können, denn Wandel erzeugt das Gefühl von Unsicherheit, das abgebaut werden kann, indem auf altbekannte Rollenbilder zurückgegriffen wird. Neben dem individuellen Zugang zu Ressourcen ist daher als zweiter Eckpfeiler zu überprüfen, ob diskriminierende Strukturen oder gesellschaftliche Werte und Normen die tatsächliche Nutzung dieser Ressourcen einschränken und so die Verwirklichung gleichstellungspolitischer Ziele behindern. Wenn das so ist, müssen diese Barrieren abgebaut werden.

Der dritte Eckpfeiler ist die Macht, die Gestaltung des digitalen Transformationsprozesses zu beeinflussen, z.B. im Hinblick auf die Gestaltung von Technik, aber auch politische Richtungsentscheidungen. Auch hier zeigt die aktuelle Entwicklung, dass Frauen sehr viel seltener an Entscheidungsprozessen beteiligt sind. MacKenzie und Wajcman haben bereits 1999 formuliert, dass jede neue Technologie einen Anstoß dafür gibt, Geschlechterverhältnisse neu zu verhandeln sowie Machtverhältnisse zu hinterfragen und aufzuheben. Dazu gehört eine geschlechtergerechte Technikgestaltung, die nicht nur die technische Entwicklung im engeren Sinne umfasst, sondern auch die Teilhabe und Mitsprache verschiedenster Akteur*innen ermöglicht und technische Entwicklungen immer im Kontext der gesellschaftlichen Folgen denkt. Aktuell ist die digitale Welt ein Abbild der analogen Machtverhältnisse: Die aktive Gestaltung des digitalen Wandels ist weiterhin „Männersache“.



Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok ist Professorin für Volkswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialpolitik an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und

Direktorin des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sowie der Gleichstellung. Sie ist Vorsitzende der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.

Welche Rolle kann New Work für die Gleichstellung spielen? Welche Risiken gibt es?

Betrachten wir beispielsweise die Digitalwirtschaft, stoßen wir auf die gängige Argumentation, dass Frauen seltener in den digitalen Beschäftigungsfeldern vertreten sind, weil sie vermeintlich geringere Digital- bzw. MINT-Kompetenz aufweisen. Richtig ist, dass Frauen nach wie vor seltener über technische Kompetenzen verfügen, seltener Informatikstudiengänge wählen etc. Die Gründe dafür müssen identifiziert und beseitigt werden. Was passiert aber, wenn Frauen in MINT-Bereichen tätig sind und dort auf New Work treffen? Sie verlassen das Unternehmen häufig nach kurzer Zeit wieder. Die hohe Fluktuationsrate von Frauen in der Digitalwirtschaft ist höchst problematisch; sie zeigt, dass staatlich geförderte Maßnahmen nicht nachhaltig sind. Dies ist nicht nur ein ökonomisches Problem, sondern auch ein gleichstellungspolitisches. Das Ziel der eigenständigen wirtschaftlichen Sicherung durch die gleichberechtigte Integration in die Erwerbsarbeit scheint auch in dieser Branche schwer realisierbar zu sein.

Studien, die die Gründe hierfür erforschen, weisen darauf hin, dass Frauen in klassisch männlich konnotierten Branchen ausgegrenzt werden, was dazu führt, dass Frauen die Unternehmen verlassen. Es scheint also ein Problem der Arbeitskultur zu sein. Flache Hierarchieverhältnisse als Bestandteil von New Work können geschlechtergerechte Strukturen zwar befördern, aber nur dann, wenn die damit verbundenen Rollen, Praktiken, Werte und Prinzipien kritisch hinterfragt werden. Geschieht dies nicht, können formal abgebaute Hierarchien informell über Geschlechterstereotype wiederbelebt werden. Herrschende Rollenbilder in Unternehmen spielen hier eine besonders große Rolle, denn wenn geschlechtsspezifische Rollenerwartungen an Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Vorgesetzte dominieren, besteht die Gefahr, dass auch die agile Arbeitsteilung nach Geschlecht erfolgt: Frauen sind Scrum Master und Männer machen den Code. Auch hier gilt: Ungleichbehandlung aus der analogen Welt reproduziert sich in der „neuen“ Unternehmenskultur, vor allem wenn sie, wie flache Hierarchien, vermeintlich geschlechtsneutral ist.



4. Die Ansätze:

Den Weg zu mehr Chancengerechtigkeit ebnen

New Work stellt uns vor Herausforderungen, bietet aber auch Möglichkeiten, Chancengerechtigkeit zu stärken. In diesem Kapitel zeigen wir auf, wie diese Möglichkeiten genutzt und Risiken mitigiert werden können. Wichtig wird dabei sein, die Implikationen von New Work im Zusammenhang zu betrachten – nicht als Flickenteppich aus Einzelmaßnahmen. Grundsätzlich muss bei allen künftigen Neuerungen auf allen gesellschaftlichen Ebenen die Chancengerechtigkeit als Grundbedingung und integraler Bestandteil begriffen werden. Nur so kann eine Arbeitswelt unter dem Leitgedanken „Fair Chances“ entstehen.

Die folgenden Unterkapitel konzentrieren sich auf Ansatzpunkte für die großen institutionellen Akteure – Unternehmen, Bildungsträger und Politik –, um die Chancengerechtigkeit im Zusammenspiel mit den drei New-Work-Elementen (Future Skills, neue Arbeits- und Organisationsformen und Wertewandel) zu fördern. Zwar sind Einzelpersonen nicht separat angesprochen, doch kommt auch diesen, insbesondere den Führungskräften, eine bedeutende Rolle zu: Sie sind aufgerufen, als Vorbilder voranzugehen und den Wandel durch das persönliche Beispiel zu gestalten und zu prägen, so dass im Kollektiv die Kultur ihres Unternehmens diesen Wandel stützt.

Der Ausbruch des Corona-Virus hat allen genannten Akteuren die schnelle und gezielte Umsetzung von Krisenmanagement-Maßnahmen abverlangt. Doch die langfristig ausgerichteten Initiativen in den Bereichen New Work und Chancengerechtigkeit bleiben auch nach der Krise relevant.

Alle Ansätze auf einen Blick

Future Skills	
	Lernprogramm move: Digitales Entwicklungsprogramm „move“ für Führungskräfte sowie Talente, das auf das bestehende Kompetenzmodell des Konzerns abgestimmt ist und eine Sprachdiagnostik als Ausgangsbasis der individuellen Lernreise verwendet.
	Mobile Learning: Digitales Lernformat, das es Auszubildenden erlaubt, vernetzt und in eigenem Tempo zu lernen
	Frauenfördernetzwerke „MyWay“ und „GLOW@TI“: Netzwerke für angehende weibliche Führungskräfte mit Angeboten zu Vernetzung und Coaching
	Frauenstudiengang Informatik: Studiengang Informatik speziell für Frauen in Kooperation mit der Hochschule Bremen
	Jobrotation: Einblicke in andere Berufsfelder innerhalb des Betriebs im Rahmen von Jobrotationen
	Weitere internationale Beispiele: Ausbildung zur Softwareentwicklerin von Beschäftigten in anderen Bereichen durch das Programm CODE: Rosie (Disney); Verbindung junger MINT-Interessentinnen mit Unternehmensvertreterinnen durch die „Million Women Mentors“-Initiative (STEMconnector)
Neue Arbeits- und Organisationsformen	
	New Work Tag: Mitarbeiter-Tag zur Vorstellung neuer Arbeitsmethoden
	Digital Campus: Unternehmenscampus zum Ausprobieren und Erlernen von und Arbeiten mit agilen Methoden
	Barcamp: Nutzung neuer Methoden (Barcamp) speziell für Frauen in Produktion und Technik
	Mobiles Arbeiten: Flächendeckende Umsetzung der Möglichkeit des mobilen Arbeitens
	Evonik Spirit: Unternehmensinterner Wettbewerb zur Entwicklung von Projekten im Bereich agiles, zukunfts-fähiges Arbeiten
	Working Out Loud: Agile Lernmethode zur Entwicklung weiblicher Führungskräfte
	Weitere internationale Beispiele: Organisationswandel hin zu einer vollständig agilen Organisation (Spotify und ING-Diba)
Wertewandel	
	Jobsharing: Mitarbeitende teilen sich eine volle Arbeitsstelle
	80/20-Initiative: 20% der Arbeitszeit können Mitarbeiter im Rahmen der 80/20-Initiative für eigene Projekte nutzen
	Eltern-Kind-Büros: Bereitstellung von Eltern-Kind-Büros zur Betreuung des eigenen Kindes am Arbeitsplatz
	Weitere internationale Beispiele: Neue Festlegung der individuellen Arbeitszeit alle zwei Jahre möglich (Trumpf); Ausschreibung sämtlicher Führungspositionen in Teilzeit (SAP); Führungstandems in Teilzeit (AOK); 12-monatiger Elternurlaub bei voller Bezahlung und umfangreiches Training bei Wiedereintritt (Toronto Hydro)
Übergreifende Maßnahmen	
	Diversity-Werkstatt: Erstellung von gendergerechten Stellenanzeigen in Teamarbeit mit dem Diversity-Team
	„Kultur ist keine Magie“: Kulturwandel mithilfe eines Pakets von Diversity-Maßnahmen
	Google Zukunftswerkstatt: Durch digitale Trainings offline und online mehr Chancengerechtigkeit ermöglichen – das ist das Ziel der Initiative Google Zukunftswerkstatt. Wie ein Workshop aktiv dazu beitragen kann, zeigt das Beispiel #IamRemarkable
	All-In: Unternehmensweites Diversity- und Inclusion-Programm, als Teil dessen auch Unconscious Bias Trainings angeboten werden
	Weitere internationale Beispiele: Karriereplattform „Workforce 2020“ zur Identifikation eigener Fähigkeitslücken und neuer interner Karrieremöglichkeiten (AT&T)



Verweis zu detaillierter Best-Practice-Box

Unternehmen: Future Skills fördern, innovative Methoden nutzen

In diesem Unterkapitel beschreiben wir anhand von Beispielen aus der Praxis, wie Unternehmen die Chancen der neuen Arbeitswelt kreativ und gewinnbringend nutzen und gleichzeitig die Chancengerechtigkeit fördern können.

Future Skills: Vielfältige Angebote für Frauen

Voraussetzung für eine chancengerechte Arbeitswelt der Zukunft ist es, dass insbesondere Frauen Future Skills erlernen mit Fokus auf den Bereich der digitalen Technologien. Ihr Nachholbedarf in puncto Weiterbildung und Umschulung wurde bereits aufgezeigt. Im Folgenden beschreiben wir entsprechende Programme in den Bereichen Weiterbildung, Mentoring, Coaching und On-the-Job-Training.



Neue Möglichkeiten durch digitale Lernformate. Innovative Lernformate können dabei helfen, Weiterbildung in Future Skills auf kreative, vernetzte Weise zugänglich zu machen. [RWÉ beispielsweise bietet für Führungskräfte sowie Talente die Online-Lernplattform „move“ an](#), die auf das bereits bestehende Kompetenzmodell des Konzerns abgestimmt ist. Eine Sprachdiagnostik prüft die Sprechprobe auf Sprachmuster und Kompetenzausprägungen, die im nächsten Schritt auf einer Online-Lernplattform und mit ergänzenden Lernangeboten im Präsenzformat gezielt bearbeitet werden.



[Audi bedient sich sogar in der Ausbildung digitaler Lernformate, um Future Skills an Auszubildende verschiedener gewerblich-technischer Berufe zu vermitteln](#) – es zeigt sich, dass dieses Format besonders attraktiv für die weiblichen Auszubildenden ist.

Reskilling-Konzepte für Future Skills. Ein anschauliches Beispiel für das Reskilling von Frauen im Bereich technologischer Fähigkeiten kommt aus dem Ausland von Disney: Mit seinem 15-monatigen Programm „CODE: Rosie“ bietet das Unternehmen Mitarbeiterinnen – vor allem aus nicht technischen Bereichen – die Möglichkeit, sich als Software-Ingenieurinnen neu zu erfinden. Und tatsächlich: Von den Teilnehmerinnen der ersten Welle kehrte nur eine zu ihrer ursprünglichen Beschäftigung zurück; die übrigen wechselten in neue Bereiche, in denen sie ihre Future Skills einbringen können. Die gemeinnützige Organisation Ashoka hat einen „Fahrplan“ für Unternehmen entwickelt, wie Up- und Reskilling auf breiter Basis funktionieren kann – und das nicht nur im Bereich der digitalen und technologischen Fähigkeiten, sondern auch für soziale Fähigkeiten ([Ashoka](#), McKinsey, 2018).

Mentoring-Initiativen für junge Frauen. Einige Unternehmen arbeiten engagiert daran, schon Schülerinnen und Studentinnen für MINT-Fächer zu begeistern. Ein erfolgreiches Beispiel ist das US-Unternehmen STEMconnector. Seine Initiative „Million Women Mentors“ stellt die Verbindung her zwischen zahlreichen Unternehmen (die Mentoren bereitstellen) und Mentees – jungen Frauen, die sich für Berufe in Zukunftsbereichen interessieren. Die beteiligten Firmen übernehmen damit nicht nur gesellschaftliche Verantwortung; sie demonstrieren auch, welchen Stellenwert sie Frauen in MINT-Fächern einräumen. Neben unternehmensübergreifenden Netzwerken kommt vor allem auch die Gründung unternehmensinterner Netzwerke in Betracht, z.B. das [MyWay-Netzwerk von Airbus, das speziell weibliche Nachwuchsführungskräfte im Unternehmen fördert](#), sowie das [Frauennetzwerk GLOW@Technology and Innovation bei Siemens](#).



Stärkere Führungskräfte durch Coaching. Zusätzlich können Frauen noch stärker in Bereichen gefördert werden, die laut Studien tendenziell zu ihren Stärken zählen – insbesondere in Rollen mit hohen sozialen und emotionalen Anforderungen (MGI, 2019, siehe auch Kapitel 3, [Eagly, Johannesen-Schmidt, van Engen, 2003](#)). Konkret heißt das: Wenn im Zuge von New Work coachendes und kooperatives Führen wichtiger wird, liegt es nahe, stärker als bisher auf weibliche Talente zu setzen. Deren Weg in die Führungsposition können Angebote zur Stärkung der Führungskompetenzen weiter ebnen. Das Bundesministerium der Verteidigung bietet dafür das Coachingprogramm „Referenta“: Professionelle Coaches begleiten die Frauen bei ihrer täglichen Arbeit, um ihr Verhalten aus Außensicht zu analysieren und gemeinsam zu reflektieren, und unterstützen sie bei ihrer Lebens- und Karriereplanung.

On-the-Job-Trainingsangebote. Neben Weiterbildung und Coaching gibt es noch eine weitere wichtige Option: Mitarbeitende können direkt „on the job“ lernen, z.B. im Rahmen von Jobrotationsprogrammen. Der NDR z.B. bietet dafür zwei Modelle: Beschäftigte können mehrere Monate lang in einer neuen Abteilung hospitieren und werden dort so eingearbeitet, dass danach ein dauerhafter Wechsel möglich ist. Alternativ können sie bei „Jobrotation 2.0“ für einige Wochen einen anderen Bereich kennen lernen und ihr Netzwerk erweitern. Ausdrücklich erwünscht ist Jobrotation in Bereichen mit unausgewogenem Geschlechterverhältnis. [Bei der Allianz bietet das Rotationsprogramm #WidenYourHorizons einen Einblick in andere Berufsprofile und Aufstiegsmöglichkeiten.](#)

53

Neue Arbeits- und Organisationsformen: Mit Agilität zu höheren Frauenanteilen

Mitarbeitende zum Erlernen und Einüben innovativer Arbeitsformen motivieren, das Arbeiten räumlich flexibilisieren und enthierarchisieren – das sind die Ziele einer Reihe vielfältiger Ansätze, die zum Nachahmen anregen.

Formate zum Ausprobieren neuer Methoden. Wie zuvor erwähnt, bieten die kollaborativen Methoden der New Work gerade für Frauen neue Möglichkeiten, sich z.B. als coachende Führungskräfte zu profilieren. Unternehmen können hier gezielt Impulse setzen, um Beschäftigte zu ermutigen, sich mit solchen neuen Arbeitsformen vertraut zu machen. Wie das funktionieren kann, hat unter anderem der [NDR mit seinem „New WORK Tag“](#) gezeigt.

55

56

Die KION Group nutzt für die Einführung neuer Arbeitsformen einen eigens aufgebauten „KION Digital Campus“. Hier arbeiten Strateg(inn)en, Designer(inn)en und Entwickler(inn)en im Alltag mithilfe verschiedener innovativer Ansätze an neuen digitalen Lösungen. Daraus gestalten sie mit Methoden wie Design Thinking¹⁵ und Projekt-Sprints in kürzester Zeit erste funktionsfähige Produktprototypen (Minimum Viable Products). [Auch Evonik fördert die Nutzung zukunftsträchtiger Arbeitsformen](#) – z.B. durch einen internationalen Ideenwettbewerb zu innovativen Arbeitsmethoden unter Mitarbeitenden des Unternehmens.

