

## 2020 – DAS HOMEOFFICE-JAHR

365 Orte im  
Land der Ideen



Bildquelle: unsplash.com

### BLITZUMFRAGE HOMEOFFICE

- ▶ Arbeitgeber-Identifikation geht zurück

### UNCONSCIOUS BIAS

- ▶ Digitale Welt & Social Media verschärfen Stereotype

### PSYCHISCHE GESUNDHEIT

- ▶ Zoom-Fatigue und die Folgen der Einsamkeit

### GESCHLECHTERGLEICHSTELLUNG

- ▶ Die Casanova-Strategie, Sprache & Wissenschaft

### HOMEOFFICE

- ▶ Was passiert mit der Unternehmenskultur?

### FEMALE RECRUITING

- ▶ Frauen gewinnen & Firmen verdienen

### RESEARCH

- ▶ Heldinnen-Identifikation & Selbsteinschätzung

### ZEITREISEN

- ▶ Zukunftsszenarien & kluge Frauen

## ARBEITSBOGEN: MODERATIONSKARTEN

- ▶ Mehr Sichtbarkeit in Videokonferenzen



# top4women

## DEUTSCHLANDS ARBEITGEBER-SIGNET FÜR FRAUEN SEIT 2011



### EINE MARKE FÜR FRAUEN

Frauen haben andere Karrierevorstellungen und ihre Lebensläufe sind stärker lebensphasenorientiert als die der Männer. Für Frauen ist es wichtig, dass diese Lebensphasenorientierung einerseits nicht zum Karrierekiller wird, andererseits aber in familiären Notfällen eine entsprechende Berücksichtigung finden kann. Neben der persönlichen Lebenssituation nehmen auch die Herkunft der Frauen, die Unterstützung innerhalb und außerhalb der Familie, die gesellschaftlichen Gegebenheiten bezüglich vor Ort vorhandener Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Möglichkeiten der Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger und das Vorhandensein weiblicher Role-Models im direkten Umfeld einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Frauen Karriere machen können und wollen.

Mit dem Arbeitgeber-Signet top4women setzen Unternehmen sichtbar auf den „Wirtschaftsfaktor Frau“ und zeigen, dass Frauenkarrieren im Unternehmen unterstützt werden.

Das Online-Assessments **basiert auf einer empirischen Untersuchung** zum Thema „Wünsche und Anforderungen von Frauen an potenzielle Arbeitgeber“, 2011 durchgeführt an der Hochschule Ingolstadt, im Jahr 2014 durch eine **bundesweite Befragung von 2.997 Frauen** statistisch gesichert und 2018 durch die Befragung von **750 Frauen** bundesweit erneut validiert.

### DIE ASSESSMENT-MODULE

Diversity-Management, LGBT & Interkulturelle Gleichstellung

Allgemeine Unternehmens-Kriterien

Arbeitszeiten

Vergütung(s-Modelle)

Unternehmens- und Führungskultur

Familienfreundlichkeit

Female Recruiting, Talent-Pipeline & Personalentwicklung, Personalgewinnung, Bewerbungsverfahren & Potenzialverwaltung

Home-Office

### IM ERSTEN SCHRITT KOSTENFREI

Das top4women-Assessment können Unternehmen im ersten Schritt kostenfrei durchlaufen und sich so einem **neutralen Feedback-Prozess** unterziehen, ob die bereits umgesetzten Frauenfördermaßnahmen (**Ist-Zustand**) mit den Wünschen und Anforderungen von Frauen an potenzielle Arbeitgeber (**Soll-Zustand**) übereinstimmen. Abgefragt werden ca. **120 Kriterien**, die mit den Wünschen und Anforderungen von Frauen an potenzielle Arbeitgeber verglichen werden. Die Erlaubnis zur anschließenden Nutzung des Signets inklusive aller darin enthaltenen Services ist kostenpflichtig.

Das **Online-Assessment top4women ist in allen Branchen und Betriebsgrößen durchführbar**. Sowohl bei der silber- als auch bei der Gold-Edition erhalten die Unternehmen am Ende eine persönliche Empfehlung und ein **Zertifikat**.

[www.top4women.com/registrieren](http://www.top4women.com/registrieren)



top4women ist ein eingetragenes Markenzeichen. In der „Gold-Edition“ werden zusätzlich zum Assessment 10 Frauen aus dem Unternehmen interviewt und gezielt auf ihre Karriere-wünsche und Karriere-perspektiven im Unternehmen hin befragt.

Die Ergebnisse aus den Interviews decken „blinde Flecke“ auf und dienen der Personalabteilung additiv zum Assessment als direktes Feedback auf bereits umgesetzte Maßnahmen zur Frauenförderung.

### IHRE ANSPRECHPARTNERIN:



**Melanie Vogel**  
Geschäftsführung  
top4women-Auditorin  
AGENTUR ohne NAMEN GmbH  
mv@AGENTURohneNAMEN.de  
0163 845 22 10

[top4women.com](http://top4women.com)



# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT • 2020 – das Homeoffice-Jahr	5
BLITZUMFRAGE • Homeoffice 2020	7
INTERVIEW • Prof. Dr. Veronika Grimm: „Eine außergewöhnliche Situation“	8
INTERVIEW • Prof. Dr. Hilmar Schneider: „Job-Darwinismus auf dem Arbeitsmarkt?“	9
INTERVIEW • Dr. Renata Häublein: „Frauenförderung darf kein Feigenblatt sein“	10
INTERVIEW • Maike Röttger: „Social Media verschärft Rollenstereotype“	12
KOMMENTAR • Dr. Nina Gillmann: „Mit Frauen in Führung!“	14
KOMMENTAR • Silvia Hänig: „New Work – die Pause im Kopf“	15
FACHARTIKEL • Emotional Literacy	13
FACHARTIKEL • Die Casanova-Strategie	17
FACHARTIKEL • Frauen in der Wissenschaft	18
FACHARTIKEL • Sprache transportiert Klischees	19
FACHARTIKEL • Unconscious Bias in der digitalen Welt	22
FACHARTIKEL • Homeoffice – was passiert mit der Unternehmenskultur?	23
RESEARCH • Heldinnen-Identifikation bei jungen Mädchen	20
RESEARCH • Selbsteinschätzung – darum unterbewerten sich Frauen	21
KURZNACHRICHT • Historische Reform in Hollywood	16
KURZNACHRICHT • So schließen Sie den Gender Pay Gap	16
KURZNACHRICHT • Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz	24
KURZNACHRICHT • Zoom-Fatigue – ein neuer Risiko-Faktor	24
KURZNACHRICHT • Die Folgen der Einsamkeit	25
KURZNACHRICHT • Gezieltes Matching	25
KURZNACHRICHT • Digital Gender Gap	26
ZUKUNFTSSZENARIEN • Der Arbeitsmarkt ab 2025 & Immunitätsdiskriminierung	26
ZEITREISE • „Zuviel kluge Frauen sitzen in der guten Stube“	27
FEMALE RECRUITING • Projekt-Auswahl	28
FEMALE RECRUITING • Moderationskarten für Videokonferenzen	29

## IMPRESSUM

AGENTUR ohne NAMEN GmbH, Dürenstraße 3, 53173 Bonn, [www.AGENTURohneNAMEN.de](http://www.AGENTURohneNAMEN.de)  
 Bildquellen: AGENTUR ohne NAMEN GmbH, [unsplash.com](https://unsplash.com), [pixabay.com](https://pixabay.com)

# FEMALE RECRUITING

## FRAUEN GEWINNEN!

### Wirtschaftsmacht Frau

Vielfalt ist ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg, denn 50:50 ist nicht nur der aktuelle Gender-Verteilungsschlüssel in fast allen Ländern weltweit, sondern er sollte auch zum „natürlichen Zustand“ in jedem Unternehmen werden. Eine Studie der TU München stellte 2017 nämlich fest: Unternehmen, die Vielfalt leben, sind erfindungsreicher und innovativer. Mindestens 20 Prozent Frauen in allen Führungs- und Hierarchieebenen sind dazu jedoch notwendig, um **Gender Diversity als Voraussetzung für mehr Innovation, Erfindergeist und überdurchschnittliche Umsatzzuwächse** nutzen zu können.

### Bedingungslose Gleichberechtigung als Ziel

Wer Frauen gewinnen und die Anzahl an weiblichen Führungskräften aufstocken möchte, muss den weiblichen Talent-Pool konsequent aufbauen, weibliche Potentialträger an das Unternehmen binden und ihnen langfristige Karriere-Perspektiven bieten. Als **Pioniere, Marktführer und treibende Kraft im Bereich „FEMALE RECRUITING“** unterstützen wir Sie mit der von uns entwickelten **FEMALE RECRUITING-Formel** dabei, die frauenfreundlichen Werte Ihres Unternehmens überzeugend in die Zielgruppe weiblicher Talente zu tragen und innerhalb der Organisation durch alle Bereiche zu leben.

### FEMALE RECRUITING – Yes, we can!

**Melanie Vogel**  
Geschäftsführung  
AGENTUR ohne NAMEN GmbH  
mv@AGENTURohneNAMEN.de  
0163 845 22 10



**Holger Vogel**  
Geschäftsführung  
AGENTUR ohne NAMEN GmbH  
hv@AGENTURohneNAMEN.de  
0163 845 22 11

[www.FEMALE-RECRUITING.com](http://www.FEMALE-RECRUITING.com)

# FEMALE RECRUITING

ALS ATTRAKTIVER ARBEITGEBER **BEI FRAUEN ÜBERZEUGEN.**

MIT UNS BLEIBEN SIE DAS GANZE JAHR ÜBER INFORMIERT:



[newsletter.FEMALE-RECRUITING.com](mailto:newsletter.FEMALE-RECRUITING.com)



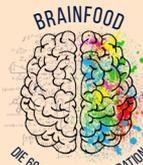
[linkedin.FEMALE-RECRUITING.com](https://www.linkedin.com/company/female-recruiting)



[blog.FEMALE-RECRUITING.com](http://blog.FEMALE-RECRUITING.com)



WirtschaftsPhilosophin – Melanie Vogel





GRUSSWORT

## MELANIE VOGEL

WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIN  
INITIATORIN DER WOMENWORK

 [linkedin.com/in/melanie-vogel](https://www.linkedin.com/in/melanie-vogel)

 [mv@AGENTURohneNAMEN.de](mailto:mv@AGENTURohneNAMEN.de)

# 2020 – DAS HOMEOFFICE-JAHR

Wer hätte das gedacht!? Jahrzehntlang werben Frauen- und Mütterverbände für mehr Flexibilität am Arbeitsplatz und für die Akzeptanz von Homeoffice. Und mindestens genauso lange sträuben sich Chefs, Gewerkschaften und Führungskräfte mit der ewig gleichen Begründung: „Das geht nicht! Wer nicht im Büro ist, arbeitet nicht.“ Dann zieht ein unsichtbares Virus Spuren der Verwüstung über den Globus, Ausgangsperrern und Shutdowns werden verhängt – und wer kann, flüchtet ins Home-Office. Manche sind dort bis heute und nicht wenige Unternehmen wollen die Mitarbeitenden in den Büros gar nicht wiedersehen...