59

57

60

Dass neue agile Arbeitsformen auch die Chancengerechtigkeit voranbringen können, zeigt z.B. das „Barcamp“ für Frauen in Produktion und Technik der BASF. [Auch die Deutsche Post DHL Group nutzt eine agile Lernmethode – „Working Out Loud“](#) – speziell zur Förderung weiblicher Talente.

¹⁵ Design Thinking ist ein Denkansatz und eine Methode, die einen kreativen Innovationsprozess unterstützen soll. Bei dem iterativen Entwicklungsprozess steht die Kundenperspektive im Vordergrund, die aktiv einzubinden ist. Auf dieser Grundlage werden nach dem Motto „fail often and early“ immer detailliertere Prototypen entworfen, verworfen und verbessert, bis ein innovatives Endprodukt entsteht. (Quelle: [Die Glühbirne](#))



„move ist Bewegung, die verändern kann“

Lernagilität im RWE-Konzern durch digitales Training

Permanent, selbstverantwortlich und kompetenzbasiert: So lernen Führungskräfte und Talente mit „move“, einem digitalen Entwicklungsprogramm. Jeannine Wienand und Sebastian Vogel, Führungskräfte-/ Personalentwickler*in, sehen ein großes Potenzial auf allen Ebenen – und vor allem auch für Chancengerechtigkeit.

„Alles beginnt mit einem Anruf. Einem Anruf bei einer sympathischen, zu einem Schauspieler gehörenden, automatischen Stimme. In diesem Gespräch werden standardisierte Fragen aus dem beruflichen und privaten Kontext beantwortet, so dass am Ende des Gesprächs 15 Minuten Audiospur für die Analyse von Sprache, Stimme und Kompetenzen zur Verfügung stehen. Die Auswertung basiert auf unserem RWE-Kompetenzmodell, der Leadership DNA. Die Analyse gibt Aufschluss über Stärken und Entwicklungsfelder wie Sprachkomplexität, relativierende Formulierungen oder Füllwörter sowie über eigene Ausprägungen der RWE-Kompetenzen, z.B. Entscheidungen treffen, gesund bleiben und Teams erfolgreich machen“, beschreibt Jeannine Wienand das Programm.



Hörspiele, Workshops, Browsertrainings – move macht Lernen flexibel und individuell

Neben der Sprachdiagnostik gibt es bei move zwei weitere Bausteine: Entwicklungsreise und ergänzende Präsenzlernangebote. Die Sprachdiagnostik bildet die Basis der individuellen Lernreise. Sie gibt im ersten Schritt Aufschluss über Stärken und Entwicklungsfelder. Im angeschlossenen Entwicklungsgespräch werden zwei Themen herausgearbeitet, an denen die Führungskraft arbeiten möchte.

Um Chancengleichheit zu fördern, wird das Erkennen von geschlechterspezifischen Verhaltensmustern fokussiert, z.B. wie Frauen und Männer Sprache im Arbeitsalltag verwenden. „So zeigt sich etwa jenseits bekannter Stereotype, dass Frauen wie Männer wenig Gebrauch von Pausen beim Sprechen machen. Die Männer hingegen zeigen eine spannende Kombination aus der Neigung zu lenkend-autoritären Formulierungen und zugleich dem Wunsch nach Harmonie und Kooperation“, so Sebastian Vogel. Durch diese Ergebnisse kann das eigene Verhalten reflektiert und das Gegenüber besser verstanden werden.

Talente und Führungskräfte lernen viel über sich selbst – und den Umgang mit anderen

Jeannine Wienand hat selbst ihre Sprachprobe am Telefon abgegeben. Ob sie vom Ergebnis überrascht war? „Die Spiegelung meiner Ergebnisse an den RWE-Kompetenzen hat mir die Augen geöffnet. Ich nutze häufig relativierende Formulierungen wie „eigentlich“ oder „vielleicht“. Die Erkenntnis hilft mir, an meiner Art der Positionierung zu arbeiten. Man kann dadurch nur profitieren.“

Auch Rolf Martin Schmitz, RWE-Vorstandschef und Schirmherr des Projekts, ist von dem Potenzial des Programms überzeugt. move ist für ihn wortwörtlich Bewegung, die etwas im Unternehmen verändern kann.



Hier klicken oder
scannen für weitere
Informationen



„Die Mädchen geben Vollgas“

Mobiles Lernen für Auszubildende bei Audi

Zwei junge Co-Trainerinnen bilden bei Audi technische Talente aus. Mit dem innovativen digitalen Ausbildungsformat „mobile learning“ unterstützen sie die Azubis dabei, ihre Ausbildung selbstständiger zu planen und Ausbildungsinhalte kreativ mitzugestalten. Ein Konzept, von dem alle Beteiligten profitieren.



„Die Chance, Co-Trainerin zu werden, habe ich sofort ergriffen“, sagt Josepha Kwaka, die seit Anfang 2018 angehende Fertigungsmechaniker*innen am Audi-Standort Ingolstadt betreut, „es ist einfach schön, die jungen Leute wachsen zu sehen und ihnen zur Seite zu stehen.“ Wie es war, in einer vorwiegend männlichen Umgebung durchzustarten? „Ich habe immer viel Unterstützung bekommen“, so Josepha, „und bin jetzt auch gerne mal Vorbild für die Jüngeren“. Momentan beträgt die Frauenquote bei den Auszubildenden 25,5%, die Zielquote bis zum Jahr 2021 liegt

im gewerblich-technischen Bereich bei 30%. Co-Trainerin Anna Schlegel, die im Werk Ingolstadt die künftigen Kfz-Mechatroniker*innen trainiert, bringt es auf den Punkt: „Die aktuelle Transformation fängt hier bei uns an.“

Dabei ziehen bei der Generation Z vor allem innovative, digitale Lernkonzepte wie das „mobile learning“, kurz „m-learn“, das die klassische Ausbildung seit rund fünf Jahren ergänzt. Azubis können Lerninhalte selbst erstellen, Wissen online teilen, virtuelle Kurse individuell abrufen und sich international vernetzen. „Seit dem Start des m-learn hat sich viel zum Positiven verändert“, so die Einschätzung von Anna Schlegel, „unsere Azubis sind selbstständiger geworden, können sich besser einschätzen und bei Bedarf jederzeit ortsunabhängig Wissen einholen.“ Der Draht zu den Auszubildenden sei zudem noch enger geworden, so Schlegel. Per Tablet fällt der Austausch eben leichter. Virtuelle Kurse zeigen komplexe technische Abläufe anschaulich und im eigenen Tempo.

Nicht selten hätten die weiblichen Azubis die Nase vorn: „Wenn die Mädchen erst in Berührung mit Technikwelten kommen, sind sie meist sehr ambitioniert dabei. Sie sind besonders fokussiert und übernehmen schnell Verantwortung“, meint Anna Schlegel. Josepha Kwaka stimmt zu: „Die Mädchen geben Vollgas.“ Für beide Co-Trainerinnen ist der nächste Entwicklungsschritt ebenfalls schon in Sicht. Nach vollen drei Jahren in ihren jetzigen Funktionen geht es in Richtung Gruppenleiterin in der Produktion.



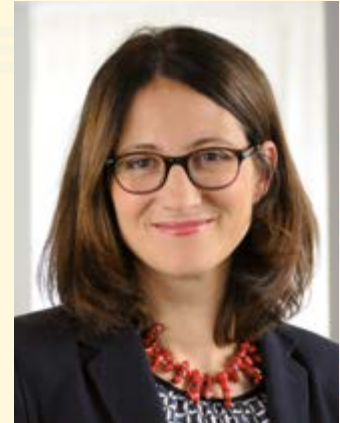
„Sichtbarkeit im Unternehmen und im Management erhöhen“

Das Airbus-Frauennetzwerk MyWay als Startbahn in die Karriere

Topqualifizierte Frauen in ihrer Karriere voranbringen – das will MyWay, ein Female-Leadership-Programm bei Airbus. Die Grundidee: starke, selbstorganisierte Frauen-Communities, die sich untereinander vernetzen und mit der Unternehmensleitung im Austausch stehen. Das Ziel: eine bessere Wahrnehmung weiblicher Führungskräfte im gesamten Unternehmen – auch im Topmanagement.

Das Netzwerk mit Gleichgesinnten ist eine starke Stütze: Im geschützten Raum fällt es den Frauen leichter, Selbstvertrauen aufzubauen. Zusätzlich helfen ausgewählte Entwicklungscoaches, die Eigen- und Fremdwahrnehmung zu verbessern und die berufliche Identität – das Personal Branding – zu stärken.

Initiatorin von MyWay ist Elvire Meier-Comte, Bereichsleiterin HR bei Airbus Defence and Space Operations. Als dreifache Mutter kennt sie aus eigener Erfahrung die Probleme von Frauen, als Führungskräfte akzeptiert zu werden – trotz Topqualifikation und breiter Erfahrung. Wichtig war ihr, sich nicht nur auf Diversity und Inclusion als solche zu konzentrieren, sondern auch auf Innovation und Spitzenleistungen. „Frauen sollten nicht auf Grund ihres Geschlechts gefördert werden“, so Meier-Comte, „sondern wegen ihrer Kreativität und ihres Impact im Unternehmen.“ Um das Projekt voranzubringen, hole sie Vorstände als Sponsoren an Bord.



Dr. Elvire Meier-Comte, Vice-President, Head of HR, Airbus Defence and Space Operations



„MyWay ist nicht irgendein Entwicklungsprogramm – es ist genau das, was ich wollte! Es setzt bei uns als Personen an: Wir arbeiten an unserer Kommunikation und unserem Selbstbewusstsein, wir verbessern unsere Personal Brand und erarbeiten einen wirkungs-vollen Elevator Pitch. All das kommt uns als Führungskräften zugute. Wir haben hier nicht nur ein tolles Frauennetzwerk, in dem wir andere spannende Mitglieder kennenlernen. Bei unseren Management-Talks treffen wir auch auf ehemalige Vorstände. Super sind auch die Einzelcoachings: Wir bekommen Orientierungshilfen und Tools an die Hand, um uns selbst besser zu verstehen und bessere Entscheidungen zu treffen.“

Laura Otondo Navas, Procurement Programs Manager

„Anfangs dachte ich einfach nur, ich würde durch MyWay etwas lernen und interessante Kolleginnen kennenlernen. Aber dieses Jahr hat mir so viel mehr gebracht: Ich habe eine Menge Dinge gelernt und erlebt, die ich im Alltag laufend nutze – beruflich, aber auch im Privatleben. Ich kann jetzt Situationen besser verstehen und auch beeinflussen, weil ich mich selbst besser reflektieren und das Verhalten anderer besser analysieren kann.“

Tanja Nemetzade, Ingenieurin für Luft- und Raumfahrt



„Ich habe gelernt, mein Potenzial zu stärken und wirksam zu nutzen“

Bei Siemens bietet GLOW@TI ambitionierten Frauen Möglichkeiten zur Vernetzung und persönlichen Weiterentwicklung

GLOW@Technology and Innovation wurde bei Siemens für Frauen ins Leben gerufen, die Führungsverantwortung anstreben. Das Netzwerk von und für Frauen mit naturwissenschaftlichem Hintergrund wurde 2010 gegründet und hat das Ziel, die Karriere von Frauen zu fördern. Die Leadership-Programme für talentierte Frauen GLOW+ und „Energize Experienced Professional (EEP)“ sind die Kernstücke des Angebots. Das Ziel ist, eine so genannte „Pipeline“ von selbstreflektierten und starken Frauen zu bilden.

Darüber hinaus werden zahlreiche Aktivitäten vom Netzwerk selbst organisiert: Mentoring- und Coaching-Stunden unterstützen die persönliche Weiterentwicklung, Business Lunches und Kolloquien fördern den gegenseitigen Austausch und die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Zusätzlich finden firmenübergreifende Treffen im Rahmen von „After Work Events“ statt – eine Gelegenheit, sich bei Themen wie Innovation oder Future of Mobility inspirieren zu lassen. In Zeiten der Corona-Krise konnten viele dieser Angebote virtuell weitergeführt werden.

Glow@TI unterstützt Siemens zudem aktiv auf dem Weg der digitalen Transformation und bietet zahlreichen Mitarbeitenden im Rahmen von Symposien zum Thema „Digital Leadership“ die Möglichkeit, sich über neue Arbeitsmethoden zu informieren und sie hautnah zu erleben.

Insgesamt bietet GLOW@TI engagierten Frauen die Möglichkeit, selbst Ideen einzubringen und diese eigenverantwortlich zu realisieren. Hier finden sie Unterstützung und Sparringspartnerinnen, gewinnen mehr Selbstvertrauen, können ihren Horizont erweitern und sich weiterentwickeln.



GLOW@TI – eine Erfolgsgeschichte

Im Frühjahr 2017 startete Marion Gornik mit dem EEP-Programm. Als Senior-Finanzexpertin mit globaler Verantwortung konnte sie schon während des einjährigen Programms ihren nächsten Karriereschritt machen. 2018 übernahm sie dann die Position der Finanzleitung für das Technologiefeld Simulation and Digital Twin und ging dafür von Deutschland in die USA. Nicht einmal ein Jahr später wurde Marion Gornik zur „Head of Finance“ von Corporate Technology in den USA ernannt.

Sie sagt: „Das EEP-Programm war für mich eine sehr wertvolle, aber auch wunderbare Zeit. Dadurch habe ich gelernt, mein Potenzial zu stärken und zugleich wirksamer einzusetzen. Es hilft mir aber auch weiterhin auf meinem zukünftigen Karriereweg.“



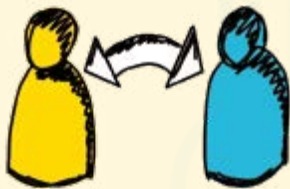
„Der Blick in andere Arbeitswelten erweitert den Horizont“

Allianz-Programm #WidenYourHorizons bietet Job Swaps, Job Rotation und Job Shadowing

Spannende Möglichkeiten zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung bietet die Allianz ihren Beschäftigten in diesem Programm: Durch „Eintauchen“ in fachfremde Bereiche können sie den eigenen Horizont erweitern, sich in ungewohnten Themenfeldern ausprobieren und ihr Netzwerk im Unternehmen erweitern – so wie Nicola, die als HR-Expertin die IT kennenlernen konnte (siehe unten). Drei Modelle stehen zur Auswahl:

Job Swap

Rollentausch zwischen zwei Personen, eins bis sechs Monate



Job Rotation

Ringtausch von drei Personen für einen bis sechs Monate



Job Shadowing

Begleitung einer erfahrenen Person in einem anderen Fachbereich bei den täglichen Aufgaben



Die Teilnahme beruht auf Eigeninitiative: Jeder kann mitmachen, sofern es einen Tauschpartner gibt. Diese finden sich über das AllianzJob-Portal, eigene Kontakte oder aber auf eigens organisierten „Speed-Datings“. Das Kosten- und Performance-Management bleibt bei der ursprünglichen Stelle, der Wiedereinstieg ist garantiert. Das Einverständnis der beteiligten Führungskräfte ist Voraussetzung.



Wer ich bin

Nicola Kopf, 32 Jahre
Company: Allianz SE
Position: People Sourcing and Development Consultant
Background: Human Resources

Meine Job-Shadowing-Erfahrung habe ich im Bereich Betriebsorganisation IT bei der Allianz Deutschland gesammelt. Dabei durfte ich im August 2019 eine Woche lang bei einer Kollegin hospitieren, die Referatsleiterin für Vertriebssysteme ist.

Was ich gelernt habe

Ich habe eine beeindruckende weibliche Führungskraft begleiten dürfen, die ihren Weg in einer „Männerdomäne“ wie dem IT-Bereich gemacht hat. Dabei konnte ich mein Netzwerk ausweiten und kulturelle Unterschiede feststellen. Außerdem haben mir die agilen Projektstrukturen in der IT sehr viel Ideen für die Umsetzung in meiner Arbeitsumgebung gegeben. Ich durfte neue Softwaretools für den Vertrieb testen und dabei mein Spektrum an Versicherungs-Know-how erweitern.

Ich würde ein Job Shadowing jedem weiterempfehlen, da ...

- >> es mir geholfen hat, meinen Horizont zu erweitern, indem ich neue Fähigkeiten und Kenntnisse in einer anderen Unternehmensfunktion wie der IT gewonnen habe
- >> es eine andere Art von Entwicklungsmöglichkeit für mich ist, über die ich viele neue Ideen sammeln, fachfremde Eindrücke bekommen und tolle neue Kolleginnen und Kollegen kennenlernen durfte

58

Angebote für räumlich flexibles Arbeiten. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zunehmend räumlich flexibles Arbeiten ermöglicht werden soll, sind die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Dazu gehört einerseits die technische Infrastruktur, andererseits aber auch die Schaffung unternehmensweiter Akzeptanz für individuelle Modelle, sowohl durch Führungskräfte als auch Kolleginnen und Kollegen. Die Verbreitung des Home-Office-Modells während der Corona-Krise hat dies beschleunigt – zunehmend wird in der politischen und gesellschaftlichen Debatte die Stärkung der Rechte auf mobiles Arbeiten gefordert. Schulungen für das Führen (teilweise) virtueller Teams können bei der Umsetzung von Home-Office helfen. **Außerdem schaffen einheitliche Regelungen und frühzeitige Informationsangebote für alle Mitarbeitenden Sicherheit – wie bei der LBBW.** So wird Beschäftigten die Verbindung von Arbeits- und Familienleben erleichtert, was bei der derzeitigen Aufgabenverteilung noch immer vor allem Frauen zugutekommt.

Umsetzung flacher Hierarchien. Organisationsformen mit flachen Hierarchien und verstärkter Selbstorganisation ermöglichen Mitarbeitenden, auch in untypischeren Konstellationen Führungserfahrung zu sammeln, insbesondere Frauen, wenn sie beispielsweise in Teilzeit arbeiten. Im internationalen Kontext ist das Unternehmen Spotify ein Vorreiter für einen vollständig agilen Organisationsaufbau. Daran angelehnt nutzt ING dieses Konzept und hat die gesamte Organisation zum Sommer 2015 auf agiles Arbeiten in Teams mit minimalen Hierarchien umgestellt, um so flexibel auf die sich immer schneller wandelnden Ansprüche des Marktes reagieren zu können. Damit einher geht ein notwendiger Wandel der Führungsstile – es geht darum, Teams zu befähigen und zu coachen. Hieraus entstehen insbesondere für Frauen, denen das coachende Führen besonders liegt, viele neue Möglichkeiten, Führungsverantwortung zu leben.

Wertewandel: Führungsrollen neu denken

Auch auf den Wertewandel können Unternehmen mit gezielten Maßnahmen reagieren. Sie profilieren sich damit nicht nur als attraktive Arbeitgeber – oft haben die Maßnahmen auch eine starke Signalwirkung nach außen, da sie an gesellschaftlich verwurzelten Überzeugungen und Vorstellungen rühren. Folgende Ansätze können dabei helfen: Die zeitliche Flexibilisierung von Arbeit durch Wahlarbeitszeiten, das Teilen von Führungsverantwortung und die Ausschreibung von Führungspositionen in Teilzeit sowie die besondere Unterstützung von Eltern und die Förderung sinnstiftenden Arbeitens.

Flexibel anpassbare Wahlarbeitszeiten. Gerade während der Corona-Krise mussten viele Beschäftigte ihre Arbeit zeitlich flexibler gestalten, um beispielsweise ihre Kinder selbst betreuen zu können. Einige Unternehmen hatten bereits vor der Krise die Grundlage für eine solche Flexibilisierung geschaffen – darunter der Maschinenhersteller Trumpf. Das Unternehmen bietet eine zukunftssträchtige Arbeitszeitleistung an: Beschäftigte können ihre Arbeitszeiten alle zwei Jahre neu festlegen und dabei – innerhalb eines Rahmens von 15 bis 40 Stunden – von ihren vertraglich geregelten (Basis-)Arbeitszeiten abweichen. So wird der Wechsel zwischen Teil- und Vollzeitbeschäftigung zur Normalität, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können unmittelbar auf sich ändernde Lebensumstände reagieren. Entsprechend flexibel lässt sich die Aufgabenverteilung in der Familie gestalten.



„Neue Antworten auf die Herausforderungen der digitalen Welt“

Der New WORK Tag des NDR schafft Aufmerksamkeit für agiles Arbeiten im digitalen Wandel

New WORK Tag im NDR: Mehr als 200 Teilnehmende sind im September zusammengekommen, um sich über agiles Arbeiten und New Work zu informieren.

Neue Antworten auf die Herausforderungen der digitalen Welt, lautete das Motto. Die externe Moderatorin Anja Mahlstedt führte im NDR durch das Programm. Auch die Geschäftsleitung nimmt das Thema sehr ernst. Der Intendant und vier der Direktor*innen betonten, dass es Chance und Herausforderung zugleich ist, die Gedankenwelt zu öffnen für ein neues Vorgehen.



Warum dies immer wichtiger wird, erläuterte im Anschluss Dr. Andreas Brill, Geschäftsführer von Business4Brands und Experte für digitale Transformationsprozesse, in seiner Keynote Speech. „Unternehmen sind für die radikale Entwicklung der digitalen Revolution nicht gemacht, Unternehmen müssen sich neu organisieren“, so Brill.

„Agile Arbeit ist neu, also anders, weil Mitarbeitende einen anderen Wertbeitrag leisten. Wo es bisher um das Befolgen von Vorgaben ging, kommt es jetzt auf Abweichung, also Kreativität, an.“

Wichtig sei ein radikaler Kundenfokus. Kunden besser verstehen, als die Kunden sich selbst verstehen können. Dabei gelte es, die Grenzen des eigenen Wissens zu sprengen. „Das Wissen außerhalb eines Unternehmens ist immer größer als innerhalb.“ Neu sei auch, dass Entscheidungen künftig in selbstständigen Teams getroffen werden. Die falschen Leute hätten bisher zum falschen Zeitpunkt, nämlich am Anfang eines Prozesses, falsche Entscheidungen getroffen.

Mit diesen Eindrücken gingen die Teilnehmer*innen des New WORK Tags anschließend in die Workshops. In „Mit Workhacks eingefahrene Arbeitsabläufe schnell verbessern“ ging es um Methoden, feste Strukturen durch minimale Eingriffe zu verändern und effektiver zu machen. Wie man mit „Co-Kreativität zu neuen Lösungen mit Design Thinking“ kommt, vermittelte Workshop 2. „Was wir von Scrum, Kanban und Co. lernen können“ erfuhren die Teilnehmenden in einem weiteren Workshop. New Work wird dadurch nicht nur erlebbar, sondern beginnt, Alltag zu werden.





„Mit neuen Arbeits- und Denkweisen zu digitalen Lösungen“

Der KION Digital Campus für digitale Transformation

Die digitale Transformation in Industrie und Handel ist keine Zukunftsvision. Sie ist bereits gelebte Realität und verlangt nicht nur nach neuen Geschäftsmodellen, sondern auch nach neuen Arbeits- und Denkweisen. Um diese aktiv und zielgenau zu entwickeln, haben wir in der Nähe unseres Frankfurter Konzernsitzes den „KION Digital Campus“ aufgebaut. Gemeinsam mit Mitarbeiter*innen aus der ganzen Welt arbeiten hier Strategen, User Experience Designer und Entwickler – Männer und Frauen – an neuen digitalen Lösungen und formen diese binnen kürzester Zeit zum Minimum Viable Product, d.h. zu einer ersten, minimal funktionsfähigen Version eines Produkts. So erarbeiten die Teams zukunftsfähige digitale Lösungen, die echten Mehrwert für die Kunden der KION Group und ihrer weltweiten Tochterunternehmen bieten. Neue Arbeitsmethoden werden hier für alle erlebbar und zum Alltag.

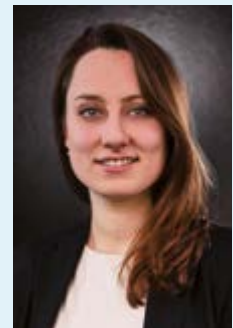
Ansätze wie Co-Creation, Design Thinking, agiles Arbeiten und Projekt-Sprints bilden den passenden Rahmen, um Prozesse neu zu denken. Ziel ist es, Ideen möglichst kreativ zu entwickeln – sie aber auch möglichst schnell unter realen Bedingungen zu testen. Zu den ersten im Digital Campus entwickelten Lösungen zählte z.B. eine Chatbot-App für Servicetechniker sowie eine Applikation zur datenbasierten Flottenoptimierung.

Im Campus werden darüber hinaus Events und Trainings organisiert. Ziel ist dabei aber nicht nur die Entwicklung und Vermittlung digitaler Fähigkeiten, sondern auch die Verankerung eines „digitalen Mindsets“ der Offenheit, Kollaboration und Flexibilität in den Köpfen unserer Mitarbeiter*innen.



Der KION Digital Campus

„Diversität ist ein Kernbestandteil unseres Mindsets und damit unserer Arbeitsweise am Digital Campus. Verschiedene Blickwinkel bereichern unsere Herangehensweise durch neue Denkanstöße und verhelfen uns so zu innovativen Lösungen und deren erfolgreicher Implementierung.“



Maren Raupach, Director Business Development & Operations at KION Digital Campus



„Strategien erarbeiten, um eigene Kompetenz sichtbarer zu machen“

BASF-Barcamp ermöglicht Austausch für Frauen in Produktion und Technik

„Wir Frauen in Produktion und Technik: ECHT. STARK. SICHTBAR.“ – diese Einladung meiner Kolleginnen Nicole Meier, Natalie Gelder und Heike Brueser hat mich neugierig gemacht. Die drei haben ein Barcamp auf die Beine gestellt. Das ist eine „Unkonferenz“, bedeutet: (fast) keine Agenda, keine vorgegebenen Themen oder Ziele. Alles kann, nichts muss. Das war ein erfrischender, neuer Ansatz. Teilgenommen haben ausschließlich Frauen – ein ungewöhnliches Bild in der BASF, vor allem, wenn es um Produktion und Technik geht!

Gesprochen wurde über Themen wie die Sichtbarkeit von weiblichen Talenten, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, über Karriererüberleitern und Netzwerke.



Wer sich nun einen Haufen wilder Frauen vorstellt, die über Männer und besonders über Chefs schimpfen, liegt völlig falsch. Denn erarbeitet wurden vor allem Strategien, um die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen und sich Gehör zu verschaffen. „Denn es liegt ja schließlich an uns, die Chefs zu überzeugen. Nicht verkriechen und nur über Ungerechtigkeiten beschwerten, sondern selbst aktiv werden“, fasste Nicole Meier, die an unserem Standort Ludwigshafen einen Produktionsbetrieb leitet, den Ansatz zusammen. Und ich stimme voll und ganz zu.

Melanie Maas-Brunner, President, Nutrition & Health, BASF SE



Barcamp – das Konzept

Ein Barcamp ist ein Konferenzformat, bei dem die Teilnehmenden den Inhalt ad hoc selbst gestalten – oft in Form von Workshops.

Beim BASF-Barcamp haben sich die Teilnehmerinnen in Kleingruppen zusammengefunden, um Projektideen im Bereich Frauenförderung auszutauschen und weiterzuentwickeln.

Daraus sind mehrere Initiativen entstanden, z.B. ein Peer Coaching unter Kolleginnen, Besuche an Schulen zum Thema „Frauen in Männerberufen“ oder die BASF „X-Days“, bei denen Studentinnen zu einem Schnuppertag eingeladen werden.



„Klare Prioritäten setzen und für Rückendeckung sorgen“

Wie mobiles Arbeiten bei der LBBW gelingt

Bei der LBBW wurde flächendeckend die Möglichkeit geschaffen, mobiles Arbeiten zu beantragen. Die Mitarbeitenden wurden mit den technischen Voraussetzungen ausgestattet und eine Dienstvereinbarung hat eine einheitliche und verbindliche Regelung für das gesamte Haus etabliert. Zum Start der neuen Regelung wurde eine Info-Messe abgehalten und umfassendes Informationsmaterial zur Verfügung gestellt, um mögliche Vorbehalte bei Führungskräften, aber auch den Beschäftigten selbst abzubauen.

Frau Jantarska-Stasch, Sie waren maßgeblich an der Initiierung und der flächendeckenden Einführung des mobilen Arbeitens in der LBBW beteiligt. Was ist aus Ihrer Sicht der Grund dafür, dass mobiles Arbeiten mittlerweile fester Bestandteil der Unternehmenskultur in der LBBW geworden ist?

Der Grund war die Art und Weise, wie das mobile Arbeiten in der LBBW eingeführt wurde. Gemeinsam mit meiner Kollegin Bettina Ellmer haben wir eine Initiative gestartet und das mobile Arbeiten zunächst als Pilot für alle interessierten Mitarbeitenden im IT-Bereich eingeführt. Eine wichtige Prämisse dabei war, dass die Verantwortung für die Prüfung der persönlichen und sachlichen Eignung für mobiles Arbeiten bei den Mitarbeitenden selbst lag. Ein negatives Votum der Führungskraft musste gut begründet werden. Die klaren Leitplanken schafften Transparenz und steigerten die Akzeptanz bei Führungskräften. Allein die Möglichkeit, vom mobilen Arbeiten Gebrauch machen zu können, spornte die Mitarbeitenden an und trug zu einem Kulturwandel bei. Der Pilot war ein voller Erfolg und wurde somit zur Blaupause für mobiles Arbeiten in der gesamten Bank.

Mit zwei Kindern im Alter von sechs und acht Jahren kennen Sie die Herausforderung, Beruf und Privatleben in Einklang zu bringen. Welche Rolle spielt dabei das Thema mobiles Arbeiten für Sie?

Das mobile Arbeiten verschafft mir vor allem Freiraum und Sicherheit. Ich weiß, dass ich in jeder Situation auch kurzfristig die Betreuung für meine Kinder organisieren kann. Was nicht zwangsläufig bedeutet, dass ich immer ins Home-Office wechseln muss. Auch der Arbeitgeber von meinem Mann bietet mobiles Arbeiten an. Dadurch können wir im Noffall flexibel entscheiden, wer für die Betreuung einspringt.



Frau Jantarska-Stasch

Was sind Ihre drei wichtigsten Tipps, damit es gelingt, trotz mobilen Arbeitens klare Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zu ziehen?

Das Wichtigste ist, beides in Balance zu halten. Einerseits hilft es, sich für die verfügbare Arbeitszeit klare Prioritäten und Ziele zu setzen, um die Arbeitszeit nicht unnötig auszuweiten. Andererseits ist es, vor allem für die Frauen, wertvoll, für eine Rückendeckung in familiären Noffällen zu sorgen. Das mobile Arbeiten kann von beiden Partnern eingesetzt werden.



„Ideen zum Leben erwecken“

Evonik Spirit: Per Ideenwettbewerb zur dynamischeren Unternehmenskultur

„Performance, Trust, Openness, Speed“ – das hat sich Evonik auf die Fahnen geschrieben. Die Unternehmenskultur des Spezialchemieherstellers soll dynamischer werden: Auf rasante Veränderungen im Umfeld will man nicht nur flexibler reagieren können – man will sie selbst mitgestalten. Evonik hat dazu die konzernweite Initiative „Evonik Spirit“ ins Leben gerufen. Im Fokus steht ausdrücklich auch das „Wie“ der täglichen Zusammenarbeit: Abwechslungsreich soll sie sein, spannende Herausforderungen bieten, Spaß machen.

Da jeder Wandel auf das Engagement aller baut, zieht sich bei allem ein roter Faden durch: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt.



Zunächst waren alle Beschäftigten eingeladen, bei einem Online-Brainstorming ihre Ideen einzubringen: Wie kann Evonik entscheidungsstärker werden? Wo können Abläufe schneller, wo kann die Zusammenarbeit einfacher werden? Welche neuen Arbeitsformen sind denkbar? Binnen vier Wochen kamen nicht weniger als 309 Ideen zusammen, aus denen die Belegschaft – ebenfalls per Online-Tool – die 60 besten auswählte. Mit diesen ging das Spirit-Team dann in den Regionen Europa, Asien und Nordamerika „on tour“: Auf so genannten Speed-up-Konferenzen wurden die Ansätze präsentiert und pro Region fünf zur Umsetzung ausgewählt.

Die kreativen Köpfe hinter den Top-Projekten arbeiten nun in vernetzten, agilen Teams an der Weiterentwicklung ihrer Ideen. Unterstützt durch agile Methoden, entwickeln sie dafür ein Konzept oder einen Businessplan.



„Sich selbst entwickeln, sichtbar werden und vernetzen“

Agile Lernmethode „Working Out Loud“ bietet weiblichen Führungskräften der Deutsche Post DHL Group neue Entwicklungsmöglichkeiten

Deutsche Post DHL Group hat im letzten Jahr „Working Out Loud“ speziell für weibliche Führungskräfte eingeführt. Diese von John Stepper entwickelte Lernmethode hat den Vorteil, dass sie interaktives Lernen und Zusammenarbeiten sowohl persönlich als auch virtuell ermöglicht. Die Teilnehmerinnen erarbeiten gemeinsam anhand strukturierter Leitfäden Lösungsansätze zu vorher individuell definierten Zielen und profitieren von der Vielfalt an Erfahrungen.

Die Peer Groups, auch Zirkel genannt, bestehen aus etwa fünf Teilnehmerinnen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und an verschiedenen Standorten. Die Zirkel widmen sich ganz spezifischen Themen: „Frauen in männerdominierten Berufen/Frauen im Betrieb“ und „Rückkehr in den Beruf nach einer Auszeit“. Ein weiterer Zirkel hat die internationale, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zum Inhalt und findet ausschließlich virtuell statt.

Mit dieser agilen Methode der Zusammenarbeit wird den weiblichen Führungskräften die Möglichkeit gegeben, sich selbst zu entwickeln, sichtbar zu werden und sich zu vernetzen.