### New Work oder lediglich: work new?

Die Arbeitswelt macht gerade einen radikalen Change durch. Angefangen vom flächen-deckenden Homeoffice über die daraus resultierende Digitalisierung bis hin zu der entscheidenden Frage: Was passiert mit „New Work“, jetzt, wo sie da ist? Die Vermischung von Arbeit, Digitalisierung, dem Verschwinden der Grenzen zwischen Beruf und Privat und der zunehmenden Kluft zwischen den Menschen, die aufgrund ihres Bildungsstandes und ihres ausgewählten Berufs und Arbeitgebers in den Genuss von Homeoffice und hybridem Arbeiten kommen – und denen, die diese Wahlmöglichkeiten versperrt sind – all das lädt zur Überforderung ein.

Unbemerkt und für viele Menschen auch ungewollt, sind alle Lebensbereiche plötzlich sehr richtungsweisend geworden, denn nicht nur in der Politik geht es um ein neues und sehr bewusstes Aushandeln gemeinschaftlicher Werte, sondern im Arbeitsleben genauso. Wieviel und welche Vielfalt können wir ertragen? Wieviel Diskurs und Mitbestimmung lassen wir zu? Wieviel Einmischung in unser Privatleben finden wir noch in Ordnung – und ab wann fängt Entmündigung an? All das sind zutiefst demokratische Fragestellungen, die nicht nur politisch und gesellschaftlich diskutiert werden müssen, sondern auch in jedem Unternehmen, denn tatsächlich haben diese Fragen und die möglichen Lösungen und Antworten **kulturverändernde Auswirkungen**, die sich – erneut – auf all unsere Lebensbereiche auswirken. Denn ändert sich unsere Kultur, verändert sich unweigerlich auch unsere **Zivilisation**. Wir stehen vor einem wirklichen Paradigmenwechsel: Wollen wir „New Work“ oder wollen wir lieber die Parole ausrufen: „Work new!“, Entscheiden wir

uns für „New Work“, brauchen wir Meinungs- und ExpertInnen-Vielfalt, Dialog, Diskurs und kooperative Prozesse des Aushandelns neuer Regeln und Rahmenbedingungen. Unterbinden wir politisch, gesellschaftlich und unternehmerisch diese Prozesse, wird Corona nicht mehr hinterlassen als ein: „Work new!“ – und das einzige „new“ an dieser Arbeitswelt ist dann die Transformation vom Küchentisch zum Schreibtisch und vom persönlichen Meeting zur digitalen Videokonferenz (siehe auch Seite 15).

**„ES GIBT KEINE ABSICHTSLOSEN  
BEGEGNUNGEN MEHR, DIE KREATIVITÄT  
UND INNOVATION BEFEUERN. DAS WIRD  
ZUM PROBLEM.“**

MELANIE VOGEL

### Mehr Fürsorge, bitte!

Wir werden retrospektiv wissen, für welchen Weg wir uns entschieden haben. Bis dahin ist jedoch viel zu tun, denn in Krisenzeiten wie diesen nehmen Depressionen und Ängste oft zu, wenn Menschen versuchen, mit Situationen fertig zu werden, in denen sie sich verletztlich, außer Kontrolle und unvorbereitet fühlen (Seite 13). Aktuelle Umfragen aus den USA zeigen, dass das Depressionsrisiko als Folge der Corona-Pandemie unter Arbeitnehmenden zwischen 20 und 39 Jahren um über 300% zugenommen hat. Zahlen, die zeigen: Diese Krise konfrontiert uns mit einer „Katastrophe biblischen Ausmaßes“, wie Prof. Dr. Hilmar Schneider, Chef des Forschungsinstituts Zukunft der Arbeit, schon im Mai in einem Interview mit mir sagte (Seite 9).

### She-Cession

Es ist wichtig, dass gerade Frauen jetzt diesen Shift verantwortungsvoll und machtvoll mitgestalten, damit ihre Stärken einfließen können in das „Neue Normal“ – wie auch immer es am Ende aussehen wird, denn die Arbeitslosigkeit während der Coronavirus-Pandemie betrifft die Frauen so unverhältnismäßig stark, dass viele Analysten die Wirtschaftskrise bereits als „she-cession“ bezeichnen.

Seit Beginn der Pandemie im Februar haben Frauen in deutlich größerer Zahl als früher Kurzarbeit in Anspruch genommen, wie auch die BA bestätigt (Seite 10). „Insgesamt scheint die Pandemie für berufstätige Mütter einen einzigartigen Jonglier-Akt hervorgebracht zu haben“, schrieb die Ökonomin des US-Zensusbüros Misty Heggeness in ihrem treffend betitelten Aufsatz „Why is Mommy so Stressed?“

Sie und viele andere schließen sich einem wachsenden Chor von weltweiten ExpertInnen an, die fordern, arbeitende Mütter besser zu unterstützen, damit sie nicht gezwungen sind, zwischen Kinderbetreuung und Arbeit zu wählen. Gefordert wird eine „**strategische Intervention**“, um die Ungleichheit der Geschlechter während der Pandemie und darüber hinaus anzugehen.

Im aktuellen FEMALE RECRUITING-Report haben wir versucht, Blitzlichter auf drängende Themen zu werfen. Bei der derzeitigen Fülle kann das selbstverständlich nicht vollumfassend gelingen. Dennoch hoffen wir, Ihnen mit dieser Publikation Inspirationen zu geben, die Sie in Ihren Arbeitsalltag einfließen lassen können. Haben Sie Fragen? Dann freue ich mich auf einen spannenden Dialog mit Ihnen, gern auch bei [LinkedIn!](#)

# DIE FEMALE PATRONAGE GROUP



**PHUMZILE  
MLAMBO-NGCUKA**

Präsidentin UN Women

There is global consensus that women's full and equal participation in the economy is not only a human right, but also a major driver of economic growth. When women have access to more and better jobs, they are able to invest in themselves and their families and to take leadership in their communities. **women&work** helps to foster a pipeline of future Board members and CEOs, to challenge stereotypes and social norms, and to encourage women to move into non-traditional areas. **women&work** represents a tremendous opportunity to ensure that employers not only commit to the WEPs, but take action to implement them in their hiring practices, internal policies, and throughout their supply chains.



**URSULA VON DER LEYEN**

Präsidentin der Europäischen Kommission

Frauen überlegen sich genau, welches Unternehmen zu ihnen passt. Sie informieren sich, feilen an ihrer Bewerbungsstrategie und suchen den Austausch mit den Unternehmen. Dafür bietet die **women&work** die richtige Gelegenheit für Berufseinsteigerinnen, Wiedereinsteigerinnen und erfahrene Fach- und Führungskräfte.

Die **women&work** trägt dazu bei, ein Bewusstsein für das Potenzial der Frauen zu schaffen.



**PROF. DR.  
RITA SÜSSMUTH**

Politikerin  
Bundestagspräsidentin a.D.

Wir stehen vor einem großen Wandel in der Arbeitswelt und gerade in Zeiten der Veränderung haben sich Frauen stets bestens bewährt, da sie pragmatisch sind, ohne den Blick auf das Wesentliche zu verlieren. Dieser historische Wandel kann daher nur gelingen, wenn auch Frauen in angemessenem Maße - und zwar deutlich mehr als bisher - in diese Veränderungsprozesse mit eingebunden werden. Unternehmen sollten daher verstärkt den Blick auf weibliche Potentiale richten und genau dazu bietet die **women&work** eine sehr gute Gelegenheit. Hier werden gesellschaftliche Herausforderungen im gemeinsamen Dialog diskutiert, weibliche Potenziale gestärkt und Zukunftsperspektiven aufgezeigt.



**PROF. DR.  
FRIEDRIKE WELTER**

Präsidentin – Geschäftsführerin  
Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Wie wird sich unsere Zivilgesellschaft in den kommenden Jahren verändern? Blickt man zurück, so zeigt sich, dass sich in den vergangenen 20 Jahren schon vieles zu Gunsten von Frauen gewandelt hat: Immer mehr Unternehmen passen die Arbeitszeitgestaltung an die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten an. Mehr Frauen führen Familienunternehmen. Der weibliche Anteil unter den Selbstständigen ist gestiegen. Die Arbeitswelt wird sich im Zuge der digitalen Transformation weiter verändern – was sich wiederum auf die Gesellschaft auswirkt. Dabei werden Frauen weiterhin eine wichtige und aktive Rolle einnehmen. Die **women&work** begleitet diesen Prozess bereits erfolgreich seit 2011.



**PROF. DR.  
RUTH E. HAGENGRUBER**

Direktorin des Center for the History of Women Philosophers and Scientists  
Professorin für Philosophie

Die Arbeitsumwelt der Zukunft wird sich vollständig verändern. Die Trennung von live and work wird wieder aufgehoben. Die Bereiche Leben, Arbeiten, Natur und Stadt treten wieder in eine engere Verbindung. Die Integration der verschiedenen Lebensbereiche in unsere Arbeitswelt fordert die bislang immer noch von patriarchalen Strukturen geprägte Ökonomie heraus. Diese Herausforderungen werden nur im gesellschaftlichen Miteinander der Geschlechter zu beantworten sein. Die **women&work** ist eine Plattform, um die verschiedenen Agenten zusammen zu bringen, um die ganzheitliche Perspektive zu fördern, die Innovationen der Zukunft bereitzustellen und den Wohlstand zu sichern.