Stellenausschreibungen für Führungsrollen in Teilzeit. Eine weitere Möglichkeit, durch Anpassung der Arbeitszeit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, zeigt SAP auf: Dort werden sämtliche Stellenausschreibungen für Führungspositionen nur noch in Teilzeit ausgeschrieben. Gerade für Frauen, die an Teilzeitarbeitsmodelle gebunden sind, bietet dies optimale Bedingungen, eine Führungsrolle zu übernehmen. Ebenso birgt das Modell für Männer den Vorteil, eine Führungsrolle übernehmen und sich gleichzeitig im Haushalt einbringen zu können. Der zuvor limitierende Faktor, nämlich die Angst, durch Teilzeit den Karriereweg einzuschränken, entfällt damit.

Teilen von Führungsverantwortung. Eine ähnliche Maßnahme, die gerade Frauen einen besseren Zugang zu Führungspositionen ermöglicht, ist das Aufteilen von Führungsverantwortung. Bei der AOK Baden-Württemberg können je zwei Führungskräfte – vor allem im mittleren und gehobenen Management, aber auch auf Teamleiterebene – Führungsstandems bilden. Ihr Arbeitsvolumen können sie dabei zu je maximal 60% zuordnen: Die resultierende Überlappung von bis zu 20% ermöglicht es ihnen, sich im Geschäftsalltag abzustimmen. So können Führungspositionen mit mehr Flexibilität und weniger Zeitaufwand für den Einzelnen realisiert werden. [Bei der Deutschen Bahn können](#)

62



**Interview mit dem
Führungsstandem
des Fraunhofer IME**

[Mitarbeitende – insbesondere Führungskräfte – ebenfalls vom so genannten „Job-Sharing“ profitieren.](#) Auch beim Fraunhofer-Institut für Molekularbiologie und angewandte Ökologie (IME) wird dies angeboten, ein gemischtgeschlechtliches Führungsstandem agiert dort als Doppelspitze.

Unterstützung junger Eltern. Unternehmen können den Wertewandel nur begleiten, indem sie durch zeitliche Flexibilisierung dem Privatleben mehr Raum geben – aber sie können auch gezielt Unterstützung leisten, vor allem für junge Eltern. Wieder ein Blick ins Ausland: Toronto Hydro bietet

z.B. einen zwölfmonatigen Elternurlaub bei voller Gehaltszahlung – regelmäßige Updates aus dem Unternehmen und ein umfangreiches Training bei Wiedereintritt inklusive. Um einen reibungslosen Wiedereinstieg zu ermöglichen, ist auch eine geregelte Kinderbetreuung essenziell – gerade während der Corona-Krise hat sich einmal mehr gezeigt, wie herausfordernd der Berufsalltag sein kann, wenn die externe Kinderbetreuung entfällt. Unternehmen können ihre Beschäftigten hier unterstützen, z.B. durch finanzielle und organisatorische Unterstützung von privaten Betreuungsarrangements oder auch durch betriebliche Kinderbetreuungseinrichtungen, wie es sie z.B. bei der Allianz, der Deutschen Telekom und bei Siemens gibt. Der Wiedereinstieg nach der Elternzeit kann zusätzlich erleichtert werden, indem Unternehmen Eltern-Kind-Büros zur Verfügung stellen, wie es z.B. bei HENSOLDT der Fall ist.

64

Sinnstiftendes Arbeiten fördern. Um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, selbst mit Projekten aktiv zu werden, die sie als sinnstiftend für sich persönlich, das Unternehmen oder die Gesellschaft empfinden, können Unternehmen einen Teil der Arbeitszeit für solche Projekte freigeben. So haben Mitarbeitende die Chance, gerade zu Themen wie Chancengerechtigkeit ihre Ideen einzubringen. Ein Beispiel, wie das funktionieren kann, liefert die Deutsche Telekom, deren Mitarbeitende im Rahmen der 80/20-Initiative 20% ihrer Arbeitszeit für den Aufbau und die Unterstützung neuer Projekte nutzen können.

63

Den „Purpose“ verankern. Das Gefühl einer sinnstiftenden Arbeit entsteht nicht nur durch die eigenen alltäglichen Aufgaben, sondern auch durch den „Purpose“ des Unternehmens – einen Existenzgrund bzw. ein übergeordnetes Ziel. Dieses „Warum“ sollte klar definiert, artikuliert und in die Unternehmenskultur eingebettet werden. Wenn Mitarbeitende von Anfang an mit dem „Purpose“ vertraut gemacht werden, kann dieser nicht nur als Orientierung dienen, sondern auch das Engagement steigern.

Übergreifende Angebote: Maßnahmen zusätzlich unterstützen

Aus den genannten Maßnahmen in den Bereichen Future Skills, neue Arbeits- und Organisationsformen und Wertewandel ergeben sich klare Vorteile für die Chancengerechtigkeit. Damit diese auch genutzt werden, können spezielle Programme unterstützende Rahmenbedingungen für alle drei Bereiche schaffen.

Interaktive Karriereplattformen. Voraussetzung für die erfolgreiche Förderung Mitarbeitender in Zeiten von New Work ist die Schaffung von Transparenz über den sich ständig wandelnden Kompetenzbedarf in Unternehmen – und die Möglichkeit für Angestellte, sich diesem anzupassen. Flexibilität im Hinblick auf das Arbeitsgebiet fördert eine Initiative des amerikanischen Telekomriesen AT&T: Über die Karriereplattform „Workforce 2020“ können Angestellte die eigene Fähigkeitenlücke bestimmen, neue interne Karrieremöglichkeiten entdecken und bei Interesse ihre Weiterbildung und/oder Umschulung organisieren (Donovan, Benko, 2016). Damit bietet sich die Möglichkeit, Chancen früh zu erkennen und zu ergreifen und Wissenslücken zu schließen. Von dem Modell profitiert auch das Unternehmen insgesamt: Es verfügt damit über ein sehr wirksames Instrument, um die Belegschaft ohne Druck für die Herausforderungen von morgen zu wappnen.

Kreative Formate für gendergerechte Kommunikation. Die Kommunikation nach innen und außen kann entscheidend zu der Wahrnehmung eines Unternehmens als gendergerecht beitragen. Kreative, kollaborative Formate können helfen, eine solche Kommunikation zu gestalten – so wie die Diversity-Werkstatt bei Volkswagen, bei der die Erfahrungen aus Diversity-Teams in die Erstellung von gendergerechten Stellenanzeigen einfließen. Volkswagen nutzt außerdem explizit weibliche Bildsprache, z.B. für die Recruitingkampagne „Software is Female“.

66

67



„Die Chemie im Job-Sharing-Tandem muss stimmen“

Die Deutsche Bahn bietet Mitarbeitenden das Job-Sharing an – und teilt sechs Tipps, mit denen das Modell gelingen kann

- 1 Job-Sharing – ein Modell für viele Zielgruppen**
Die Gründe für den Wunsch nach Job-Sharing sind vielfältig, z.B. nebenberufliche Weiterbildungen, intensivere Familienphasen oder der Übergang in den Ruhestand. Im höheren Management zählt dazu auch der Wunsch nach Sparringspersonen oder strategischen Bündnissen. Das Modell Job-Sharing sollte deshalb nicht nur für eine bestimmte Zielgruppe „vermarktet“ werden.
- 2 Job-Sharing als Chance für die Personalplanung, nicht nur als Pluspunkt für die Arbeitgeberattraktivität**
Job-Sharing-Modelle können helfen, die Lebensphasen der Mitarbeitenden besser mit deren Arbeitskraft für das Unternehmen in Einklang zu bringen. Job-Sharing kann einen eleganten Übergang in/aus Elternzeit oder Ruhestand schaffen. Die Onboarding-Phase wird durch eine direkte Ansprechperson erleichtert und der Wissenstransfer sichergestellt.
- 3 Job-Sharing als Angebot, nicht als Verordnung**
Job-Sharing kann nur erfolgreich sein, wenn beide Mitarbeitende freiwillig im Job-Sharing-Tandem arbeiten. Das Modell sollte grundsätzlich zur Verfügung stehen und vom Management z.B. als Lösung für den Wunsch nach Arbeitsflexibilisierung vorgeschlagen werden. Die finale Entscheidung sollte aber bei den potenziellen Beteiligten des Tandems liegen.
- 4 Job-Sharing-Tandems finden sich auch ohne Matchingsoftware**
Für ein erfolgreiches Tandem muss die Chemie zwischen den Partnerinnen und Partnern stimmen. Deshalb sind Matchingprogramme ein „Nice-to-Have“, viele Tandems finden sich aber durch das berufliche Netzwerk oder persönlichen Kontakt.
- 5 Flexibilität bei der Ausgestaltung beweisen**
So vielfältig wie die Gründe für Job-Sharing sind, können auch die Regelungen zur Aufteilung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs sowie der Arbeitszeiten in Job-Sharing-Tandems sein. Hier gilt es, flexibel zu sein. Das Job-Sharing-Tandem sollte selbst entscheiden, was für sie und ihr Team am besten funktioniert. So können die unterschiedlichen Kompetenzen der Job-Sharing-Partnerinnen und -Partner am erfolgreichsten eingesetzt werden.
- 6 Durchhaltevermögen in der Anlaufphase zeigen**
Job-Sharing ist kein Selbstläufer. Wie bei jeder Personalveränderung braucht es vor allem anfangs Zeit und Verständnis, bis sich neue Regelungen der Zusammenarbeit eingependelt haben. Wichtig ist dabei eine gute Kommunikation im Team und die Unterstützung durch die verantwortliche Führungskraft.



Anna Schak und Julia Staudt leiten als Job-Sharing-Tandem ein Arbeitsgebiet bei DB Training



„Herzensprojekte verfolgen und nebenbei Neues lernen“

Deutsche Telekom schafft mit „80/20“ Freiraum für eigene Interessen – Beispiel DigiCamp

„80/20“ – der Name ist Programm: In diesem Pilotprojekt können Beschäftigte 20% ihrer Arbeitszeit für konzernweite Initiativen verwenden – ob sie nun eigene Projekte anstoßen oder bereits laufende unterstützen. Das Spannende dabei: Während sie an Herzenthemen arbeiten, eignen sie sich gleichzeitig neue Fähigkeiten an. Über eine interne Online-Plattform können aktuelle Projekte ganz einfach präsentiert und von interessierten Beschäftigten eingesehen werden.

Ein Projekt, das daraus hervorging, ist „DigiCamp GK“ – ein innovatives Lernformat, in dem Vertriebsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern im Geschäftskundenbereich (GK) der Telekom das effiziente Handling neuer digitaler Arbeitstools vermittelt wird. Dabei erlernen sie nicht nur das nötige Know-how. Gleichzeitig wird auch das richtige Mindset trainiert: Keine Scheu vor neuen, ungewohnten Tools! Es lohnt sich, sie auszuprobieren – denn sie erleichtern und verbessern die Zusammenarbeit mit Kunden wie auch Kolleginnen und Kollegen.



Konzipiert wurde das DigiCamp vor allem für den Geschäftskundenvertrieb der Telekom Deutschland mit den entsprechenden Tools, doch kann das Format auch für andere Geschäftsbereiche adaptiert werden. Auch innerhalb des Vertriebs selbst wurde es zielgruppengerecht gestaltet: Der Veranstaltung ging jeweils ein Briefing mit der Führungskraft voraus; dort wurden die Use Cases individuell für das Team besprochen.

Für die weitere Verbreitung im Unternehmen war wiederum die Plattform „80/20“ hilfreich: Beschäftigte, die an der Mitarbeit im DigiCamp Interesse hatten, wurden zu einem Kickoff-Event eingeladen und dort für die Durchführung fit gemacht. Anschließend leiteten sie entweder selbst die Sessions oder übernahmen die Co-Moderation.

Katja Weber, Co-Initiatorin des DigiCamp GK



„Leistung nicht an der Präsenz messen, sondern am Erreichten“

Michael Schlüpmann, Leiter People Operations and Development, zur Flexibilisierung bei HENSOLDT



Was heißt New Work für Sie?

Für mich ist New Work ein übergreifender Begriff, der alle Modelle zur Flexibilisierung der Arbeitsrealität einschließt. Bei HENSOLDT reicht das von Gleitzeit, mobilem Arbeiten und standortübergreifenden

Teams bis hin zu agilen Methoden und Digitalisierung in der Kommunikation. Das sind für mich alles essenzielle Grundlagen, um mein Arbeits- und Privatleben gut vereinbaren zu können.

Warum sind New-Work-Modelle für Sie wichtig?

Ich arbeite Vollzeit in unserem HENSOLDT-Hauptsitz in Taufkirchen bei München und führe drei Teams im Personalbereich People Operations & Development. Meine Teammitglieder sitzen fast ausschließlich an unserem Standort in Ulm. Daher pendle ich oft zwischen den beiden Standorten. Zudem habe ich einen neunjährigen Sohn. Um meiner Vaterrolle und meiner Führungsrolle gerecht werden zu können, muss ich mein Arbeitspensum sehr flexibel gestalten können.

Sind Sie schon Vorurteilen gegenüber Ihrer Arbeitsorganisation begegnet?

Natürlich gibt es auch bei uns noch Anhänger der Präsenzkultur. Sie möchten ihre Mitarbeitenden immer gern persönlich um sich haben. Doch ich habe auch das Gefühl, dass mein Modell mehr Akzeptanz findet, als es bei manchen Müttern der Fall ist. Da stelle ich mir die Frage, warum das so ist: Wird es bei Vätern als „revolutionärer“ angesehen? Bei Müttern ist der doppelte Job quasi normal? Oder sollten Mütter gar nicht erst arbeiten, erst recht nicht in Vollzeit?

Es überrascht mich immer wieder, wie oft mir noch solche Ansichten begegnen.

Was sind die Voraussetzungen von Unternehmensseite für Ihr Arbeitsmodell?

Für mich steht und fällt alles mit einem Chef, der die Leistung nicht an Präsenz misst, sondern an dem, was geschafft wird. Auch ich führe meine Kolleginnen und Kollegen so. Das funktioniert nur, wenn ich ihnen vertraue, sie zur Selbstständigkeit ermächtige und Kontrolle abgebe. Führungskräfte in dieser Mentalität zu schulen, finde ich unglaublich wichtig.

Es ist auch ganz klar eine Frage der Kultur: Alle im Unternehmen müssen die verschiedenen Lebensmodelle und deren Anforderungen respektieren. Wir brauchen Flexibilität in den Köpfen. Es geht nicht nur um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sondern darum, dass jeder sein individuelles Lebensmodell leben kann, ohne irgendeine Form von Diskriminierung zu erfahren. Die Modelle von New Work bilden die Grundlage, die Akzeptanz in den Köpfen macht sie aber erst erfolgreich.

Was sind Ihre Tipps an arbeitende Eltern?

Ich denke Transparenz, für seine Bedürfnisse einzustehen und Dinge klar einzufordern, ist ganz wichtig. Natürlich ist es immer ein Geben und Nehmen. Klares Erwartungsmanagement auf beiden Seiten ist absolut notwendig. Wenn mehr und mehr Führungskräfte diese Arbeitsmodelle vorleben, werden sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer mehr dafür öffnen. Dann wird New Work irgendwann zur neuen Normalität, so dass wir darüber gar nicht mehr sprechen müssen.



Das Eltern-Kind-Büro: Vorsorge für den „Betreuungsnotfall“ – Flexibilität für Eltern



HENSOLDT möchte seinen Mitarbeitenden – und insbesondere Eltern – viel Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Arbeit einräumen, denn nur dann wird die Vereinbarkeit

von Familie und Beruf möglich. Deshalb wurden die Eltern-Kind-Büros ins Leben gerufen: gesonderte Räume, aufgeteilt in Arbeitsbereiche für die Eltern und einen mit Spielsachen ausgestatteten Bereich für die Kinder. Hier können z.B. bei einem „Betreuungsnotfall“ Meetings stattfinden, während das Kind in Sichtweite spielt.

Die ersten Eltern-Kind-Büros hat HENSOLDT im Winter 2019 eröffnet. Vor allem Väter haben sofort begonnen, das Angebot zu nutzen, und die Rückmeldungen aus der Belegschaft waren enorm positiv: Das Eltern-Kind-Büro ermöglicht Eltern die aktive Teilnahme am Berufsleben, ohne dass sie sich zwischen Familie und Beruf aufreiben müssen. Für die Zukunft ist die Eröffnung weiterer Eltern-Kind-Büros geplant.

68

Diversity-Maßnahmen für den Kulturwandel. Um einen tiefgreifenden Kulturwandel hin zu mehr Diversität zu erreichen, [hat das Fraunhofer Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme \(IAIS\) ein ganzes Paket an Diversity-Maßnahmen umgesetzt](#). Mit Initiativen in den Bereichen Kommunikation, Recruiting, Trainings, Führungskräfteentwicklung und Unterstützung von Eltern konnte die Diversität im Institut gesteigert werden – so sind mittlerweile fast die Hälfte der Neueinstellungen weiblich.

69

Die [Google Zukunftswerkstatt](#) steht allen Interessierten offen, um [Wissen für Leben und Arbeiten in der digitalen Welt zu vermitteln und so die Chancengleichheit aktiv zu fördern](#). Die Trainings und Workshops sind zum Teil aus internen Kursen bei Google entstanden. Sie vermitteln zum Beispiel Grundlagen, wie man die eigene Karriere gestalten oder sich persönlich weiterentwickeln kann. In der Initiative [„#IamRemarkable“](#) werden die Teilnehmer ermutigt, offen über ihre beruflichen und privaten Erfolge zu sprechen. Dazu gehört auch, bestimmte gesellschaftliche Normen (Bescheidenheit) kritisch zu hinterfragen.

70

Elemente des Trainingsformats haben inzwischen Schule gemacht und wird nun auch in anderen Unternehmen durchgeführt. [Auch bei McKinsey wird – hier als Bestandteil des Diversity- und Inclusion-Programms „All-In“ – ein Unconscious-Bias-Training angeboten](#). Wichtig ist, die Erkenntnisse aus den Trainings auch in den Unternehmensprozessen – z.B. in den Bereichen Recruiting und Beförderung – zu verankern.

Tools zur Verfolgung des Fortschritts. Dem Risiko, bei der Umsetzung von Maßnahmen in den Bereichen Chancengerechtigkeit und New Work in Stereotypen zurückzufallen, lässt sich unter anderem mit speziellen IT-Tools begegnen. Google etwa nutzt Advanced Analytics, um Transformationsprozesse im eigenen Haus wirksam zu unterstützen: Das Unternehmen hat die HR-Systeme sämtlicher Bereiche um ein Software-tool ergänzt, das strukturelle Benachteiligungen von Frauen konkretisiert und sichtbar macht. Auf dieser Basis wurden gezielte Gegenmaßnahmen definiert.



„Sprache ist der Schlüssel für gendergerechte Stellenanzeigen“

Feminin bzw. neutral
konnotierte Begriffe

Inhaltsbezogene, beziehungs- und gemeinschafts-
orientierte „kommunale“ Formulierungen

Maskulin konnotierte
Begriffe

Agentische Begriffe und mit männlichen Stereotypen
verbundene Wörter



Empfehlungen für die Erstellung einer Stellenanzeige

- Die Vorzüge der Funktion in den Fokus rücken und nicht die Anforderungen der Stelle. Dies hat das Ziel, Lust auf die Stelle und den Arbeitgeber zu wecken
- Weiblich oder neutral konnotierte Begriffe verwenden
- Klare Erklärungen zur Wirkweise von unbewussten Vorurteilen geben, möglichst an Beispielen veranschaulicht
- Nicht die „eierlegende Wollmilch-sau“ beschreiben, sondern die Fähigkeiten hervorheben, die essenziell sind
- Rahmenbedingungen können das Interesse an einer Stellenanzeige erhöhen oder senken, insbesondere:
 - Information über Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben
 - Besonderheiten zum Team, die Atmosphäre im Team, die Räumlichkeiten oder die Situation der Abteilung
- Hinweis auf Möglichkeiten, die Aufgabe in Teilzeit (zwei Teilzeiter*innen anstatt ein/eine Vollzeiter*in) oder in Job-Sharing ausführen zu lassen
- Gewünschte Diversität der Bewerber auf verwendeten Fotos widerspiegeln
- Werbekampagnen explizit für Frauen konzipieren und gestalten



„Anzahl der Bewerber*innen fast verzehnfacht“

In Volkswagens Diversity-Werkstatt entstehen gendergerechte Stellenanzeigen

Mit der Recruiting-Kampagne „Hello Possible“ und der Diversity-Werkstatt zur Neugestaltung von Stellenanzeigen arbeitet Volkswagen daran, die Vielfalt der Bewerber*innen und damit die Vielfalt der Mitarbeiter*innen zu erhöhen.

Vertreter*innen des Diversity-Teams bringen Personen zu zweistündigen Terminen, den so genannten „Diversity-Werkstätten“, zusammen, in denen sie gemeinsam Stellenanzeigen erstellen.

Das Ziel: Durch eine andere Gestaltungs- und Formulierungsweise soll die Bewerber*innenanzahl erhöht werden. In der Diversity-Werkstatt wählen die Teilnehmer*innen konkrete Stellen aus, für die eine Stellenanzeige geschaltet werden soll. Gemeinsam wird dann die Stellenanzeige formuliert. Wir haben festgestellt: Über diese neu gestalteten Stellenanzeigen wurde vor allem die Anzahl der weiblichen Bewerberinnen gesteigert. Aber nicht nur mehr Frauen, sondern auch mehr Männer bewarben sich. Ein wichtiger Schritt, um die Diversität unter den Bewerber*innen und im Volkswagen-Konzern zu erhöhen.

„Das Mehraugenprinzip und der gemeinsame Austausch über Formulierungen schärfen den Fokus, decken unbewusste Vorurteile auf und bringen unterschiedliche Perspektiven ein“, erklärt Elke Heitmüller. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Im direkten Vergleich der Ausschreibungen für ein und dieselbe Stelle – einmal nach bisheriger Erstellungsweise und einmal nach Formulierung innerhalb der Diversity-Werkstatt – wurde die Anzahl der Bewerber*innen verzehnfacht.



Im Rahmen der Kampagne „Hello Possible“, die speziell IT- und Digitalisierungsexpert*innen ansprechen soll, gab es eine Serie nur für Frauen. Unter dem Motto „Software is Female“ wird mit eigenen Mitarbeiterinnen geworben.

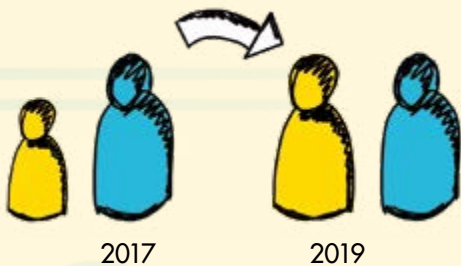


„Kultur ist keine Magie“

Fraunhofer IAIS setzt mit Diversity-Initiative neue Maßstäbe

Flexibel, agil, digital und divers: Um den Anforderungen der neuen Arbeitswelt gerecht zu werden, hat sich das Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS für einen Kulturwandel engagiert. Unter dem Motto »Kultur ist keine Magie« wurden zahlreiche Diversity-Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.

Der Erfolg: Die Einstellungsquote von Wissenschaftlerinnen hat sich am Fraunhofer IAIS in drei Jahren mehr als verdoppelt. 2019 waren fast die Hälfte der am IAIS eingestellten Personen weiblich. Für ein Forschungsinstitut mit Themenschwerpunkt künstliche Intelligenz ist das beachtlich, denn der Anteil der Absolventinnen unter den relevanten Studienfächern ist gering. Insgesamt hat das Institut im April 2020 einen Frauenanteil von 35%.



Entwicklung der Einstellungsquote von Frauen im Vergleich zu Männern am Fraunhofer IAIS

Bildsprache: Bewerberinnen und Mitarbeiterinnen suchen nach Repräsentation. Eine weibliche Bildsprache und die prägnante Nutzung des Gender-Sternchens sorgt für eine klare Positionierung: Das Institut möchte Wissenschaftler*innen zeigen, dass sie hier richtig sind.

Schlüsselemente des Kulturwandels am Fraunhofer IAIS

- **Recruiting:** Objektiviert und standardisiert, aber nahbar – schnelle, persönliche Kontaktaufnahme
- **Beweise für Chancengerechtigkeit:** Verpflichtendes Diversity und Inclusion Training für alle, konsequente Gendersprache und weibliche Bildsprache
- **Führungskräfte-Entwicklung:** Chancengerechtigkeit als wichtige Ausrichtung der Führungskräfte-Trainings
- **Kids-Welcome-Culture:** Mobile Kids-Box fürs Büro mit Spielsachen, Wickelmaterial etc. und klare Kommunikation, dass Kinder jederzeit willkommen sind
- **Elternzeit als Chance:** Nachrückende Talente führen auf Probe, kein Karriereknick durch Elternzeit
- **TALENTA-Programm:** Gezielte und großzügige Förderung einzelner Wissenschaftlerinnen – 20% ihrer Arbeitszeit für die Entwicklung von mehr Sichtbarkeit in der Wissenschaft und im Institut
- **Gezielte externe und interne Kommunikation:** Social-Media-Kampagnen auf allen relevanten Kanälen sowie Intranet und interne E-Mails



„Die Aktivitäten, die wir für Kultur und Chancengleichheit unternehmen, sind für uns alle eine echte Herzensangelegenheit.“

Prof. Stefan Wrobel, Institutsleiter Fraunhofer IAIS



„Wir drehen jeden Stein um und schauen, wo noch Luft nach oben ist. Dann ist Kultur keine Magie – aber wirkt vielleicht ein bisschen magisch.“

Luise Schneider, Leiterin Personalentwicklung Fraunhofer IAIS



„Neue Chancen für Chancengleichheit“

Durch digitale Trainings offline und online mehr Chancengerechtigkeit ermöglichen – das ist das Ziel der Initiative Google Zukunftswerkstatt.

In der Google Zukunftswerkstatt können sich alle digital weiterbilden. Ganz egal, ob Frauen oder Männer, ob angestellt, selbstständig oder in der Ausbildung. Denn Wissen zu teilen bedeutet auch, mehr Chancengerechtigkeit zu schaffen.



Die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, ist ein wichtiger Bestandteil der Philosophie von Google. Um einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten und dem Ziel nach mehr Chancengleichheit gerecht zu werden, macht Google dieses Wissen für alle zugänglich.



Im Sommer 2017 hat Google gemeinsam mit verschiedenen Partnern die Google Zukunftswerkstatt gegründet. Eine Initiative, deren Ziel es ist, die Chancen der Digitalisierung sichtbar zu machen und allen digitale Weiterbildung zu ermöglichen.



Aktuell bietet Google kostenlosen Kurse, die normalerweise in den Trainingszentren Hamburg, Berlin und München stattfinden, auch als Webinare an. Diese sowie weitere Online-Trainings finden sich auf zukunftswerkstatt.de. Das Themenspektrum reicht dabei vom 1x1 des Onlinemarketing über mehr Sichtbarkeit im Netz, agiles Arbeiten und Problemlösen mit Design Thinking bis hin zur optimalen Nutzung von YouTube.



Das Portfolio wird stetig um Kurse erweitert, um Kenntnisse abzudecken, die zukünftig besonders wichtig werden. Dabei nutzt die Google Zukunftswerkstatt auch immer wieder Erkenntnisse der eigenen Arbeit – etwa bei Trainings rund um die sich veränderte Arbeitsweise im Rahmen von New Work. Auch das Thema Chancengleichheit und das große Potenzial, das sich durch die Digitalisierung daraus ergibt, wird in den Kursen thematisiert.

Ein gutes Beispiel ist das Training #IamRemarkable. Ursprünglich intern vor allem für die Mitarbeiterinnen von Google entwickelt, sind diese Sessions heute für jeden – also Männer und Frauen – weltweit zugänglich. Die Teilnehmer werden darin bestärkt, offen über ihre beruflichen und privaten Erfolge zu sprechen. Denn sich der eigenen Erfolge bewusst zu sein und diese ohne Scheu zu kommunizieren, ist nicht nur gut fürs eigene Wohlbefinden, sondern kann auch ein starker Motor für die eigene Karriere sein.

Wie Frauen attraktive Karrierechancen nutzen können, ist Thema des eintägigen Workshops "Women Will", zu dem Google regelmäßig Nachwuchstalente von Kunden und Partnern einlädt. Dabei werden Frauen in Gruppenübungen und im ungefilterten Austausch mit Rolemodels und Experten ermutigt, ihre Karriere aktiv zu gestalten. Um noch mehr weibliche Nachwuchsführungskräfte auf ihrem Weg zu unterstützen, wird es in Zukunft auch kurze Webinare von Women Will zu den Themen Female Leadership und Entrepreneurship geben.

Genau darum geht es bei der Google Zukunftswerkstatt: Die Arbeitswelt ein bisschen besser und gerechter machen, indem wir alle gemeinsam daran arbeiten.

„Dass Diversität Teams schlagkräftiger macht, wissen wir aus Erfahrung“



McKinsey-Initiative „All In“ hat Frauenanteil stark erhöht



Vielfalt und Integration gehören bei McKinsey quasi zum Kerngeschäft. Welche Schlagkraft divers besetzte Teams entwickeln können, zeigen Forschung und langjährige Erfahrung: Kliententeams setzen sich meist aus Menschen mit unterschiedlichem Background zusammen – da der Austausch von Perspektiven erfahrungsgemäß spürbaren Mehrwert schafft.

Die unternehmensweite Initiative „All In“, 2014 ins Leben gerufen, hat dem Thema Diversität nochmals neue Dynamik verliehen. Beschäftigte aller Geschlechter – organisiert in einem globalen Center of Excellence und regionalen Teams – entwickeln hier Ansätze zur Förderung der Chancengleichheit.

In enger Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen tauschen die Teams Best Practices aus, entwickeln Strategien und Lösungsansätze. In die Umsetzung sind die Führungskräfte aller Ebenen eingebunden: So wird die Verantwortung für Chancengerechtigkeit in der gesamten Organisation etabliert.

„All In“ deckt mit seinen Arbeitsthemen den gesamten Weg durchs Unternehmen ab – von der Rekrutierung und Eingliederung der Neuzugänge über die Förderung und Weiterentwicklung Beschäftigter bis hin zum internen Networking. Auch die übergreifende Unternehmenskultur wird nicht vergessen: Die Teams erarbeiten Ansätze, um inklusive Denkweisen in der Firma zu stärken. Konkrete Beispiele für Initiativen sind Lernprogramme zu den Themen Unconscious Bias und Inclusive Leadership, Sponsoring-Modelle, Unterstützung zu Start und Ende der Elternzeit, die bewusste Reduzierung der Reisetätigkeit sowie eine verbesserte Unterstützung für Dual Careers. Viele Ansätze werden zunächst in Pilotversuchen getestet und, wenn sie sich bewähren, skaliert.

Wie an allen Firmenstandorten treibt auch in Deutschland ein lokales Team die „All In“-Initiative voran. Dessen Ziel ist vor allem, für Eltern und Menschen mit familiären Betreuungspflichten interessante Lösungen zu erarbeiten, die ihnen eine tragfähige und nachhaltig erfüllende Karriere im Unternehmen ermöglichen. Bisherige Ansätze umfassen etwa ein Flexibilitätsprogramm mit zugehöriger Community sowie den Female Sponsorship Award. Die flexible Arbeitsweise lebt das „All In“-Team selbst vor: Die Mitglieder arbeiten in Teilzeit und standortübergreifend zusammen. Zusätzlich erhalten sie immer wieder temporäre Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, die sich in Ergänzung zur Beratungstätigkeit für ein inklusives und diverses Arbeitsumfeld bei McKinsey engagieren – etwa als so genannte Local Champions oder Elterncoaches.

Die konzertierten Bemühungen um Diversität tragen Früchte: In Deutschland kann McKinsey heute auf einen Frauenanteil von 49% unter den neu eingestellten Mitarbeiter(inne)n verweisen.



„Diversität macht uns als Firma stärker und erfolgreicher, sowohl bei der Arbeit mit den Klienten, als auch in internen Funktionen wie Recruiting oder Knowledge Development.“

Martin Huber, Senior Partner, McKinsey & Company



Dr. Julia Sperling,
Partnerin,
McKinsey & Company

Globale Verantwortliche
für All-in

Bildungsträger: Angebot zukunftsorientiert ergänzen

Ob Schulen, Hochschulen oder Einrichtungen für die Erwachsenenbildung – für die Stärkung der Chancengerechtigkeit sind Bildungsträger besonders wichtig. Konkret liegt ihre Verantwortung darin, gezielt die Kompetenzen und Arbeitsmethoden zu vermitteln, die künftig zunehmend gefragt sein werden, und damit die Menschen auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten. Mit besonderen Angeboten für Mädchen können und sollen sie gleichzeitig dazu beitragen, die Fähigkeitenlücke zwischen den Geschlechtern bei technischen Skills zu schließen. Umgekehrt können sie aber auch dazu beitragen, dass Jungen sich beispielsweise stärker für Berufe aus dem Pflegebereich interessieren.

Future Skills: Fähigkeitenlücken schließen

Future Skills sollten fester Bestandteil der Ausbildung sein. Durch praxisorientiertere Lehrmethoden an Universitäten und Schulen, frauenspezifische MINT-Angebote und gezielte Weiterbildung kann das für alle Geschlechter gelingen.

Mehr Praxisnähe in der Bildung. Um bereits Kinder mit technischen Future Skills in Berührung zu bringen, können diese spielerisch in den Schulunterricht eingebaut werden. So werden sie von Anfang an für beide Geschlechter zur Normalität, der Stereotypisierung als „männlich“ wird vorgebeugt. In Ländern wie Frankreich und Großbritannien ist dies bereits der Fall: Programmieren wird hier schon in der Grundschule gelehrt ([Euractiv](#), 2015), gemeinsam mit Grundfähigkeiten wie Lesen und Schreiben. Es gibt bereits verschiedene Programmierertools, die Lehrkräfte dafür nutzen könnten, z.B. das Open Roberta Lab des Fraunhofer IAIS, mit dem Kinder einen Roboter programmieren können. Noch sind diese Angebote allerdings zu wenig bekannt und es fehlen entsprechend geschulte Lehrkräfte. Zusätzlich bieten sich Kooperationen an zur Verzahnung mit der Wirtschaft – und somit den künftigen Arbeitgebern. Google beispielsweise bietet für US-Schulen ein Programm namens „Code with Google“ an. Auch die emotional-sozialen Future Skills können bereits früh geschlechterübergreifend gefördert werden, z.B. im Rahmen eines Wahlfachs „Soziales Lernen“: Schülerinnen und Schüler könnten hier an sozialen Projekten teilnehmen, beispielsweise gemeinsam mit Menschen mit Behinderung.