**PROF. DR.  
ANTOINETTE WEIBEL**

Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten  
Universität St.Gallen

Die Zeichen stehen auf Wandel. Was wir in Zukunft in Unternehmen aber auch in der Gesellschaft brauchen sind Zusammenarbeit, Diskurs und Austausch – gerade auch mit Andersdenkenden – sowie Neugierde, Interesse und Vertrauen. Das bedingt aber auch, dass wir uns von alten Zöpfen verabschieden – statt Superstars brauchen wir viele Köpfe, statt Egoismus und Nehmen mehr Hilfsbereitschaft und Wertschätzung. Das sind Werte, die gerade Frauen einfacher fallen. Um dahin zu finden müssen wir Gleichberechtigung, Diversität und Inklusion endlich ernst nehmen und Old-Boys-Networks sprengen. **women&work** kann hier helfen – Netzwerke zu pflegen und Sister Solidarity zu leben!

Zuerst veröffentlicht in der

**COMPUTERWOCHE**

Quelle: unsplash.com

# BLITZUMFRAGE: HOMEOFFICE 2020

Der durch das Corona-Virus ausgelöste Shutdown hat viele Unternehmen im März 2020 dazu gezwungen, ihre Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken. 7 Monate später ist die Situation vielerorts unverändert. Nach wie vor arbeiten viele Menschen remote. Vom 21. bis zum 30. September haben wir in einer women&work-Blitzumfrage wissen wollen, wie es der women&work-Community im Homeoffice geht. 162 Frauen haben an der Umfrage teilgenommen.

In den letzten Monaten wurde medial viel darüber spekuliert, ob sich die Arbeitswelt nachhaltig verändern würde. Das „neue Normal“ ist in aller Munde, ohne allerdings genau zu wissen, wie die Ära Post-Corona tatsächlich aussehen wird. Die befragten Frauen sind sich jedoch einig: 94,3% sind der Überzeugung, dass die Pandemie die Arbeitswelt nachhaltig und irreversibel verändern wird. Dauerhaft möchten übrigens nur 20,8% im Homeoffice verbringen. Der Rest wünscht sich die hybride Lösung aus Homeoffice und Bürozeit. 35,8% bevorzugen die Lösung, 1-2 Tage pro Woche im Homeoffice zu verbringen, 43,4% können sich eine 3-4 Tage-Regelung vorstellen.

Erste Unternehmen melden uns, dass sich eine gewisse ‚Dekadenz der Homeoffice-Privilegierten‘ bei Männern und Frauen breitmacht. Je länger die 100%-Homeoffice-Maßgabe aufrechterhalten wird bzw. aufrechterhalten werden muss, und je weniger vor allem die Menschen abgeholt werden, denen es im Homeoffice nicht gut geht, umso stärker dürften sich die bereits jetzt schon abzeichnenden Gräben vertiefen.

Auch die Frage nach der Produktivität haben wir gestellt. Wenig überraschend gaben etwas mehr als die Hälfte (54,7%) an, im Homeoffice produktiver zu sein. Für knapp ein Drittel (28,3%) macht es allerdings keinen Unterschied, ob sie zu Hause oder im Büro arbeiten, während 21,1% mit der Homeoffice-Lösung Probleme haben und angaben, zu Hause deutlich weniger produktiv zu sein.

## Nachlassende Identifikation

Ein Problem, das sich nach 7 Monaten Homeoffice und „Pandemie-Working“ allerdings schon deutlich abzeichnet, ist die veränderte Identifikation mit dem Arbeitgeber. Nur 36,6% gaben an, dass sich das Gefühl der Identifikation mit dem Arbeitgeber *nicht* verändert habe. Der Rest (63,4%) verzeichnete eine nachlassende Identifikation, die vermutlich auch damit zusammenhängt, dass über 50% der Befragten der tägliche persönliche Kontakt mit den KollegInnen fehlt. Auch kurze Absprachen und kurze Kommunikationswege werden von 45,3% der Befragten vermisst. Und knapp 25% haben nicht mehr das Gefühl, gemeinsam an einem Strang zu ziehen.

**„DER RÜCKGANG DER IDENTIFIKATION MIT DEM ARBEITGEBER IST BESORGNIS-ERREGEND. MEHR DENN JE WERDEN PROGRAMME ZUR MITARBEITERBINDUNG NOTWENDIG, UM DIE FACHKRÄFTE BEI DER STANGE ZU HALTEN.“**

MELANIE VOGEL

## Lethargie überwiegt

Auch emotional hinterlässt das Homeoffice bei vielen Befragten Spuren. 43,2% beklagen ein Gefühl von Lethargie. Fast genauso viele (43,1%) empfinden Entspannung und Erleichterung. 35,3% empfinden Freude, allerdings klagen fast genauso viele (33,3%) über Demotivation, ein weiteres knappes Drittel (29,4%) fühlt sich einsam und 23,5% fühlen sich deutlich gestresst. Eine Blitzumfrage über Instagram, die wir bereits im August 2020 durchführten, um den Grad der Motivation zu erfassen, zeigte bereits ähnliche Tendenzen. Damals gaben 81% der Befragten an, sich „träge“ zu fühlen. Auch vor dem Hintergrund ist eine fürsorgende Haltung von Seiten der Arbeitgeber derzeit mehr als notwendig. Insbesondere den Personalabteilungen fällt hier eine essenzielle „Wächterfunktion“ zu, um frühzeitig psychologischen Support anzubieten, bevor die Menschen emotional wegbrechen.

## INFO

Die ausführlichen Umfrageergebnisse gibt es unter [FEMALE-RECRUITING.com](https://www.female-recruiting.com).

### WAS FEHLT IHNEN IN DER HOMEOFFICE-ARBEITSWELT GANZ BESONDERS?

### PROZENT

Der tägliche persönliche Kontakt mit den KollegInnen.	50,9
Die schnellen Absprachen zwischendurch / kurze Kommunikationswege.	45,3
Das Gefühl, gemeinsam an einem Strang zu ziehen.	24,6
Die direkte Einbezogenheit am Arbeitsplatz in alles, was vor Ort passiert.	24,5
Das Gefühl, am Puls der Zeit zu sein	20,8
Mir fehlt gar nichts.	20,8

Mehrfachnennungen waren möglich



**PROF. DR. VERONIKA GRIMM**

MITGLIED IM RAT DER WIRTSCHAFTSWEISEN

## EINE AUSSERGEWÖHNLICHE SITUATION

Prof. Dr. Veronika Grimm ist Wirtschaftswissenschaftlerin, seit 2008 Inhaberin des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftstheorie, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und seit 2020 Mitglied im Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Melanie Vogel, Initiatorin der women&work, sprach mit ihr über die gesamtwirtschaftliche Situation im Windschatten von Corona und den zukünftigen Aussichten, vor allem, was den Arbeitsmarkt angeht.

*Frau Prof. Grimm, wie schätzen die derzeitige wirtschaftliche Situation ein?*

Die Lage ist aktuell außergewöhnlich. Die Wirtschaft ist im zweiten Quartal 2020 um 10,1% eingebrochen, ein historischer Wert. Bis heute sind Prognosen zur wirtschaftlichen Entwicklung mit großer Unsicherheit behaftet. Auch aufgrund der globalen Verflechtung der Lieferketten ist die Wiederbelebung der Wirtschaft eine Herausforderung, die auch internationale Kooperation zwingend erforderlich macht.

*Welche Folgen wird das haben?*

Das ist noch nicht so klar. Das hängt davon ab, wie stark die vorübergehenden Beschränkungen die Wirtschaft nachhaltig verändern. Tatsächlich sind die Lieferketten stark beeinträchtigt, das bedeutet, die Wirtschaft wird Zeit brauchen, sie auch international wieder zu aktivieren. Wir haben sehr, sehr viel Kurzarbeit, über 10 Millionen Kurzarbeiter wurden angemeldet, das heißt aber nicht, dass tatsächlich auch alle in Kurzarbeit gehen. So richtig können wir die Folgen erst beurteilen, wenn klar ist, wie viele Unternehmen tatsächlich im Herbst in die Insolvenz gehen müssen.

*Es wird immer wieder von der „neuen Normalität nach Corona“ gesprochen. Haben Sie ganz persönlich eine Idee, wie die aussehen kann?*

Also ich glaube, einige Entwicklungen zeichnen sich jetzt schon sehr klar ab. Ich vermute, dass auch zukünftig sehr viel mehr Interaktion, auch Pressetermine und Sitzungen, digital stattfinden werden. Das wird viel Zeit einsparen, wird aber auch zu einer geringeren Nachfrage nach Reisen und in der Hotelbranche führen. Wir müssen auch Acht geben, dass wir uns da-

durch nicht entfremden, denn es ist durchaus so, dass im digitalen Raum auch Dinge verloren gehen. Es gibt im Bereich der Digitalisierung auch viele andere Handlungsfelder, wo wir uns schneller weiterentwickeln werden, zum Beispiel bei der Digitalisierung der Verwaltung. Die Pandemie wird auch dazu führen, dass der Strukturwandel – zum Beispiel in der Automobil- und Zulieferindustrie oder bei Automation und Digitalisierung – schneller vorangetrieben wird, weil wir jetzt ohnehin Geld in die Hand nehmen müssen, um unsere wirtschaftliche Situation zu stabilisieren. Das investieren wir dann idealerweise gleich so, dass auch langfristig Vorteile entstehen.

*Was ist also sinnvollerweise zu tun?*

Wir müssen in drei Phasen denken. Die erste Phase ist bereits seit März angelaufen und wurde mit dem Konjunkturpaket im Juni fortgeführt, nämlich das Schnüren von Hilfspaketen, um die Unternehmen über die Phase der Beschränkungen zu bringen. Da hat die Bundesregierung sehr konsequent gehandelt und Pakete aufgelegt, die zielführend sind. Teilweise wird nachjustiert werden müssen, aufgrund der jetzt noch andauernden Beschränkungen in einigen Branchen. Um dann tatsächlich die Wirtschaft wiederzubeleben, wurden Maßnahmen verabschiedet um schnell die Nachfrage anzukurbeln, einerseits durch die Stimulierung des privaten Konsums, aber auch über Investitionen in Digitalisierung und Klimaschutz. Diese Maßnahmen müssen zielgerichtet sein und auch zukunftsweisend. Ein Teil des Konjunkturprogramms aus dem Juni ist mit gutem Grund langfristiger angelegt und zielt auf einen Strukturwandel und die Modernisierung in den Bereichen CleanTech, Digitalisierung und Bildung.

Das trägt dazu bei, dass Jobs in zukunftsweisenden Industriezweigen entstehen.

*In den letzten Monaten wurde in den Medien häufiger vermeldet, Frauen seien die Verliererinnen der Krise. Ist das tatsächlich so?*

Ich glaube, das ist ein ganz wichtiges Thema. Es ist ja sehr auffällig, dass es umfangreiche Hilfspakete für Unternehmen und die Wirtschaft gibt, aber das Problem der fehlenden Betreuungskapazität und somit auch der Belastungen der Eltern erstmal unadressiert bleibt. Jetzt kann man natürlich sagen, das ist Klagen auf sehr hohem Niveau. Auf der anderen Seite ist es so, dass gerade jetzt offensichtlich wird, wie sich der Betreuungsaufwand in den Haushalten aufteilt. Es gibt viel Evidenz, dass insbesondere die Mütter die zusätzliche Betreuungslast geschultert haben und das kann natürlich eine Benachteiligung zur Folge haben. Hier passiert zu wenig. Es gab auch keine laute Lobby, denn wer einen Job und noch dazu ein Kind zu betreuen hatte, hatte in den letzten Monaten kaum Zeit, für die eigenen Interessen einzustehen. Das muss unmittelbar besser adressiert und dann nach der Krise signifikant aufgearbeitet werden. Ich denke, es liegt ganz klar in der Verantwortung der Politik, dass man jetzt noch mal ganz genau hinguckt. Es gibt im Bereich Familie viele drängende Handlungsfelder.

*Frau Prof. Grimm, vielen Dank für das Gespräch.*



**PROF. DR. HILMAR SCHNEIDER**

CHEF DES FORSCHUNGSINSTITUTS ZUKUNFT DER ARBEIT, IZA

## JOB-DARWINISMUS AUF DEM ARBEITSMARKT?

Im Mai 2020, zur Vorbereitung auf den women&work-Onlinekongress „Jobsuche in Krisenzeiten“, interviewte Melanie Vogel, Initiatorin der women&work, Prof. Dr. Hilmar Schneider, Chef des Forschungsinstituts Zukunft der Arbeit. Seine Thesen, Einschätzungen und Aussagen von damals haben bis heute an Aktualität und Brisanz nichts verloren.

*Was ist Ihr momentanes Empfinden, in welche Richtung wird sich der Arbeitsmarkt in Deutschland entwickelt?*

Als Referenz dient uns die Finanzmarktkrise vor etwa zehn Jahren. Und da sieht man jetzt schon, dass beispielsweise, was die Meldungen der Kurzarbeit anbelangt, die Zahlen deutlich höher sind als vor zehn Jahren – das ist ein klares Warnsignal. Langfristig wird vermutlich alles wieder in Gang kommen, da mache ich mir keine Sorgen. Aber diese vorübergehende Phase, die wird unvermeidlich sehr hart werden. Und es ist leider ja auch so, dass die staatlichen Finanzhilfen in diesen Bereichen sehr schwer zu adressieren sind. Das scheint mir im Augenblick nicht besonders gut zu gelingen.

*Werden wir auf dem Arbeitsmarkt eine neue Form von Job-Darwinismus erleben?*

Ja, es ist etwas dran an dem, was Sie sagen. Diese Krise ist ungerecht. Es gibt Arbeitnehmende, die haben das Glück, in einem Beruf tätig zu sein, der von dieser Krise gar nicht so dramatisch betroffen ist. Für Menschen, die in erster Linie mit der Herstellung von geistigen Produkten beschäftigt sind – und das sind nicht nur Wissenschaftler, das sind auch Architekten, Projektmanager oder Unternehmensberater, für die ist diese Krise gar nicht so ein Problem. Aber das ist nicht ihr eigener Verdienst. Sie haben einfach das Glück, dass sie in einem Beruf tätig sind, der von dieser Krise nicht so massiv betroffen ist. Auf der anderen Seite erleben Arbeitnehmende, die in einem Beruf tätig sind, der den direkten persönlichen Kontakt unbedingt erfordert, dass ihnen ihr Geschäft wegbricht und ihre Existenzgrundlage geraubt wird. Die können aber auch nichts dafür; es ist nicht ihre Schuld, es ist nicht ihr Versagen, sondern das ist einfach die Natur dieser Krise. Die

Finanzmarktkrise hat im Vergleich dazu eine völlig andere Wirkung gehabt. Und das ist, glaube ich, auch ein Kernproblem: Viele Menschen erleben, dass ihre Bekannten und Freunde von der gleichen Krise betroffen sind, aber die Auswirkungen sind extrem unterschiedlich. Der eine steht mit nichts da, und der andere weiß gar nicht, wo das Problem ist. Diese Krise hat also vornehmlich damit zu tun, an welcher Stelle und an welcher Position ich gerade bin, in dem Moment als diese Krise über uns hereingebrochen ist.

*Wird COVID-19 unser Arbeitsleben dauerhaft verändern? Werden wir zukünftig nur noch im Homeoffice arbeiten?*

Ich glaube, wenn man dieser Krise etwas Gutes abgewinnen kann, dann, dass viele Beteiligte in die Erfahrung des Homeoffice gezwungen wurden. Ich denke, viele Unternehmen fangen jetzt gerade an, sich vor dem Hintergrund dieser Erfahrung zu überlegen, ob man das Homeoffice nicht systematisch ausbauen kann. Da wird es mit Sicherheit zukünftig auch Vereinbarungen darüber geben müssen, inwieweit sich Arbeitgeber an den Kosten beteiligt, denn die Wohnungen werden möglicherweise größer, weil Arbeitnehmende in Zukunft mitberücksichtigen, dass sie zu Hause einen Platz haben, wo sie ungestört arbeiten können. Die Welt ist sehr facettenreich und was sich am Ende daraus entwickeln wird, müssen wir abwarten. Aber auf jeden Fall hat diese Krise dazu beigetragen, uns in einen Lernprozess hineinzuworfen.

*Welche Qualifikationen werden wir brauchen, um von dieser Krise in eine Zukunft zu gehen, von der wir noch gar nicht unbedingt wissen, wie sie aussieht?*

Unsere Welt, in der wir heute leben, ist durch Komplexität gekennzeichnet. Wir befinden uns

nicht mehr im Zeitalter der Massenproduktion, wo Wohlstandszuwachs zu einem ganz nennenswerten Teil durch standardisierte Massenproduktion ermöglicht wurde. Die Welt von heute ist eine, die durch einen extrem hohen kundenorientierten Anteil in der Wertschöpfung gekennzeichnet ist. Das bedeutet in der Konsequenz: Neben der rein fachlichen Qualifikation brauchen wir Fähigkeiten, die man nicht unbedingt lernen kann. Darunter fällt beispielsweise die Fähigkeit, sich in jemand anderen hineinversetzen zu können, die Fähigkeit zu kommunizieren und ein Verständnis für große Zusammenhänge zu haben. Es geht auch um Verantwortungsfähigkeit, Flexibilitätserbereitschaft – und all die anderen Dinge, von denen wir unausgesprochen wissen, dass sie Teil des Erfolgs sind. Der individuelle Erfolg wird ganz maßgeblich davon abhängen, dass man Softskills hat und die Bereitschaft mitbringt, sie auch zu nutzen. Das ist übrigens auch gleichzeitig ein Treiber für Ungleichheit. Deswegen geht die Schere ja auch so weit auseinander. Dieses Spannungsfeld hat sich auch schon vor Covid-19 abgezeichnet – und das wird sich jetzt vermutlich verschärfen.

*In diesem Spannungsfeld entstehen dann ja auch wieder spannende Berufsperspektiven...*

Ganz genau. Hier sehe ich übrigens die große Chance für Frauen. Denn genau hier weiß man aus unterschiedlichen Kontexten, dass Frauen das tendenziell besser können als Männer. Der Manager der Zukunft ist nicht unbedingt der Manager mit Ellenbogen, sondern der Manager mit Einfühlungsvermögen. Das ist die große Chance für Frauen.

*Herr Prof. Schneider, ich danke Ihnen für das Gespräch!*



## DR. RENATA HÄUBLEIN

GESCHÄFTSFÜHRERIN PERSONAL-  
UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG,  
BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT



# FRAUENFÖRDERUNG DARF KEIN FEIGENBLATT SEIN

**DIE BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT DURCHLÄUFT SEIT VIELEN JAHREN DAS TOP4WOMEN-ASSESSMENT. MIT ERFOLG!**

Die Bundesagentur für Arbeit durchläuft seit vielen Jahren das Arbeitgeber-Assessment top4women. Melanie Vogel sprach mit Dr. Renata Häublein, Geschäftsführerin Personal- und Organisationsentwicklung, nicht nur über die top4women-Erfolge, sondern auch über die aktuellen Homeoffice-Erfahrungen und was passiert, wenn eine komplette Behörde von eben auf jetzt remote arbeiten muss.

*Frau Dr. Häublein, auch Sie waren im März 2020 gezwungen, auf Homeoffice umzuschalten. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?*

Für uns war das eine interessante Erfahrung, weil man unter extremem Handlungsdruck gesehen hat, dass Dinge gehen, von denen viele lange glaubten, das funktioniert nicht. In dem Moment, wo Corona kam, war uns klar, wir müssen einen Spagat hinbekommen: den Schutz unserer Belegschaft einerseits – aber andererseits müssen wir auch weiterhin für die Bürgerinnen und Bürger da sein. Unsere größte Sorge war, dass uns ganze Kurzarbeiter-Teams durch die Pandemie wegbrechen. Darum haben wir ganz viele KollegInnen aus der Berufsberatung, aus der Vermittlung, eigentlich aus allen Bereichen geschult, damit sie auch Kurzarbeitergeld-Anträge bearbeiten konnten. Und wir haben auch vor Ort natürlich alle mobilen Arbeitsplätze aktiviert und geschaut, dass alle technisch bestmöglich versorgt sind. Es hat ein bisschen Anlauf gebraucht, weil bisher nie so viele Beschäftigte im Homeoffice arbeiteten. Tatsächlich hatten wir auch eine Phase, wo wir Schichtarbeit angeordnet hatten, weil sich nicht alle gleichzeitig früh um 8 Uhr anmelden konnten – dies wäre zu riskant für die Stabilität der IT gewesen. Das Tolle war, durch dieses ganz klare gemeinsame Ziel, die Bürgerinnen und Bürger auf gar keinen Fall im Stich lassen zu wollen, wurden von allen Seiten sehr schnell Lösungen gefunden. Und da gab es auch kein Motivationsthema oder keine Diskussion, sondern in dieser Priorität haben alle super mitgezogen.