Projektbasierte Lernformen sind besonders geeignet, um die praktische Anwendung digitaler Skills in Universitäten und Bildungseinrichtungen zu integrieren; das zeigen Erfahrungen aus den USA und Finnland ([World Government Summit, McKinsey](#), 2019). Werden digitale Projekte auch in nicht technischen Bereichen durchgeführt, hilft das, Berührungängste abzubauen. Als Nebeneffekt stärkt das projektbasierte Lernen neben den Fachkenntnissen auch sozial-emotionale Kompetenzen wie Kooperationsfähigkeit. An einigen Hochschulen gibt es sogar spezielle Kurse zum Erlernen solcher Kompetenzen; die Universität Augsburg bietet sie z.B. für Studierende der Informatik an.

Wichtig: Solche Angebote setzen voraus, dass Lehrkräfte regelmäßig in Future Skills und neuen Methoden der Zusammenarbeit aus- und weitergebildet werden. Unterstützend wirken dabei eine bessere technische Infrastruktur an Bildungseinrichtungen, die Bereitstellung von entsprechendem Lehrmaterial sowie ein Austausch von Best Practices ([World Government Summit, McKinsey](#), 2019). Jüngst hat die Corona-Krise die Dringlichkeit dieser Aspekte, die auch Grundlage effektiver digitaler Lernformate sind, verdeutlicht.

Frauenspezifische MINT-Angebote. Um Frauen früh für MINT-Themen zu begeistern, bieten manche Schulen und Universitäten spezielle schul- oder studienbegleitende Programme an, z.B. die OTH Amberg-Weiden: „MINT-Mädchen“ kombiniert Forschungsworkshops, Exkursionen und MINT-Unternehmensbesuche mit Trainings in Soft Skills (OTH). Auch das Programm „zdi-Campus – Mädchen machen MINT“ der Fachhochschule Bielefeld baut Hemmschwellen ab: Noch vor der Entscheidung für ein Studium können junge Frauen hier Lehrveranstaltungen in diversen MINT-Fächern besuchen und parallel ein technisches Praktikum absolvieren. Auch Orientierungssemester („nulltes Semester“), in denen die Teilnehmenden bereits anrechenbare Credit Points sammeln können, erleichtern die Studienentscheidung. Einige Hochschulen bieten sogar eigene Studiengänge für Frauen, insbesondere in Informatik- und technischen Bereichen. [Die Hochschule Bremen hat z.B. ein duales Programm mit dem Bundesverteidigungsministerium aufgebaut.](#)

Den anschließenden Schritt vom Studium in eine MINT-Karriere können Mentoring-Programme unterstützen. Als Beispiel sei Mentoring Hessen genannt, ein Verbundprojekt der Hessischen Hochschulen. Im Rahmen der Initiative „ProCareer.MINT“ wird MINT-Studentinnen für ein Jahr eine Mentorin an die Seite gestellt, die im jeweiligen Berufsfeld bereits erfolgreich tätig ist. Diese begleitet und berät in allen Fragen rund um den Wechsel in ein weiterführendes Studium oder den Beruf und hilft beim Netzwerkaufbau.

Weiterbildung in Future Skills. Um mit den Entwicklungen im eigenen Fachgebiet Schritt halten zu können, bieten sich Weiterbildungen an – insbesondere im schnelllebigen Technologiebereich. Für Frauen können Weiterbildungen vor allem bei Erwerbsunterbrechungen eine entscheidende Qualifikation darstellen. Ein Beispiel dafür ist die „Perspektive MINT“ – eine Kooperation zwischen der Volkshochschule Göttingen und der Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst. Sie bietet Frauen die Möglichkeit, nach längerer beruflicher Pause relevante Qualifikationen für MINT-Berufe zu erlangen und damit ihre Erfolgchancen bei Bewerbungen zu steigern. In diesem Kontext können auch agile Arbeitsmethoden trainiert werden. Bei der Kooperation der Lernplattform QA mit dem sozial orientierten Unternehmen Stemettes wird z.B. in einer kostenfreien „Agile Academy“ für junge Frauen agiles Projektmanagement in Kombination mit relevanten technischen Fähigkeiten vermittelt – was zusätzlich auch Interesse an MINT-Themen weckt.

Neue Arbeitsmethoden: Alle Bildungsformen zum Einüben nutzen

Die agilen Arbeitsformen und -methoden, die den Arbeitsalltag von morgen bestimmen werden, lassen sich schon heute erlernen, einüben und später regelmäßig aktualisieren. Dazu können alle Bildungsformen ihren Beitrag leisten.

Agile Methoden in Schule und Studium. Sollen Frauen im Beruf von agilen Methoden profitieren können, müssen sie in der Nutzung dieser Methoden ausgebildet sein. Dafür kann bereits an Schulen und Universitäten der Grundstein gelegt werden. Beispielsweise hat Agile Alliance ein Framework entwickelt, das sich im Schulalltag anwenden lässt: das „Agile-Based Learning Environment“ (ABLE). Es kombiniert verschiedene agile Methoden wie Scrum und Kanban, mit denen bereits Grundschulklassen in selbstorganisierten Teams lernen können. Ein Online-Handbuch unterstützt Lehrkräfte bei der Umsetzung ([Agile Alliance](#)). Auch an Universitäten können agile Methoden gelehrt werden – und das nicht nur in der Softwareentwicklung, wo sie ohnehin verbreitet sind. So bieten immer mehr Business Schools spezielle Module, in denen Studierende agile Frameworks erlernen und auf den eigenen Kontext anwenden ([Cubric, 2013](#)).



„Mit Doppelqualifikation in Männerdomänen“

Bundesministerium der Verteidigung und Hochschule Bremen bieten dualen Studiengang für Frauen

Mehr Frauen in die zivile Wehrtechnik – mehr Frauen in MINT: Eine Kooperation des Bundesministeriums der Verteidigung (BMVg) mit der Hochschule Bremen will dazu neue Wege ebnen. Im Rahmen eines technischen Vorbereitungsdienstes mit dem integrierten „Internationalen Frauenstudiengang Informatik – Dual“ können Beamtinnen auf Widerruf gleich zwei Qualifikationen erwerben: an der Hochschule einen Bachelor der Informatik, in der Bundeswehrverwaltung eine Qualifikation (Laufbahnbefähigung) für den gehobenen technischen Verwaltungsdienst. Pro Jahr werden zehn Bewerberinnen zugelassen: Die Bundeswehr stellt sie in den Vorbereitungsdienst als Beamtinnen auf Widerruf ein, das Studium läuft fortan parallel.

Beide Ausbildungsgänge sind eng miteinander verzahnt: Während der vorlesungs- und prüfungsfreien Zeiten der Hochschule durchlaufen die jungen Frauen die unterschiedlichen Module der Laufbahnausbildung, also bundeswehrspezifische Lehrgänge oder Praktika an Bundeswehr-

„Die Welt der Technik und somit auch der Informatik ist noch immer durch Männer dominiert. Dies habe ich sowohl im Abitur im Rahmen des Leistungskurses Informatik als auch während meiner Ausbildung erfahren. Somit war ein Grund, warum ich mich für dieses Studium entschieden habe, dass es die Möglichkeit gibt, die Thematik der Informatik einmal nur mit Frauen zu erkunden.“



Häufig wird mir die Frage gestellt, warum man nur unter Frauen studiert in diesem Studiengang. Dies dient dazu, Frauen an MINT-Studiengänge heranzuführen. So haben diese die Chance, sich ein fundiertes Grundlagenwissen anzueignen, ohne sich dabei eventuell von bereits technikaffineren Männern einschüchtern zu lassen.“

Lorena D'Auria, Studentin an der Hochschule Bremen

Dienststellen. Zum siebten und letzten Semester gehört ein mehrwöchiges Praktikum, ebenfalls bei der Bundeswehr. Mit ihrer Präsenz vor Ort – in einem überwiegend männlich dominierten Umfeld – setzen die jungen Frauen ganz nebenbei klare Zeichen für die Abkehr von alten Rollenbildern.

Das Bachelor-Studium endet mit der Einreichung der Thesis und der Prüfung an der Hochschule; die Laufbahnausbildung schließt mit einer bundeswehrinternen Prüfung ab.

Für talentierte und interessierte junge Frauen verknüpft die Kooperation zwischen dem BMVg und der Hochschule Bremen zwei überzeugende Vorteile: ein State-of-the-Art-Studium der Informatik und, über den gehobenen technischen Verwaltungsdienst, die Chance auf eine spätere Führungsrolle bei der Bundeswehr.



„Gerade in technischen Berufen hat die Bundeswehr einen hohen Bedarf an qualifiziertem Fach- und Führungspersonal und steht damit in erheblichem Maße im Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern. Auf das Potenzial technisch interessierter Frauen können und dürfen wir dabei nicht verzichten! Daher ist es richtig

und wichtig, dass wir im technischen Bereich frühzeitig auch weibliche Talente entdecken und entwickeln. Der „Internationale Frauenstudiengang Informatik – Dual“ der Hochschule Bremen trägt in Form einer attraktiven, umfassenden und zeitgemäßen Ausbildung im Fach Informatik maßgeblich dazu bei, den Frauenanteil in den zivilen wehrtechnischen Verwendungen der Bundeswehr sukzessive zu erhöhen. Damit werden hervorragend qualifizierte Frauen als künftige Führungskräfte für die Bundeswehr gewonnen.“

Generalleutnant Klaus von Heimendahl, Abteilungsleiter Personal im Bundesministerium der Verteidigung

Wertewandel: Abkehr von Rollenklischees

Mehr Genderkompetenz für Lehrkräfte. Eine wirklich chancengerechte Ausbildung setzt das Überwinden alter Rollenbilder voraus – dieses Ziel sollte künftig stärker in den Fokus rücken. Entsprechende Bemühungen der Bildungseinrichtungen können an mehreren Stellen ansetzen. Auch sollten gerade als „genderuntypisch“ empfundene Interessen und Stärken gefördert werden.

Wer beide Geschlechter chancengerecht bilden und weiterbilden will, braucht ein starkes Bewusstsein und Sensibilität für unbewusste Rollenstereotype – das gilt für Lehrkräfte aller Bildungsstufen. Die Universitäten Bielefeld, Gießen und Hamburg haben dafür beispielsweise ein Modul entwickelt, das im Lehramtsstudium Mathematik Genderkompetenz vermittelt ([Universität Bielefeld](#)). Im Lehralltag genderkompetent zu handeln, bedeutet sich dessen bewusst zu sein, dass Geschlechterverhältnisse sozialen Konstruktionsprozessen unterliegen, und eigene Vorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit entsprechend zu reflektieren und zu hinterfragen. Dieses Konzept ließe sich auch auf andere Fächer und Bildungsbereiche übertragen. Wichtig wird es außerdem sein, Lehr- und Studienmaterialien zu überarbeiten: Die Bereinigung um versteckte Klischees und die Schaffung positiver Rollenvorbilder fördern den Wandel in der gesellschaftlichen Grundhaltung ([Council of Europe](#)).

Politik: Vernetzen, fördern, Rechtsgrundlagen schaffen

Ob Future Skills, neue Arbeitsweisen oder geänderte Prioritäten – was machbar ist, bestimmen die politischen Rahmenbedingungen. Es ist jedoch nicht einfach, sie so zu gestalten, dass neue Möglichkeiten genutzt und potenzielle Fehlentwicklungen vermieden werden. Der folgende Überblick zeigt, wie anderen Ländern dies gelungen ist und welche Lösungsmöglichkeiten Experten sehen.

Future Skills: Fachkräfte vorbereiten

Die Politik hat in den vergangenen Jahren einige Anstrengungen in Richtung Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer unternommen. Insbesondere bietet das Programm „Komm, mach MINT“ (gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung) eine Reihe von Maßnahmen, z.B. Schnupperkurse, Orientierungsstudien, Ferien-Unis, Unterrichtsmaterial, Broschüren, Jobbörsen und MINT-Slams. Seit Beginn des Programms 2008 ist zumindest ein leichter Anstieg des Frauenanteils in MINT-Studiengängen zu verzeichnen. Ein wichtiger Schritt ist also getan; ergänzende Angebote sollten folgen.

Förderung für Tech-Weiterbildungen. Betriebliche Weiterbildungsangebote – als zentraler Ansatz, Frauen digitale und technische Skills zu vermitteln – profitieren von einer finanziellen und inhaltlichen Förderung durch die Politik. In Australien geschieht das im Programm „Women’s Leadership and Development“, das von der australischen Premierministerin aufgelegt wurde: Die Regierung gewährt Fördermittel für Projekte wie Weiterbildungen, die mehr Frauen in Berufsfelder bringen, in denen sie bislang schwach vertreten sind – und dort sogar in Führungspositionen.¹⁶ Auch in Deutschland werden Weiterbildungsmöglichkeiten gefördert und durch das Qualifizierungschancengesetz unterstützt.

¹⁶ <https://www.pmc.gov.au/office-women/grants-and-funding>

Proaktive Aufklärung über Zukunftstrends im Arbeitsmarkt. Eine wesentliche Voraussetzung für mehr Chancengerechtigkeit ist, dass die Menschen über Entwicklungen im Arbeitsmarkt und künftige Herausforderungen umfassend informiert sind. Hier kommt der Politik eine tragende Rolle zu: Bürgerinnen und Bürger müssen alle notwendigen Informationen haben, um neue Chancen nutzen zu können. Ein Beispiel hierfür liefert Kanada. Auf einer benutzerfreundlichen Website der Job Bank werden die am Arbeitsmarkt besonders gefragten Fähigkeiten identifiziert und Qualifikationsprofile für zahlreiche Berufe aufbereitet. Gerade für Frauen ist es wichtig zu verstehen, wo in Zukunft die besten und vielversprechendsten Karriereoptionen für sie liegen und welche Fähigkeiten sie dafür benötigen.

Neue Arbeits und Organisationsformen: Gesetzliche Basis verbreitern

Auch im Hinblick auf moderne Formen der Arbeitsorganisation gibt es vielfach schon politische Ansätze. Insbesondere gilt es, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für das Erlernen und Praktizieren flexibler Lösungen zu stärken.

Anspruch auf Home-Office. In den Niederlanden haben Beschäftigte seit Anfang 2016 einen Anspruch auf Beratung zum Thema Home-Office und auf eine ernsthafte Prüfung der Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten. Ein Recht auf Home-Office ist das zwar noch nicht – doch kann schon die verpflichtende Prüfung dieser Option bewirken, dass sich beide Seiten intensiver mit den möglichen Spielräumen auseinandersetzen. Die Bundesrepublik hat derzeit noch keine gesetzlichen Bestimmungen, die ortsungebundenes Arbeiten regeln.

Anspruch auf Fortbildung in neuen Arbeits- und Organisationsformen. In Schweden werden gezielt Anreize für Weiterbildungen gesetzt und gesetzlich verankert: Gemäß den gesetzlichen Bestimmungen zum Fortbildungsurlaub haben Beschäftigte im öffentlichen und privaten Sektor Anspruch auf Beurlaubung zum Zweck der Weiterbildung.¹⁷ In Deutschland bieten viele Bundesländer unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit, Bildungsurlaub zu nehmen – diese Regelungen sind im Vergleich zum schwedischen Beispiel aber noch weniger stark ausgeprägt. Wichtig wird weiterhin sein, dass Arbeitgeber ihre Beschäftigten zur Nutzung von Weiterbildungsangeboten ermutigen und bei der Auswahl unterstützen. Davon könnten insbesondere Frauen profitieren, die noch eine Fähigkeitenlücke in puncto Technologie/Digitales zu schließen haben, aber auch Beschäftigte, die sich in neuen Arbeitsformen und Organisationsmodellen (z.B. agiles Arbeiten, Scrum) fortbilden wollen.

Wertewandel und veränderte Prioritäten: Individuelle Lebensplanung erleichtern

Den Wunsch der jüngeren Generation, sich in und außerhalb der Arbeit sinnstiftende Aufgaben zu suchen, die bedarfsgerechte Einteilung des beruflichen und familiären Engagements – und damit auch eine moderne Aufgabenverteilung in der Partnerschaft – kann die Politik an mehreren Stellen unterstützen, wie die hier aufgeführten Beispiele zeigen.

Vereinfachter Beantragungsprozess für Elterngeld. In Schweden wurde die Beantragung des Elterngelds besonders einfach gestaltet. Dort können Eltern das Elterngeld über eine Internetplattform beantragen und flexibel über den Umfang der Inanspruchnahme, die Aufteilung und die Übertragung von Elterngeldtagen bestimmen. In Deutschland erschwert der komplexe Beantragungsprozess

¹⁷ <https://www.bundestag.de/resource/blob/459040/8acbd3ae69d88a308fefe09a39b6895a/WD-6-084-16-pdf-data.pdf>

hingegen noch die Nutzung des Elterngelds – insbesondere des ElterngeldPlus¹⁸, das durch die Möglichkeit zu mehr Teilzeitarbeit die Chancengerechtigkeit eigentlich begünstigt. Dafür sprechen die Ergebnisse einer Allensbach-Befragung: Die hohe Komplexität der Gestaltungsmöglichkeiten und des Beantragungsprozesses selbst nannten viele Befragte als wesentliche Hürde (IWV, 2018a; IFD Allensbach, 2017).