*Das heißt, Sie werden das mobile, flexible Arbeiten auf jeden Fall beibehalten?*

Ja. Wir hatten damit ja schon ganz gute Erfahrungen gemacht, aber bisher war es nicht so durchgängig Usus, wie wir hoffen, dass es dann in Zukunft wird. Zumindest in den Bereichen, für die sich Homeoffice anbietet.

*Sie haben im top4women-Assessment seit Jahren sehr gute Ergebnisse erzielt im Bereich Homeoffice-Maßnahmen. Denken Sie, dass das auch ein Grund dafür war, dass die Umsetzung in der Krise so schnell gelungen ist?*

Ja, auf jeden Fall. Dass wir ein gutes Fundament hatten, war ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor. Was insgesamt gut funktioniert hat, war die selbstorganisierte Abstimmung in den Teams. Das hat uns zum Teil auch überrascht, weil man ja denkt, man müsste alles zentral reglementieren und regeln. Ich glaube, das war auch für die Führungskräfte eine sehr interessante Erfahrung. Wir haben in den letzten Monaten – auch vor Corona – schon sehr viel evaluiert, so dass wir dann in der Corona-Krise bereits einen Vorher-Nachher-Vergleich anstellen konnten. Wir haben den ganzen Prozess auch in Experimentierräumen und durch Interviews begleitet. Dabei ist ganz klar herausgekommen, dass die selbstorganisierte Teamstruktur funktioniert. Das ist sehr viel besser gelungen, als ich es erhofft hätte.

*Gab es denn auch Dinge, die nicht so gut funktionieren haben?*

Generell lagen unsere Herausforderungen eher auf der technischen, weniger auf der zwischenmenschlichen Seite. Wir hatten nicht ausreichend Lizenzen in der Größenordnung, wie wir sie in dieser einmaligen Situation gebraucht haben. Und dass sehr viele Kollegen

und Kolleginnen zu Hause bleiben mussten, weil ihre Kinder nicht betreut werden konnten. Und gerade am Anfang mussten wir die Frage klären, wer darf administrativ welche Zugriffe erhalten? Da lernen wir gerade alle noch. Am Anfang ging es ja nur darum, sicherzustellen, dass die Arbeit gemacht wird. Was wir auch gemerkt haben – und das ist ja eine schöne Erkenntnis, ist, dass viele Kollegen, die vielleicht früher dachten, je mehr Telearbeit, desto besser, jetzt erkennen, dass sie auch ganz gern mal unter Kollegen sein wollen. Unsere vielen wissenschaftlichen Forschungen und Begleitforschungen etwa zur Langzeitarbeitslosigkeit zeigen ja auch, was für eine große soziale Komponente das Thema Arbeit hat. Wir bewegen uns als Personen im sozialen Raum und ich glaube, das war für alle eine interessante Erkenntnis: wie es sich anfühlt, wenn dieser soziale Raum über Wochen und Monate wegfällt. Das Virtuelle allein reicht nicht aus, diesen Raum zu ersetzen. Als „Social Animals“ brauchen wir auch Zwischenmenschliches.

*Es gibt Unternehmen, die komplett nur noch auf digital umschalten wollen. Wenn Sie das hören, was erwarten Sie denn da unter Umständen langfristig? Ist es generell überhaupt ein sinnvoller Weg?*

Ich denke, man muss sehr stark differenzieren zwischen den einzelnen Branchen. Ich glaube aber auch, dass man den rein digitalen Weg nicht jedem Menschen zumuten kann. Gerade den Menschen nicht, die vielleicht mehr Motivation brauchen, die gesehen werden wollen oder die zu Hause schlicht vereinsamen würden, weil sie keine Familie haben. Das Risiko, dass Menschen vielleicht nicht geseh-

en werden oder zu spät Hilfestellungen bekommen, ist nach meiner Einschätzung schon deutlich größer, wenn man zu sehr auf die technischen Hilfsmittel setzt. Wir sehen das bei unseren Kundinnen und Kunden. Die haben wir sehr explizit schon vor Corona gefragt, ob sie mehr digitale Beratungsangebote, z.B. über WhatsApp oder Skype haben wollen. Die Rückmeldung hier war ziemlich einhellig: Sie möchten zwar die digitalen Möglichkeiten nutzen, aber für die Erstberatung oft auch noch gern persönlich mit der Beraterin oder dem Berater sprechen können.

*Den Wunsch nach persönlichen Gesprächen haben wir 2018 auch bei den Frauen erfragt. Auch da hat sich gezeigt, dass Frauen im Bewerbungsprozess sehr großen Wert auf persönliche Kontakte legen. Und da schlage ich jetzt einfach mal die Brücke zu Ihrem top4women-Assessment. Sie haben nicht nur im Bereich Homeoffice gut abgeschnitten, sondern Sie haben in allen 14 Kategorien wirklich super Ergebnisse erzielt. Was ist das Geheimnis Ihres Erfolgs?*

Wichtig ist, dass man kontinuierlich und sehr bewusst am Thema Frauenförderung dranbleibt. Und da helfen uns die gesetzlichen Vorgaben im SGBIII und SGBII, die wir erfüllen müssen. Wir haben in jeder Agentur für Arbeit und in jedem Jobcenter eine Gleichstellungsbeauftragte, d.h. wir haben Kolleginnen und Kollegen, die das ganze Thema im Blick haben, begleiten und auch immer wieder darauf hinweisen, dass das Thema Gleichstellung eine Bedeutung hat. Es gibt also immer mindestens eine Person, die auf Unconscious Bias hinweist oder darauf, dass beispielsweise in einem Auswahlprozess keine einzige Frau dabei ist. Solche Fakten würden im Alltag, in der Ungeduld und Hektik sonst oft untergehen. Darum halte ich die Gleichstellungsbeauftragten für so wichtig, weil sie immer wieder für das entsprechende Bewusstsein sorgen. Und als BA haben wir natürlich auch eine Vorbildfunktion, das darf man nicht verkennen. Wenn wir Unternehmen zum Thema Chancengleichheit beraten, müssen wir selbst auch mit gutem Beispiel vorgehen.

*Wie kriegt man die Unternehmen dazu, sich für das Thema Frauenförderung zu begeistern? Und zwar nicht nur als Feigenblatt, sondern aus tiefster gemeinter Wirtschaftlichkeit?*

Was wir als Grundlage allen Unternehmen raten, ist, gut qualifizierte Leute nicht auf der Strecke zu lassen, nur weil es vielleicht im Lebensentwurf jetzt gerade mal Brüche gibt oder das Thema Familie eine Rolle spielt. Aber ich glaube, das ist inzwischen fast ein Allgemeinplatz.

*Leider nicht.*

Das ist bedauerlich zu hören, denn ich sehe das schon so, dass wir es uns als Gesellschaft auf Dauer nicht leisten können, gutes Fachkräftepotenzial nicht zu nutzen, weil man sagt, der Job kann nicht in Teilzeit ausgeführt werden. Generell stellt sich doch die Frage, wo man Kompromisse eingehen kann, damit auch Mütter oder Väter besser in die Arbeitswelt integriert werden können.

*Die BA arbeitet jetzt schon lange mit dem Arbeitgebersignet top4women. Welche Vorteile und Hilfestellungen hat Ihnen die Arbeit mit dem Signet gebracht?*

Für uns bedeutet es, nicht nur im eigenen Saft zu schmoren, sondern sich Feedback von außen zu holen, sich auch mit anderen Arbeitgebern zu messen und bewusst zu schauen, was andere machen. Das treibt uns voran, sich mal mit den nicht öffentlichen Arbeitgebern zu vergleichen. Das ist auch für die Kolleginnen und Kollegen schön zu sehen, dass Unternehmen in der freien Wirtschaft manche Themen auch haben. Wir als Behörde haben manchmal wenig Selbstbewusstsein – nicht nur, weil wir so groß und so staatlich sind, sondern weil es auch so viele Themen gibt, die doch irgendwie bewältigt werden müssen. Da sind das top4women-Assessment und die Gespräche mit Ihnen, Frau Vogel, für uns immer wieder ein wichtiger Spiegel. Auch die Unterstützungsangebote, die wir aufgrund des Feedbacks von Ihnen entwickeln können, sind für uns als Organisation sehr hilfreich.

*Worauf sollten Unternehmen unbedingt achten, wenn sie anfangen, sich mit dem Thema Frauenförderung zu beschäftigen?*

Frauenförderung hat ja viele Facetten. Ich glaube, sehr wichtig ist, dass man es nicht als Feigenblatt ansieht. Denn grundsätzliche Akzeptanz für das Thema ist sehr wichtig. Es sollte auch nicht aus einem Zwang heraus entstehen, sondern man sollte sich bewusst machen, dass es beim Thema Frauenförderung in erster Linie darum geht, vorhandene Potenziale besser zu nutzen. Wir, als Arbeitgeber, brauchen gute Leute und wir wollen, dass sie möglichst ihr gesamtes Arbeitsleben bei uns verbringen, und dass sie uns gesund und motiviert erhalten bleiben. Daher lautet die Kernfrage bei uns immer: Wie können wir das am besten erreichen? Und wie können wir empathisch und auf die unterschiedlichen Lebenssituationen bezogen, das Beste für alle Beteiligten rausziehen? Entscheidend ist aber auch: Das Top-Management muss zu einhundert Prozent dahinterstehen. Wenn es nur Broschüren sind, in denen Frauenförderung beworben wird, dann wird das nichts. Es muss völlig klar sein: Alle wollen das, auch die Chefs. Man braucht begeisterte Vorbilder.

*Es gibt bereits erste Stimmen, die befürchten, dass Frauen zu den Verliererinnen dieser Krise gehören. Wie sehen Sie das?*

Wir sehen, dass wir beim Kurzarbeitergeld im Moment einen Frauenanteil von 50 Prozent haben. In der Vergangenheit lag er ungefähr bei zirka 20 Prozent. Das kann natürlich auch an Branchen, wie beispielsweise der Gastronomie oder dem Hotelgewerbe liegen, in denen ja verhältnismäßig viele Frauen arbeiten. In der Vergangenheit war Kurzarbeitergeld meistens ein Thema, das die Industrie genutzt hat, gerade in der Finanzkrise 2008/2009. Fakt ist, wir haben einen deutlich höheren Frauenanteil in der Kurzarbeit als in der Vergangenheit.

*Trotz Corona gibt es noch den Fachkräftemangel und den demografischen Wandel. Wir wirken sich diese Aspekte derzeit auf dem Arbeitsmarkt aus?*

Der demografische Wandel wird sich nicht wegreden lassen, der bleibt. Und an das Thema schließt sich der Fachkräftemangel automatisch an. Wir haben es ja vor Corona gesehen, dass viele Stellen über Monate nicht besetzt werden konnten, weil Angebot und Nachfrage ganz stark auseinanderdrifteten. Das zeigt sich im Prinzip durch Corona jetzt indirekt durch die Art und Weise, wie Unternehmen das Kurzarbeitergeld in Anspruch nehmen. Niemand möchte auf seine guten Leute verzichten, denn wenn die mal weg sind, dann kommen sie nicht wieder. Gerade bei Spezialisten, egal in welcher Branche, wird uns das Thema erhalten bleiben. Das Problem ist, die Schere wird weiter auseinandergehen. Wir haben Menschen, die keinen Abschluss haben, die als Helfer beschäftigt sind und dadurch ein höheres Entlassrisiko und viele Hemmnisse haben, die sie bei der Arbeitssuche behindern. Für sie wird es nicht leichter, während es sich gut qualifizierte Menschen – etwas zugespitzt ausgedrückt – aussuchen können, bei welchem Arbeitgeber sie arbeiten wollen. Insgesamt wird der Kuchen kleiner. Und wer sich über Jahre beruflich nicht verändert und sich auch nicht weiterqualifiziert hat, hat auf dem derzeitigen und dem zukünftigen Arbeitsmarkt ein echtes Problem.

*Frau Dr. Häublein, vielen Dank für das Gespräch.*

## MÖCHTEN SIE WISSEN, WIE ATTRAKTIV IHR UNTERNEHMEN FÜR FRAUEN IST?

Dann durchlaufen Sie das Online-Assessment top4women – im ersten Schritt kostenfrei.

[www.top4women.com/registrieren](http://www.top4women.com/registrieren)



Bildquelle: unsplash.com

# SOCIAL MEDIA VERSCHÄRFT ROLLENSTEREOTYPE

Je intensiver junge Menschen soziale Medien nutzen, desto stärker denken sie in stereotypen Rollenbildern. Das ergab eine Umfrage der Kinderrechtsorganisation Plan International unter 1.000 jungen Frauen und Männern in Deutschland im Alter von 14 bis 32 Jahren. Etwa ein Drittel der Frauen, die täglich Facebook, Instagram und YouTube nutzen, findet es in Ordnung, wenn Frauen für die gleiche Arbeit weniger verdienen als Männer. Bei den Männern waren sogar mehr als die Hälfte der Befragten dieser Meinung. Ähnlich war es beim Thema Haushalt und Kindererziehung – auch hier waren über ein Drittel der Frauen und mehr als die Hälfte der Männer der Ansicht, dass beides immer noch Frauensache ist. Melanie Vogel, Initiatorin der women&work, sprach mit Maike Röttger über die Ergebnisse und die Konsequenzen, die sich daraus ergeben können.

*Frau Röttger, welchen Einfluss hat Social Media auf das Rollenbild junger Frauen?*

Soziale Medien scheinen ein Verstärker für traditionelle Ansichten hinsichtlich der Geschlechterrollen zu sein – unter anderem auch, weil professionelle Influencerinnen und Influencer ein veraltetes Bild transportieren. Unsere Befragung hat gezeigt, dass die meisten Nutzerinnen und Nutzer bei Instagram und Co. Menschen folgen, die eine Vorbildfunktion für sie haben. Und genau hier liegt das Problem: Eine Studie der MaLisa-Stiftung aus dem Frühjahr 2019 hat herausgefunden, dass soziale Medien wie YouTube und Instagram überwiegend Rollenbilder vermitteln, die der Geschlechterdarstellung der 1950er Jahre ähneln. Wer jeden Tag veraltete Rollenbilder sieht, überträgt diese Vorstellungen auf sein eigenes Leben. Die sozialen Medien haben also einen enormen Einfluss darauf, wie junge Menschen denken. Das stellt einerseits ein Risiko dar, auf der anderen Seite bietet es auch eine riesige Chance. Denn Plattformen wie Instagram oder YouTube haben das Potenzial, Veränderungen innerhalb der Gesellschaft anzustoßen. Rund 3,5 Milliarden Menschen auf der Welt nutzen soziale Medien – also fast die Hälfte der Weltbevölkerung. Junge Menschen verbringen einen Großteil ihrer Freizeit dort, sie identifizieren sich mit ihren Vorbildern und lassen sich von deren Denkweisen und Einstellungen inspirieren. Wenn wir es also schaffen, dass wir weniger stereotype und mehr emanzipierte und unabhängige Rollenbilder trans-

portieren, können wir damit einen ganz großen Schritt in Richtung Gleichberechtigung gehen.

*Welche Auswirkungen haben Social Media Kanäle wie Facebook, Instagram oder YouTube auf Job- und Karrierevorstellungen der jungen Frauen?*

Echte Gleichberechtigung bedeutet, dass vor allem Kinder und Jugendliche, also die nachfolgenden Generationen, in dem Bewusstsein aufwachsen, dass Mädchen und Jungen gleichwertig sind. Und das können sie nur, wenn sie von entsprechenden Rollen und Vorbildern umgeben sind. Ganz nach dem Motto „You can't be what you can't see“. Die Tatsache, dass laut unserer Befragung mehr als die Hälfte der Männer und über ein Drittel der Frauen denken, dass der Gender Pay Gap in Ordnung ist, zeigt jedoch, dass es bis dahin noch ein langer Weg ist.

*Welche Tendenzen erkennen Sie im Hinblick auf die Geschlechterverhältnisse oder Rollenbilder in der Zukunft?*

Wir stellen fest, dass die dargestellten Rollenbilder bei Social Media wenig mit einer modernen und emanzipierten Gesellschaft zu tun haben, sondern eher denen der 1950er Jahre entsprechen. Also: Frauen sollen am Herd stehen und sich um Haushalt und Kinder kümmern, während Männer arbeiten gehen und das Geld verdienen. Und dass, obwohl sich in Sachen Gleichberechtigung in den vergan-

genen Jahren schon einiges getan hat. Es wird öffentlich über Frauenquoten und Parität diskutiert. Und trotzdem scheinen wir uns in den sozialen Medien nicht vorwärts, sondern rückwärts zu bewegen, wenn es um Rollenbilder und Genderklischees geht.

*Welche Rolle müssten Politik und Gesellschaft hier übernehmen?*

Die Politik hat vor allem eine globale Verantwortung, der sie gerecht werden muss. Der Schlüssel zu einer gerechteren Welt, der Schlüssel, um Armut und gesellschaftliche Missstände dauerhaft zu beseitigen, ist Gleichberechtigung. Gleichberechtigung ist also kein Luxusproblem, sondern notwendige Grundlage für eine gerechtere Welt und eindeutiger Auftrag an uns alle.

*Frau Röttger, vielen Dank für das Gespräch.*



**MAIKE RÖTTGER**

Vorsitzende der Geschäftsführung von Plan International Deutschland



Bildquelle: pixabay.com

# EMOTIONAL LITERACY

Das Leben im Jahr 2020 ist eine emotionale Achterbahnfahrt. Sie spüren das vielleicht auch und fragen sich: Wie kann es mir gelingen, mich nicht ständig in meinen Emotionen zu verfangen? Und vor allem: Wie kann dies den Führungskräften in unserem Unternehmen gelingen? „Emotional Literacy“ – ein emotionales Kontextverständnis – ist in diesen Zeiten elementar wichtig. Nicht nur, um die eigene Krisenresilienz aufrecht zu erhalten, sondern auch, um die Menschen in der eigenen Umgebung durch die Krise mit hindurch zu führen. Frauen können hierbei eine elementar wichtige Rolle spielen.

Emotionale Kompetenzen spielen eine immer wichtigere Rolle für Führungskräfte, denn im Umgang mit den Mitarbeitenden sind sie die Basis für ein erfolgreiches und zielführendes Leadership. Eine Studie der Unternehmensberatung Korn Ferry Hay Group hat über 55.000 Mitarbeiter aus 90 Ländern befragt und kam zu dem Ergebnis, dass Frauen in diesen führungsrelevanten Kompetenzen fast durchgehend besser abschneiden als Männer. Und zwar weltweit! Frauen haben im Vergleich zu Männern eine mehr als 100 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, sich selbst richtig wahrzunehmen. Frauen zeigen zudem mit 74 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit ein durchgehend empathisches Verhalten. Auch bei den Kompetenzen Coaching & Mentoring, Einfluss auf andere, motivierendes Führungsverhalten, Konfliktmanagement, Sensibilität für organisatorische Aspekte, Anpassungsfähigkeit und Teamwork schneiden Frauen besser ab.

## Emotional Literacy

Wir alle erleben ständig Emotionen, aber nur selten verstehen wir genau, was sie sind und was sie uns sagen. Unsere Emotionen sind eine Quelle endloser Informationen über uns selbst, über die Menschen um uns herum und über die Umgebung, in der wir uns befinden. Wenn wir ein **emotionales Kontextverständnis** besitzen, haben wir nicht nur allgemeine Kenntnisse über Emotionen, sondern wir sind auch in der Lage, die „emotionale Sprache“ fließend zu sprechen.