Die flächendeckende Digitalisierung von Verwaltungsleistungen ist hierzulande bereits geplant, vielfach auch schon in Umsetzung. Eine Vereinfachung des Prozesses könnte zu einer stärkeren Nutzung von ElterngeldPlus führen – was wiederum Chancen eröffnet, wenn Frauen Teilzeitrollen ausüben können ohne finanziellen Nachteil gegenüber dem Basiselterngeld. In Summe dürfte diese Entwicklung auch Arbeitgeber darin bekräftigen, stärker auf die neuen Lebensprioritäten junger Eltern einzugehen sowie mehr und attraktivere Teilzeitbeschäftigungsmodelle anzubieten.

Finanzielle Anreize für besser verteilte Elternzeit. Aus Schweden stammt ein weiterer Ansatz: Mit einem finanziellen Bonus wird die gleichmäßigere Inanspruchnahme der Elternzeit durch beide Eltern gefördert. Elternpaare können insgesamt 480 Tage bezahlten Elternurlaub nehmen, der gleichmäßig auf beide aufgeteilt wird. Gezahlt werden 80% des bisherigen Gehalts, wobei der monatliche Betrag gedeckelt ist bei umgerechnet ca. 2.800 EUR – also rund 1.000 EUR mehr als in Deutschland. Um dabei Chancengerechtigkeit bestmöglich zu fördern, können von den 240 Tagen pro Elternteil jeweils 90 Tage nicht auf den Partner übertragen werden (Forsakringskassan). Das Konzept zeigt Erfolg: Mindestens ein Jahr Elternzeit ist in Schweden für Frauen wie auch Männer nichts Ungewöhnliches (Collins, 2020). Wenn Elternzeit auch für Väter der Standard ist, verringert sich für sie auch die Sorge, durch Elternzeit ihre Chancen auf eine Führungsposition zu mindern.

In Deutschland gibt es ein Modell, das in eine ähnliche Richtung geht: die Partnermonate. Die maximale Bezugsdauer von Elterngeld erhöht sich für Paarfamilien von 12 auf 14 Monate, wenn beide Elternteile je mindestens zwei Monate in Elternzeit gehen (IWV, 2018b).¹⁹

Anspruch auf Teilzeit. Wer nach der Geburt eines Kindes in Teilzeit weiterarbeiten kann, tut sich leichter, Beruf und Familie in Einklang zu bringen. In den Niederlanden gibt es bereits eine Lösung, um Teilzeit für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aller Hierarchieebenen zu fördern, auch und gerade in Führungspositionen. Beschäftigte haben dort seit 2000 einen Anspruch darauf, ihre Arbeitszeit zu erweitern oder zu verringern – es sei denn, der Arbeitgeber kann nachweisen, dass schwerwiegende wirtschaftliche Erfordernisse dem entgegenstehen. In Schweden können Eltern von Kindern unter acht Jahren ihre Arbeitszeit auf 30 Wochenstunden verringern (Collins, 2020).

In Deutschland bietet das Gesetz zur Brückenteilzeit vielen Beschäftigten die Möglichkeit, zumindest vorübergehend kürzerzutreten und damit ihr angestrebtes Lebens- und Partnerschaftsmodell umzusetzen. In Kombination mit dem seit Anfang 2019 geltenden Rückkehrrecht in Vollzeit verhindert dies, dass Beschäftigte ungewollt in Teilzeit verbleiben.

¹⁸ Das ElterngeldPlus erlaubt eine Teilzeittätigkeit von bis zu 30 Wochenstunden. Ein Basiselterngeldmonat entspricht dabei zwei ElterngeldPlus-Monaten, d.h., die mögliche Bezugsdauer verdoppelt sich, der monatliche Elterngeldbetrag halbiert sich.

¹⁹ <https://www.bundestag.de/resource/blob/678118/fe6786d7febcbf160b2ddbdc34d40ce1/WD-9-089-19-pdf-data.pdf>

Individualbesteuerung mit übertragbarem Grundfreibetrag. Neben der Schweiz, Frankreich und den USA ist Deutschland eines von wenigen Ländern, die eine gemeinsame steuerliche Veranlagung von Ehegatten vorsehen. Dies kann auf Grund der progressiven Steuersätze die kombinierte Steuerlast deutlich verringern, allerdings fällt das nach wie vor stark verbreitete Gehaltsgefälle bei Paaren noch stärker ins Gewicht (DIW, 2014). Da die männlichen Partner oft besser verdienen, ist es beim Ehegattensplitting tendenziell günstiger, dass die Frau die gemeinsame Steuerlast über ihren geringeren Verdienst reduziert. Doch damit hat sie auch keinen steuerlichen Anreiz, mehr zu arbeiten und mehr zu verdienen (DIW, 2014). In Summe begünstigt das eine Aufgabenverteilung, bei der zu Zeiten größerer familiärer Belastungen – wie nach der Geburt von Kindern oder bei Pflegebedarf – im Zweifel die Frau ihre Arbeitszeit reduziert.

In anderen europäischen Ländern gibt es ein alternatives Modell zum Ehegattensplitting, die Individualbesteuerung – unter anderem in Schweden (seit 1971), Großbritannien, den Niederlanden, Spanien, Portugal und Österreich (Hans-Böckler-Stiftung, 2011). Bei der Individualbesteuerung wird jeder Ehepartner getrennt zur Einkommensteuer veranlagt, der Grundfreibetrag kann jedoch in vielen Modellen auf den höherverdienenden Ehepartner übertragen werden. Je nach Ausgestaltung des Modells und Höhe des übertragbaren Grundfreibetrags wird die Individualbesteuerung als förderlich erachtet für die Gleichstellung der Geschlechter, die Teilhabe verheirateter Frauen am Berufsleben und die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Friedrich Ebert Stiftung, 2012).

Mehr Kinderbetreuungsmöglichkeiten. Welche zentrale Rolle Kinderbetreuung für die Chancengerechtigkeit spielt, muss nicht betont werden. Mit dem Wertewandel in der jungen Generation gewinnt sie noch an Bedeutung. In Deutschland gibt es jedoch trotz des gesetzlichen Anspruchs auf Kleinkind-Betreuungsplätze noch erhebliche Versorgungslücken, vor allem in Großstädten. Derzeit fehlen rund 320.000 Kita-Plätze (IWW, 2019b). Das DIW schlägt vor, mehr öffentliche Mittel in eine Qualitätsverbesserung der Kindertagesbetreuung sowie einen bedarfsgerechten Ausbau der Kita-Betreuung zu investieren. Ferner wird eine bundesweite Vereinheitlichung vorgeschlagen, da die Kinderbetreuung von Ländern und Kommunen teils sehr unterschiedlich ausgestaltet wird (DIW, 2017b). Ausdrücklich befürwortet das DIW auch den Ausbau der Ganztagsbetreuung für Grundschul Kinder, zumal dies das Arbeitsplatzangebot für die betreffenden Mütter positiv beeinflussen könne. In der Folge würden laut DIW deren Erwerbstätigkeit und damit die Familien-Bruttoeinkommen steigen, so dass sich der „Selbstfinanzierungsanteil“, bezogen auf die Mehrkosten für den Fiskus, auf bis zu 72% schätzen ließe (DIW, 2020b).



Ausblick:

Positive Impulse aus der Krise nutzen

Die COVID-19-Pandemie hat eine Krise ausgelöst, die vor wenigen Monaten noch nicht denkbar gewesen wäre. Unser gesamtes gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben wurde auf den Kopf gestellt – nicht zuletzt unser Arbeitsalltag. Aus dieser Krise ergaben sich aber auch positive Impulse, gerade mit Blick auf New Work: Das ganze Land durchlief (und durchläuft) eine Art unfreiwilliges Pilotprojekt; über Nacht musste New Work für viele zum New Normal werden. Elemente wie mobiles Arbeiten (in erster Linie aus dem Home-Office) oder die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wurden für weite Teile der arbeitenden Bevölkerung, Firmen und Bildungseinrichtungen notgedrungen zum Alltag.

Im Zuge dieses Pilotprojekts entstanden zahlreiche Initiativen – die Menschen machten aus der Not eine Tugend, vielfach regte die Krise neue kreative Kräfte an. Viele dieser Initiativen sind es wert, beibehalten zu werden, da sie als Vorbilder für New Work und Chancengerechtigkeit dienen. Um nur einige Beispiele aus den Chefsache-Unternehmen zu nennen: Spontan gegründete Elternnetzwerke, die auch in Zukunft Bestand haben könnten, organisierten eine Notfallkinderbetreuung; Frauennetzwerke wurden im virtuellen Raum weitergepflegt; es entstanden neue digitale Lernangebote, über die Beschäftigten Future Skills vermittelt werden, ebenso wie „Virtual Coffee Breaks“, um den persönlichen Austausch beizubehalten. Führungskräfte erhielten Unterstützung beim Ausbau ihrer „Digital Leadership“ – Fähigkeiten, die langfristig auch gerade jungen Eltern helfen werden, vom Home-Office aus erfolgreich Teams zu leiten. Auch in Kooperation mit der Politik sind neue digitale Formate entstanden, mit denen Future Skills zur Bewältigung der Krise genutzt werden – darunter der #wirvsvirus-Hackathon der Bundesregierung.

So positiv all diese Impulse sind – auch im Kontext der Corona-Krise wurden immer wieder Befürchtungen laut, Frauen könnten nun noch stärker benachteiligt und in alte Rollenbilder zurückgedrängt werden. Geht man von der vorherigen Aufgabenverteilung aus, steht zu befürchten, dass der zusätzliche heimische Kinderbetreuungsbedarf in der Krise eher von den Müttern abgedeckt wird – die im Zweifelsfall dafür beruflich zurückstecken. Hinzu kommt, dass in vielen wirtschaftlich besonders hart getroffenen Sektoren – etwa im Hotel- und Gaststättengewerbe – mehr Frauen als Männer beschäftigt sind.

Auf lange Sicht aber könnten Frauen und vor allem Mütter von der Krise möglicherweise sogar profitieren: In der Chefsache-Umfrage vom April 2020 gaben immerhin 38% der Mütter an, durch Angebote ihres Arbeitgebers während der Corona-Krise Vorteile für ihre Partizipation am Arbeitsplatz erfahren zu haben – doppelt so viele wie der Gesamtdurchschnitt (17%). Mögliche Gründe: Während der Krise haben Beschäftigte im Home-Office ihre digitalen Kompetenzen erweitert und Arbeitgeber flexibleres Arbeiten akzeptiert und ermöglicht. Gerade Frauen konnten von der neuen Flexibilität profitieren und diese Fähigkeiten besonders stark verbessern – somit wurde ein Fundament geschaffen, auf dem sie zukunftsrelevante Qualifikationen aufbauen und umsetzen können.

Zudem hat die Krise gezeigt, dass räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten auf breiter Basis funktionieren kann. Die gestiegene Akzeptanz für solche Modelle – gerade auch bei Führungskräften – bedeutet, dass auch Frauen sie in Zukunft mit größerer Selbstverständlichkeit nutzen können, um Familie und Beruf leichter miteinander zu vereinbaren. Nicht zuletzt könnte die Krise auch den Wertewandel beschleunigen: Viele Männer waren durch die Krise stärker in die Kinderbetreuung involviert – und unsere Umfrage zeigt, dass dies auch ein Grund dafür war, dass sie in Zukunft mehr Verantwortung in der Familie übernehmen wollen.

Es gab also durchaus viele positive Impulse für New Work und Chancengerechtigkeit. Nun gilt es sicherzustellen, dass dieses Momentum auch nach der Krise nicht verlorengeht. Die Initiative Chefsache hat dafür vier zentrale Handlungsfelder identifiziert:

- 1. Kompetenzen fördern und stärken.** Die Krise hat gezeigt: Digitale Fähigkeiten lassen sich „on the job“ erlernen. Ein Weckruf für Unternehmen, dies in Zukunft mit praxisorientierten Trainingsangeboten während der Arbeitszeit zu fördern – aber auch für Bildungseinrichtungen, diese Fähigkeiten in Schule, Ausbildung und Studium künftig in den Vordergrund zu stellen.
- 2. Flexibles Arbeiten zum Standard machen.** Wo möglich, sollten Unternehmen es Beschäftigten ermöglichen, mobiles Arbeiten und flexible Arbeitszeiten in ihren regulären Arbeitsalltag zu integrieren. Die Politik kann hier die gesetzlichen Rahmenbedingungen schaffen.
- 3. Digitale Infrastruktur ausbauen.** Unternehmen müssen die technischen Voraussetzungen für flexibles Arbeiten gewährleisten – und auch Schulen müssen ihre digitale Infrastruktur ausbauen. Hier braucht es auch die Unterstützung der Politik.
- 4. Diversität und Inklusion stärken.** Die Krise hat weitreichende Folgen für die deutsche Wirtschaft. Gleichzeitig belegt eine aktuelle Studie den deutlichen Zusammenhang zwischen Vielfalt und Geschäftserfolg (McKinsey, 2020). Um in der heutigen Arbeitswelt zu bestehen und die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen ist Vielfalt gefragter denn je. Homogene Führungsteams haben es schwerer, passende Antworten auf eine sich immer schneller verändernde Welt zu finden. Umso wichtiger ist es, dass im aktuellen Krisenmodus und auch im zukünftigen Next Normal, die Förderung von Inklusion und Diversität nicht auf der Strecke bleibt.

Die Krise hat in puncto New Work und Chancengerechtigkeit in kürzester Zeit vielfältige neue Möglichkeiten eröffnet. Es liegt an uns, diese zu nutzen und mit der Förderung neuer Arbeitsformen und Initiativen, auch die gerechtere Aufgabenverteilung in den Familien voranzubringen. Packen wir diese Aufgaben an – damit wir nach der Krise sagen können, dass sie auch spürbare Verbesserungen gebracht hat und wir gestärkt in die Zukunft gehen.

Quellenverzeichnis

- **Agile Alliance (o.J.)**, Agile Education, abrufbar unter <https://www.agilealliance.org/resources/sessions/agile-education/> [18.05.2020]
- **Ashoka, McKinsey & Company, Inc. (2018)**, The skilling challenge, o.O.
- **Brindley, C. (2005)**, Barriers to Women Achieving Their Entrepreneurial Potential: Women and Risk, in: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Bd. 11, Nr. 2, 144-161
- **Bundesagentur für Arbeit (2019a)**, MINT-Berufe, in: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, August 2019, Nürnberg
- **Bundesagentur für Arbeit (2019b)**, Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018, in: Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt, Juli 2019, Nürnberg
- **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2018)**, BAuA-Arbeitszeitbefragung: Vergleich 2015 – 2017, Dortmund
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017)**, Männer-Perspektiven. Auf dem Weg zu mehr Gleichstellung?, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2018a)**, Väterreport – Vater sein in Deutschland heute, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2018b)**, Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Eine Zusammenfassung, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2020)**, Leitfaden zum Mutterschutz, Berlin
- **Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2019)**, Deutscher Startup Monitor 2019 – Mehr Mut, neue Wege, Berlin
- **Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. (BVDW) (2020)**, BVDW-Studie: Mehrheit der deutschen Angestellten wünscht sich wegen des Corona-Virus Home-Office / Mehrzahl der Arbeitgeber wäre dazu technisch in der Lage, abrufbar unter <https://www.bvdw.org/der-bvdw/news/detail/artikel/bvdw-studie-mehrheit-der-deutschen-angestellten-wuenscht-sich-wegen-des-corona-virus-home-office-m/> [18.05.2020]
- **Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2017)**, Bildung 2030 im Blick – Die bildungspolitische Position der Arbeitgeber, März 2017, Berlin