Forschungen von Psychologen, Psychiatern, Soziologen, Anthropologen und Pädagogen weisen darauf hin, dass Emotionen eine „gelernte Antwort“ und damit ähnlich zu behandeln sind wie eine Sprache, die man lernt. Auch das sprachliche Kontextverständnis (Literacy) geht weit über das Vokabellernen

**„WIR BRAUCHEN MEHR FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN. DENN ZWISCHEN EINER HOHEN EMOTIONALEN INTELLIGENZ UND EINER GUTEN PERFORMANCE ALS FÜHRUNGSKRAFT BESTEHT EIN ENGER ZUSAMMENHANG. UNTERNEHMEN SOLLTEN SICH DESHALB NOCH STÄRKER BEMÜHEN, FRAUEN MIT HOHEN WERTEN BEI SOZIALEN UND EMOTIONALEN KOMPETENZEN ZU IDENTIFIZIEREN UND ZU FÖRDERN.“**

DR. BIBI HAHN, GF DER HAY GROUP

und Grammatik verstehen hinaus. Es spiegelt vielmehr eine „kontextabhängige Ansammlung sozialer Praktiken“. In dieser Kontextabhängigkeit entwickeln und verändern sich die Lese-, Schreib- und Sprechpraktiken aller Menschen immer dann, wenn sich auch ihre biografischen, kulturellen, politischen und historischen Kontexte verändern.

Auch Emotionen entstehen im Kontext, sind erlernbar und verändert sich Zeit unseres Lebens. Hier verhalten wir uns jedoch kulturell so, als

ob Emotionen etwas sind, das uns „passiert“ und auf das wir keinen Einfluss haben. Das ist nicht richtig, ganz im Gegenteil.

Wenn wir Emotionen „sprechen“ und sie zutiefst verinnerlichen und verstehen wollen, brauchen wir gewissermaßen ein „Kontextverständnis der Emotionen“ – also „Emotional Literacy“. Emotionen sind vielschichtig, kontextabhängig, werden kulturell gleich empfunden, aber unterschiedlich gewertet und ausgelebt.

Emotional Literacy macht uns zu „ganzen“ Menschen. Sie hilft uns, unser emotionales Potenzial zu leben, zu erleben und an ihm zu wachsen und zu transformieren – vom Kind, zum Jugendlichen, zum Erwachsenen, zum weisen Menschen. In jeder Lebensphase an jedem Tag unseres Lebens reifen wir durch ein bewusstes Kontextverständnis unserer Emotionen. Indem wir uns ihnen nicht hingeben, uns nicht in ihnen verlieren oder sie gar unterdrücken, sondern als sie als eine Art Sprache betrachten, deren Vokabular sich verändert, je besser wir die Sprache sprechen und je intensiver wir in die vielschichtigen Facetten ihrer Kultur eintauchen.

## MÖCHTEN SIE MEHR WISSEN?

Online- und Offline-Workshops zum Thema „Emotional Literacy“ können Sie über folgende Webseite anfragen und buchen:

[www.WirtschaftsPhilosoph.in](http://www.WirtschaftsPhilosoph.in)



## DR. NINA GILLMANN

CEO UND CO-FOUNDER VON TWISE

# MIT FRAUEN IN FÜHRUNG

Ganz Deutschland verzichtet auf einen simplen Wettbewerbsvorteil: Frauen. Nur etwa 10 Prozent der Vorstandsposten in Deutschland sind von Frauen besetzt und auch auf den Führungsebenen darunter sieht es nicht viel besser aus. Im jährlichen Ranking der 28 EU-Staaten nach Frauenanteil in Führungspositionen landete Deutschland letztes Jahr weit abgeschlagen auf Platz 22. Immerhin. Vor fünf Jahren war Deutschland noch Vorletzter. Kurz zur Erinnerung: Es ist 2020. Mehr Frauen in Führung rechnet sich überall auf der Welt. Nur in Deutschland nicht? Was ist bei uns anders?

### Frauen in Führung: Ein Business Case

Alle haben es schon mal gehört oder gelesen: Unternehmen mit höherem Frauenanteil in Führungspositionen sind im Schnitt profitabler als ihre homogenen Peers. Das belegen auch unzählige wissenschaftliche Publikationen. Aber viele glauben es trotzdem nur so halb, darunter viele Befürworter der Frauenquote – die einen aus wahltaktischem Kalkül, die anderen aus humanistischer Überzeugung. Die Gegner der Frauenquote andererseits vermuten hinter den seit Jahrzehnten konsistenten Studien zu Gender-Diversity eine feministische Agenda mit Daten-Schmu. Schade. Hätte doch jemand allen erklärt, wie Frauen Unternehmen profitabler machen. Dann könnten wir uns diese ideologische Debatte sparen und uns auf Lösungen fokussieren.

### Wie machen Frauen Unternehmen profitabler?

Es liegt an den Determinanten kollektiver Intelligenz, die anders funktioniert als individuelle Intelligenz. Wenn Kollektive – also Unternehmen – herausragende Leistungen vollbringen wollen, brauchen sie vor allem Menschen in ihren Teams, die eine hohe soziale Kompetenz besitzen, also eher die Durchschnitts-Frau als den Durchschnitts-Mann<sup>1</sup>. Was nicht automatisch heißt, dass wir das Patriarchat brauchen. Aber 10 Prozent im Vorstand ist für herausragende Leistungen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil durch Diversität zu wenig. In den USA ist das schon ein bisschen länger Konsens, weshalb amerikanische Unternehmen jährlich Milliarden investieren, um die negativen Konsequenzen des sogenannten „gender bias“ (d.h. die verzerrte Wahrnehmung von Menschen aufgrund ihres Geschlechts) auf die

Karrieren von Frauen zu minimieren. Das Ende von „Gender Bias“ reicht jedoch nicht.

### Das systemische „Pipeline“-Problem

Helfen Milliarden für die Bekämpfung des Gender Bias ähnlich wie in den USA auch der deutschen Wirtschaft? Isoliert investiert leider nein. Ja, Sie haben richtig gelesen. In Deutschland würden Gender-Bias-Maßnahmen allein, wenn überhaupt, nur sehr wenig bringen. Selbst wenn deutsche Unternehmen radikal das Jahrzehnt aufholen, das uns manche Länder in Sachen Gender Bias voraus sind, und alle Männer Feministen werden: Es wird sich im Top-Management kaum etwas ändern. Denn das eigentliche Problem in Deutschland ist ein systemisches „Frauen-Pipeline-Problem“. Dabei haben Frauen am Anfang zumindest statistisch die gleichen Karriere-Chancen: Die Hälfte aller Uni-Absolventen und Berufseinsteiger ist weiblich – Trend aufsteigend. Dann aber wählen vor allem Frauen die „falsche“ Pipeline, also Jobs in den sogenannten Support-Funktionen ohne P&L-Verantwortung (Kommunikation, HR, etc.), die zu selten nach ganz oben führen und sicher nicht auf den CEO-Chef-Sessel. Aber die mit Abstand größte systemische Pipeline-Barriere kommt erst später und betrifft fast alle Frauen (ca. 80 Prozent) ab dem mittleren Management. Es ist immer die gleiche Geschichte: Wird eine Frau Mutter und reduziert ihre Arbeitszeit, so gehört sie meist automatisch nicht mehr zum Führungskader. Denn in einem System, in dem Karriere nur in Vollzeit gelingt, wird das Vereinbarkeitsproblem zur Teilzeitfalle. Das gilt übrigens auch für die wenigen Väter, die nach der Familiengründung auf Teilzeit umsatteln. Und für die Unternehmen, die es nicht schaffen, das Thema Elternschaft in die

Führungs-Karrieren zu integrieren, bedeutet dies: Ab dem mittleren Management gehen vor allem Frauen verloren. Von diesem Verlust erholt sich die „Pipeline“ für den weiblichen Top-Management-Nachwuchs nicht mehr und spätestens bei der Besetzung des Top-Managements ist die Pipeline leer. Das Ergebnis ist die für alle sichtbare Quoten-Misere im Vorstand. Gegen so einen System-Fehler hilft eine Eliminierung des Gender Bias gar nichts.

### TWISE: System-Fix für Vereinbarkeit

So ein System braucht funktionierende Teilzeit-Karriere-Modelle, wie unser TWISE-Tandem. Das TWISE-Tandem, ein Jobsharing-Modell, ermöglicht Frauen, weniger als Vollzeit zu arbeiten und trotzdem einem Vollzeit-Karriere-Job gerecht zu werden – nur eben zu zweit. Dadurch werden Frauen-Karrieren genau an dem Punkt stabilisiert, wo sie sonst an der typischen Unvereinbarkeit von Jobanforderungen und Privatleben zu scheitern drohen: Bei der Familiengründung oder beim beruflichen Wiedereinstieg mit Familie. Und das vielleicht Beste: Alle profitieren. Die Unternehmen verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit durch mehr Frauen in Führung, und die Mitarbeitenden müssen nicht mehr zwischen Karriere und Familie wählen: Win-Win!

### Wie wird mein Unternehmen Kunde?

Ihr Unternehmen will sich auch divers(er) aufstellen? Am liebsten bis ins Top-Management? Ihr Unternehmen braucht dazu mehr Frauen für alle Ebenen Ihrer Talente-Pipeline? Sie suchen eine pragmatische Lösung, die sich zeitnah umsetzen lässt, nachhaltig wirkt und kostengünstig ist? Dann kontaktieren Sie uns.

<sup>1</sup> MIT Center for Collective Intelligence, <https://bit.ly/2Gk0NLC>



## SILVIA HÄNIG

LEADERSHIP CONSULTANT COMMUNICATIONS  
& HUMAN RESOURCES IKOM

# NEW WORK – DIE PAUSE IM KOPF

## ERSCHÖPFUNG DARF NICHT ZUM MASSSTAB FÜR PRODUKTIVITÄT WERDEN

Gerade in der Krise sollten Personalverantwortliche doch vor allem eines beherzigen: ihr Versprechen einlösen, den Mitarbeiter mitsamt seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt zu stellen. Genauer gesagt, die richtigen Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, damit er eigenverantwortlich arbeiten kann und dafür persönliche Wertschätzung erhält. Das stellt sich in der Realität allerdings gerade etwas anders da: denn vor lauter Begeisterung über Einsatz und Umgang mit digitalen Tools, kommen die weichen Faktoren wie Wertschätzung, Anerkennung und Einfühlungsvermögen viel zu kurz. Und das hat Folgen.