- **Bergmann, Frithjof (2004)**, Neue Arbeit, Neue Kultur, Freiburg
- **Charlesworth, T., Banaji, M. (2019)**. Patterns of Implicit and Explicit Attitudes: I. Long-Term Change and Stability From 2007 to 2016, in: Psychological Science, Bd. 30, Nr. 2, 174-192
- **Chefsache (2017)**, Flexibles Arbeiten in Führungspositionen: Ein Handlungsleitfaden für Chefetagen, o.O.
- **Collins, C. (2020)**, Two New Moms Return to Work — One in Seattle, One in Stockholm, Harvard Business Review, abrufbar unter <https://hbr.org/2020/03/two-new-moms-return-to-work-one-in-seattle-one-in-stockholm> [18.05.2020]
- **Council of Europe (o.J.)**, Combating gender stereotypes and sexism in and through education, abrufbar unter <https://rm.coe.int/1680643799> [18.05.2020]
- **Cubric, M. (2013)**, An agile method for teaching agile in business schools, in: The International Journal of Management Education, Bd. 11, Nr. 3, 119-131
- **Die Glühbirne (o.J.)**, Was ist Design Thinking?, abrufbar unter <https://www.diegluehbirne.de/was-ist-design-thinking/> [18.05.2020]
- **Donovan, J., Benko, C. (2016)**, AT&T's Talent Overhaul, Harvard Business Review, Oktober 2016, abrufbar unter <https://hbr.org/2016/10/atts-talent-overhaul> [18.05.2020]
- **Euractiv (2015)**, Infographic: Coding at school – How do EU countries compare?, abrufbar unter <https://www.euractiv.com/section/digital/infographic/infographic-coding-at-school-how-do-eu-countries-compare/> [18.05.2020]
- **European Institute for Gender Equality (2019)**, Gender Equality Index 2019: Germany, abrufbar unter <https://eige.europa.eu/publications/gender-equality-index-2019-germany> [18.05.2020]
- **Eurostat (2020)**, Erwerbstätigenquote nach Geschlecht, Altersgruppe 20-64, abrufbar unter https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?sessionId=KDWig2uU560S86h-Db9iUajdbdeRAKb2Bu-7GmTOEp3UKflc4Edx-l-1353419636?tab=table&plugin=1&p-code=f2020_10&language=de [18.05.2020]
- **Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) (2015)**, Status Quo Agile – Studie zu Verbreitung und Nutzen agiler Methoden, Koblenz
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2014)**, Besteuerung von Paaren: Das Ehegattensplitting und seine Alternativen, in: DIW-Roundup; Nr. 21, Berlin
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2017a)**, Führungskräfte-Monitor 2017, Berlin
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2017b)**, Kindertageseinrichtungen, in: DIW Wochenbericht, Nr. 41, Berlin

- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2019)**, Pressemitteilung vom 28. August 2019: Elterngeld und Elterngeld Plus: Gleichmäßige Aufteilung zwischen Müttern und Vätern nach wie vor in weiter Ferne, abrufbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.673478.de/elterngeld_und_elterngeld_p...wie_vor_in_weiter_ferne.html [18.05.2020]
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2020a)**, Systemrelevant und dennoch kaum anerkannt: Das Lohn- und Prestigeniveau unverzichtbarer Berufe in Zeiten von Corona, in: DIW aktuell, Nr. 28, Berlin
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) (2020b)**, Fiskalische Wirkungen eines weiteren Ausbaus ganztägiger Betreuungsangebote für Kinder im Grundschulalter, in: DIW Politikberatung kompakt, Nr. 146, Berlin
- **Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., van Engen, M. (2003)**, Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, in: Psychological Bulletin, Bd. 129, Nr. 4, 569-591
- **Ehmann, A., Franzke, A., Tröger, J., Blickle, P. (2019)**, So viele Frauen wie noch nie, 21. Oktober 2019, Zeit Campus, abrufbar unter <https://www.zeit.de/campus/2019-10/geschlechterverhaeltnis-studiengaenge-frauen-maenner-studium-universitaet> [18.05.2020]
- **Elephant in the Valley (o.J.)**, Elephant in the Valley, abrufbar unter <https://www.elephantinthevalley.com/> [18.05.2020]
- **Forsakringskassan (o.J.)**, Parental benefit, abrufbar unter https://www.forsakringskassan.se/privatpers/foralder/nar_barnet_ar_fott/foraldrapenning/lut/p/z1/hc9NC4JAEAbg39LBY874VXTbvEw7mEhlewKNNWwV1ZbWkf59UI6jsbu_wvDAD-FGKgdXltVWNIVvE7KIR-oadRXtqV4Fq4DI7KRmF6o7CjH3Soz2D8A_hiCQP_16Six-ijHHgLNVPMHc1A0m4UTQ9UHO_whoYOdIHkqepH8mdarNGVCRnTORCfkihnXedU27kFDCvu9lxjkrM_nEKwm_VXledhC_S2iqGAtvStNbp7kDCm0Ztg!/dz/d5/LOIDUmITUSEhL3dHa0FKRnNBLzROV3FpQSEhL2Vu/?keepNavState=true [18.05.2020]
- **Frauen in deutsche Aufsichtsräte e.V. (FidAR) (2019)**, Women-on-Board Index 185 2019, Berlin
- **Fraunhofer IAO (2017)**, Flexible Arbeitszeiten – Arbeitszeitmodelle und Flexibilitätsanforderungen, Stuttgart: Fraunhofer IAO
- **Fraunhofer IAO (2019)**, New Work – Best Practices und Zukunftsmodelle: Arbeit von morgen heute gestalten, Stuttgart: Fraunhofer IAO
- **Friedrich-Ebert-Stiftung (2012)**, Reform der Besteuerung von Ehe- und Lebenspartnerschaft: Argumente, Anforderungen, Alternativen, Berlin
- **Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2018)**, Frauen dominieren – Männer führen, abrufbar unter <https://www.gew.de/aktuelles/detailseite/neuigkeiten/frauen-dominieren-maenner-fuehren/> [18.05.2020]

- **Hans-Böckler-Stiftung (2011)**, Ehegattensplitting macht Erwerbsarbeit für Frauen unattraktiv, in: Böckler Impuls, Nr. 19, Düsseldorf
- **Hans-Böckler-Stiftung (2018a)**, Flexibilität braucht Grenzen, in: Böckler Impuls, Nr. 9, Düsseldorf
- **Hans-Böckler-Stiftung (2018b)**, Aufwertung von sozialen Dienstleistungen, in: Forschungsförderung Report, Nr. 4, Juni 2018, Düsseldorf
- **Hargittai, E., Shafer, S. (2006)**, Differences in Actual and Perceived Online Skills: The Role of Gender, in: Social Science Quarterly, Bd. 87, Nr. 2, 432-448 , abrufbar unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.557.8339&rep=rep1&type=pdf> [03.06.2020]
- **Heid, T. (2017)**, Weg mit den Zwei-Monats-Vätern!, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, abrufbar unter <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/familie/elternzeit-weg-mit-den-zwei-monats-vaetern-15207901.html> [18.05.2020]
- **Heinrich-Böll-Stiftung (2018)**, Geschlechtergerechtigkeit in der digitalen Arbeitswelt. Fünf entscheidende Fehler, in: böll.brief – Teilhabegesellschaft Nr. 6, Berlin
- **Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I., Albert, M. Utzmann, H., Wolfert, S. (2019)**. Jugend 2019, 18. Shell Jugendstudie, Weinheim
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2018a)**, Steigende Ausgaben für die Entgeltfortzahlung, in: IW-Kurzbericht Nr. 10, Köln
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2018b)**, Elterngeld: Ein Gewinn für die Gleichstellung der Geschlechter, in: IW-Kurzbericht Nr. 65, Köln
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2019a)**, Bereinigter Verdienstunterschied in Deutschland leicht rückläufig, in: IW-Kurzbericht Nr. 15, Köln
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2019b)**, Kinderbetreuung – Fast 320.000 Plätze für unter Dreijährige fehlen, in: IW-Kurzbericht Nr. 69, Köln
- **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2014a)**, Gender Pay Gap beim Berufseinstieg von Hochschulabsolventen, in: IAB-Regional Rheinland-Pfalz-Saarland Nr. 3, Nürnberg
- **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018)**, Flexible Arbeitszeitgestaltung wird immer wichtiger, in: IAB-Kurzbericht Nr. 15, Nürnberg
- **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2019)**, Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken, in: IAB-Kurzbericht Nr. 11, Nürnberg

- **Institut für Demoskopie Allensbach (Ifd Allensbach) (2017)**, Das ElterngeldPlus nach zwei Jahren – Befragung von Bezieherinnen und Beziehern im Auftrag des BMFSFJ – Untersuchungsbericht, Allensbach am Bodensee
- **Kanbanize (o.J.)**, Kanban, eine Anleitung für Einsteiger, abrufbar unter <https://kanbanize.com/de/kanban-ressourcen/kanban-erste-schritte/was-ist-kanban> [18.05.2020]
- **Kanter R.M. (1977)**, Some Effects of Proportions on Group Life, in: Rieker P.P., Carmen E. (eds), The Gender Gap in Psychotherapy, Boston, MA: Springer
- **Kanze, D., Huang, L., Conley, M., Higgins, T. (2018)**, We Ask Men to Win and Women Not to Lose: Closing the Gender Gap in Startup Funding, in: Academy of Management Journal, Bd. 61, Nr. 2, abrufbar unter https://pdfs.semanticscholar.org/e6a8/ee37d9c9388448101df7fe70d20b4457dd84.pdf?_ga=2.10610678.33679236.1591175929-1733262922.1591175929 [03.06.2020]
- **Kuppuswamy, V., Mollick, E. (2015)**, Gender Differences in Serial Founding Rates, abrufbar unter https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1306&context=mgmt_papers [03.06.2020]
- **McKinsey Global Institute (MGI) (2018)**, Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce, Mai 2018, o.O.
- **McKinsey & Company, Inc. (2018)**, Women and the Future of Work: A Window of Opportunity in Western Europe?, November 2018, o.O.
- **McKinsey & Company, Inc. (2019)**, The Present and Future of Women at Work in Canada, Juni 2019, o.O.
- **McKinsey & Company, Inc. (2020)**, Diversity Wins – How Inclusion Matters, Mai 2020, o.O.
- **Nier, H. (2019)**, Der Zivildienst und seine Nachfolger, abrufbar unter <https://de.statista.com/infografik/16599/der-zivildienst-und-seine-nachfolger/> [18.05.2020]
- **OECD (2017)**, Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf, OECD Publishing, Paris
- **Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH) (o.J.)**, MINT-Mädchen, abrufbar unter <https://www.mint-maedchen-projekt.de/> [18.05.2020]
- **Portmann, C. (2017)**, Das Silicon Valley ist männlich und weiß, in: Zeit Online, abrufbar unter <https://www.zeit.de/wirtschaft/2017-02/sexismus-silicon-valley-uber-frauen-diskriminierung> [18.05.2020]

- **Radu, C., Deaconu, A., Frasineanu, C. (2017)**, Leadership and Gender Differences – Are Men and Women Leading in the Same Way?, abrufbar unter <https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/leadership-and-gender-differences-are-men-and-women-leading-in-the-same-way> [18.05.2020]
- **Ridgeway, C.L. (2001)**, Interaktion und die Hartnäckigkeit der Geschlechter-Ungleichheit in der Arbeitswelt, in: Heintz, B. (Hrsg.), Geschlechtersoziologie, Opladen: Westdeutscher Verlag
- **Roman Herzog Institut (RHI) (Hrsg.) (2017)**, Am Start. Wonach strebt die junge Generation?, in: RHI-Akzent, Nr. 2, München
- **Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.) (2019)**, Auf dem Weg zur Arbeit 4.0 – Innovationen in HR, Wiesbaden
- **Sherman, E. (2019)**, Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-mothers: Evidence from a Field Experiment, in: Management Science, Bd. 66, Nr. 3, Reprinted (adapted) with permission, Eliot L. Sherman, Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-mothers: Evidence from a Field Experiment, Management Science, volume 66, number 3. Copyright 2020, the Institute for Operations Research and the Management Sciences, 5521 Research Park Drive, Suite 200, Catonsville, Maryland 21228 USA
- **Statistisches Bundesamt (2017)**, Verdienstunterschiede zwischen Männern und Frauen – Eine Ursachenanalyse auf Grundlage der Verdienststrukturenerhebung 2014, WISTA 2/2017, Wiesbaden
- **Statistisches Bundesamt (2019a)**, Statistisches Jahrbuch 2019, abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/statistisches-jahrbuch-2019-dl.pdf?__blob=publicationFile [18.05.2020]
- **Statistisches Bundesamt (2019b)**, Studierende in Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft (MINT) und Technik-Fächern, abrufbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Tabellen/studierende-mint-faechern.html;jsessionid=29945215B0A34234E44BFD1BBBA904E4.internet712> [18.05.2020]
- **Statistisches Bundesamt (2020)**, Studierende und Studienanfänger/-innen im 1. Hochschulsemester nach Fächergruppen, Hochschularten und Geschlecht, 1997 – 2018, abrufbar unter <https://www.datenportal.bmbf.de/portal/de/K254.html> [18.05.2020]
- **Stifterverband für die deutsche Wirtschaft e.V. (2018)**, Future Skills: Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen, Essen
- **Turban, S., Wu, D., Zhang, L. (2019)**, Research: When Gender Diversity Makes Firms More Productive, Harvard Business Review, abrufbar unter <https://hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive> [18.05.2020]

- **Tran, L. (o.J.)**, Projektmanagement: Definitionen, Einführungen und Vorlagen, abrufbar unter <http://projektmanagement-definitionen.de/> [18.05.2020]
- **Universität Bielefeld (o.J.)**, Forschungsprojekt: Genderkompetenz als innovatives Element der Professionalisierung der LehrerInnenausbildung für das Fach Mathematik, abrufbar unter <https://www.uni-bielefeld.de/IZG/forschung/projekte/gesv/genderkompo.html> [18.05.2020]
- **Weckmüller, H. (2017)**, Agilität kommt langsam voran, August 2017, abrufbar unter https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaetsbarometer-2017-agilitaet-kommt-langsam-voran_80_422664.html [18.05.2020]
- **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2019a)**, Teilzeitquoten der abhängig Beschäftigten 1991 – 2018, abrufbar unter <https://www.wsi.de/de/zeit-14621-teilzeitquoten-der-abhaengig-beschaeftigten-19912017-14748.htm> [18.05.2020]
- **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2019b)**, Weniger Arbeit, mehr Freizeit?, in: WSI Report Nr. 47, Düsseldorf
- **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2019c)**, Lohnnachteile durch Mutterschaft, in: WSI Report Nr. 49, Düsseldorf
- **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2020a)**, Stand der Gleichstellung von Frauen und Männern in Deutschland, in: WSI Report Nr. 56, Düsseldorf
- **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2020b)**, Work-Life-Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun?, in: WSI Report Nr. 54, Düsseldorf
- **World Government Summit, McKinsey & Company (2019)**, Future Skills – Six approaches to close the skill gap, Januar 2019, o.O.
- **Zukunftsinstitut (o.J.)**, Megatrend New Work, abrufbar unter https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/?gclid=EAlalQobChMI69_QpZ_J6AIVjbHiCh2DmgAkEAAAYAiAAEgINOPD_BwE [18.05.2020]

Mitwirkende

in alphabetischer Reihenfolge

Führungskräfte mit Zitat (S. 12/13)

Dr. Cornelius Baur • Dr. Eike Böhm • Armin von Buttlar • Katja van Doren • Dr. Rainer Esser • Peter Fieser • Michael Heinz • Norbert Janzen • Philipp Justus • Gunnar Kilian • Annegret Kramp-Karrenbauer • Prof. Dr. Alexander Kurz • Stefan Oelrich • Dr. Thomas Ogilvie • Marcus Recher • Angelique Renkhoff-Mücke • Martin Seiler • Renate Wagner • Ute Wolf

Best-Practice-Boxen

Lorena D'Auria • Marion Gornik • Klaus von Heimendahl • Elke Heitmüller • Martin Huber • Izabela Jantarska-Stasch • Nicola Kopf • Josepha Kwaka • Melanie Maas-Brunner • Elvire Meier-Comte • Tanja Nemetzade • Laura Otondo Navas • Maren Raupach • Anna Schlegel • Michael Schlüpmann • Luise Schneider • Dr. Michalina Seekamp • Dr. Julia Sperling • Sebastian Vogel • Katja Weber • Jeannine Wienand • Prof. Dr. Stefan Wrobel

Wissenschaftliche Beiträge

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok

Redaktion

Michael Detmer • Nadine Erk • Marie Ewert • Dr. Anna Güntner • Karen Harland • Dr. Viola Hartmann • Svenja Heyer • Dr. Julian Kirchherr • Marlar Kin • Lukas Koschnitzke • Mirona Kraljic • Tomke Pauly • Laura Pröfrock • Anke Reger • Felix Rupalla • Dr. Kira Rupiotta • Lisa Schrewentiggas • Sahil Tesfu

Bei Fragen und Anregungen melden Sie sich gern bei uns:

mitgestalten@initiative-chefsache.de

Bildnachweis

S. 12/13: Alle Porträts wurden der Initiative Chefsache freundlicherweise von den entsendenden Organisationen zur Verfügung gestellt. • S. 43: © Baris Guerkan • S. 49: © Janine Ulbrich • S. 50: © AUDI AG • S. 51: © Elvire Meier-Comte, Laura Otondo Navas • S. 52: © Siemens AG • S. 53: © Nicola Kopf • S. 55: © NDR/Jann Wilken • S. 56: © KION GROUP AG • S. 57: © BASF • S. 58: © Izabela Jantarska-Stasch • S. 59: © iStock • S. 62: © Deutsche Bahn AG • S. 63: © Katja Weber • S. 64/65: © Michael Schlüpmann • S. 67: © VW • S. 68: © Fraunhofer IAIS • S. 69: © Women Will @ Handelsblatt Media Group 2019 • S. 70: © McKinsey & Company • S. 73: © Bundeswehr/Harry Funk; © Bundeswehr/Weber

Design

Susanne Kamm • Marc-Daniel Kress • Tobias Mix

Urheberrechtshinweis

Alle Inhalte, insbesondere Zitate und Fotografien, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Initiative Chefsache oder der jeweiligen Organisation, der die interviewte Person angehört.