So identifizieren sich knapp 40% von über 160 befragten Frauen, die seit Monaten aus dem Homeoffice arbeiten, nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber. Das ergab die women&work-Blitzumfrage zum Thema „Homeoffice 2020“ (s. Seite 7).

Auch die Mehrheit von rund 1.000 befragten Führungskräften der aktuellen Studie „Wissensarbeit im digitalen Wandel“ des Personaldienstleisters Hays nimmt vorwiegend eine technologische Veränderung wahr. Organisatorische und kulturelle Verbesserungen – Fehl-anzeige. Mit anderen Worten: viele Mitarbeiter sehen sich digital gegängelt. Krisenbedingt werden sie täglich mit unzähligen Anweisungen und Vorgaben konfrontiert, die es möglichst flott mit Hilfe digitaler Tools abzuarbeiten gilt. Von Wertschätzung keine Spur. Im Gegenteil: laut der Studie von Hays brüsten sich viele Unternehmensentscheider und auch Personalverantwortliche damit, dank der schnellen und konsequenten Umstellung auf die digitale Kommunikation jetzt viel effizienter arbeiten zu können und damit die Produktivität in astronomische Höhen hochzuschrauben. Welchen Preis sie allerdings dafür zahlen, ist vielen heute noch nicht bewusst. Denn ein erhöhter „Abarbeitungsdruck“ bei zunehmender Komplexität belastet die Mitarbeiter immer mehr. Die Folge: sie werden erschöpft und lethargisch. Letzteres bestätigt ebenfalls die Blitzumfrage von women&work.

Dabei ist es noch gar nicht so lange her, da haben Personaletagen reihenweise postuliert, sie würden sich auf den Weg Richtung New-Work Organisation begeben. Von diesem Ziel scheint aktuell nicht mehr viel übrig zu sein. Zwar appellieren laut Hays-Studie die Führungs-

kräfte (40%) an die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter, lassen aber gleichzeitig die bisherigen Organisationsstrukturen unangetastet. Das beobachtet auch Frank Eilers, New-Work-Experte und Arbeitsphilosoph schon länger: „In vielen Unternehmen findet eine Fortsetzung der alten Welt mit neuen Mitteln statt. Das viel zitierte „New Work“, das mit einer Ermächtigung der Mitarbeiter einhergehen soll, sorgt dabei oft für einen netten Anstrich, mehr aber auch nicht. Sprich, die alte Command & Control-Logik lebt oft weiter, sehr subtil und im Gute-Laune-Modus.“

Dabei sollten Unternehmen und Personalverantwortliche gerade jetzt Freiräume schaffen, damit sich ihre Mitarbeiter die aktuelle Situation vergegenwärtigen können, um neu über Arbeitsabläufe, Strukturen und den eigenen Aufgabenbereich nachzudenken. Stattdessen lehnen genau das die meisten Unternehmen ab, und nehmen lieber Frust und Lethargie in Kauf. Wie lange das noch so weitergehen kann, ist nur eine

Frage der Zeit. Die Mehrheit aller Beschäftigten sieht zumindest die New-Work-Versprechen in Hinblick auf ihre Freiheiten am Arbeitsplatz und ihre Selbstwirksamkeit bislang in weiter Ferne.

Mein Appell lautet daher: Probiert es einfach einmal mit Vertrauen in die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen. Und zwar so, dass Frauen und Männer nicht dauernd das Gefühl haben, sie müssten Rechenschaft darüber ablegen, was sie gerade machen. Viele Führungskräfte täten gut daran, sich jetzt zu überlegen, was es braucht, um sich vom Chefaufpasser zum Chefcoach ihrer Mitarbeiter zu wandeln. Denn besonders im Homeoffice sind die Mitarbeiter sehr empfänglich für Feedback und Wertschätzung. Personalverantwortliche sollten hier mit guten Beispielen vorangehen und jetzt gegensteuern. Denn wenn Mitarbeiter Humanressource sind, und Erschöpfung Maßstab für Produktivität wird, ist es um die Bindung zum Arbeitgeber schlecht bestellt.

Save the Date!

## NEW WORK – UND WAS KOMMT JETZT?

### GASTGEBERINNEN:



MELANIE VOGEL



SILVIA HÄNIG

Wir laden ein zu unserer **Peer-to-Peer-Sprechstunde** zur Gestaltung der Post-Corona-Arbeitswelt. Angesprochen sind u.a. Personalverantwortliche und Diversity-Beauftragte aller Unternehmen und Organisationen zu einem gemeinsamen Gedanken- und Ideenaustausch.

Wir freuen uns auf Sie!

WEITERE INFOS & KOSTENFREIE ANMELDUNG UNTER:  
<http://sprechstunde.FEMALE-RECRUITING.com>

# KURZ INFORMIERT



Bildquelle: Privat

## HISTORISCHE REFORM IN HOLLYWOOD

Frauen sind in Kinofilmen häufiger nackt, halbnackt oder in freizügiger Kleidung zu sehen als ihre männlichen Kollegen. Durch Kameraeinstellungen oder andere Filmfiguren werden Frauen zudem häufiger zum Objekt stilisiert. Hinzu kommt: Nur 12% der Rollen in den 100 umsatzstärksten Kinofilmen weltweit sind weiblich.

Der amerikanischen Comic-Zeichnerin Alison Bechdel ist dieses Ungleichgewicht übel aufgestoßen. Sie hat sich daher schon 1985 den sogenannten „Bechdel-Test“ ausgedacht, eine Art „Messlatte“ an dem die Stereotypisierung von Frauen in Filmen beurteilt werden kann. Der ursprüngliche Test enthielt 3 Kriterien. In jüngster Zeit ist ein viertes Kriterium hinzugekommen:

1. Im Film gibt es mindestens zwei Frauen.
2. Sie müssen sich miteinander unterhalten.
3. Der Gesprächsstoff ist kein Mann.
4. Beide Frauen haben einen Namen.

Der Bechdel-Test war nie für ausführliche Filmanalysen gedacht, daher weist er einige Lücken auf, die sich die Filmindustrie immer wieder zunutze macht und nach wie vor den eigentlichen Gedanken hinter dem Bechdel-Test zu ignorieren scheint, nämlich dass Frauen eine Daseinsberechtigung in Filmen haben. Statt Frauen also tragende Rollen zu geben, werden lediglich mehr Frauen-Figuren mit größeren Redeanteilen in Filmen eingebaut, um den Test-Kriterien zu entsprechen.

Von großer Bedeutung ist der Bechdel-Test dennoch, denn er gibt neue Denkanstöße für die Filmindustrie und die Gesellschaft allgemein im Hinblick auf die **Repräsentanz und Darstellung von Frauen**.

Nun scheint auch in Hollywood selbst ein Umdenken stattgefunden zu haben. Seit September 2020 steht fest, dass bei **Oscar®-Verleihungen** kein Film mehr für die Sparte „Bester Film“ nominiert werden darf, wenn die Rollenzusammensetzung nicht divers genug ist. Gefordert wird fortan mehr Diversität in den Geschlechterrollen, auch Minderheiten sollen stärker repräsentiert werden. Bewerber für den Hauptpreis des Oscar®-Wettbewerbs müssen ab 2024 mindestens zwei Vielfaltskriterien erfüllen. Als ein weiteres Kriterium führt die Filmakademie inhaltliche Aspekte an: Filmbeiträge sollten demnach ein Thema behandeln, das sich um Frauen, Minderheiten, Menschen mit Behinderungen oder LGBT-Inhalte dreht.

Indes wird jedoch auch schon Kritik laut, warum diese Kriterien nur für die Sparte „Bester Film“ gelten? Sollten sie nicht für alle anderen Sparten auch herangezogen werden? Festzuhalten bleibt: Ein Anfang ist gemacht, Verbesserungsbedarf bleibt bestehen.

[bechdeltest.com](http://bechdeltest.com)



Bildquelle: unsplash.com

## SO SCHLIESSEN SIE DEN GENDER-PAY-GAP

Frauen und Männer verdienen immer noch nicht den gleichen Lohn für gleiche Arbeit. Und das, obwohl substanzielle Beweise vorliegen, dass Lohngerechtigkeit nachweislich positive Folgen für alle Beteiligten hat – Mitarbeitende wie Arbeitgeber gleichermaßen. Diese 5 Tipps können helfen, den Gender-Pay-Gap zu schließen.

### 1. Überprüfen Sie Ihre Zahlen.

Führen Sie eine interne Lohngleichheitsprüfung und -analyse durch, um sicherzustellen, dass es in Ihrem Unternehmen kein geschlechtsspezifisches Lohngefälle gibt. Wenn Sie die Bezahlung aller Mitarbeitenden und/oder Positionen untersucht haben, lassen Sie Ihre Ergebnisse von einer externen Organisation oder einem externen Berater überprüfen. Wenn Sie ein Lohngefälle aufdecken, legen Sie Mittel zur Behebung des Lohngefälles zurück und richten Sie Prozesse ein, um zu verhindern, dass es sich wiederholt.

### 2. Setzen Sie eine „Nicht-Verhandlungs“-Politik um.

Studien zeigen seit Jahren, dass Frauen bei Gehaltsverhandlungen – trotz gleicher Strategien wie Männer – weniger erfolgreich sind. Das stärkt bestehende Lohngefälle und öffnet mit jeder Gehaltsverhandlung die Hintertür für neue Lohnungleichheiten. Daher überprüfen wir bei unserem **Arbeitgeber-Signet top4women** in einer der 14 Kategorien auch den Bereich „Vergütung“. Unternehmen, die „flexibel und individuell verhandelbare Gehälter“ anbieten, schneiden hier regelmäßig schlechter ab.

### 3. Wirken Sie Genderstereotypen entgegen.

Evaluieren Sie Einstellungs-, Beförderungs- und Talentförderungssysteme. Gewährleisten Sie, dass Frauen mit Fähigkeiten, Erfahrungen und Qualifikationen, die mit denen ihrer männlichen Kollegen vergleichbar sind, gleichen Lohn für gleiche Arbeit erhalten. Auch hier kann das **top4women-Assessment** helfen, Quellen versteckter Genderstereotypen zu entdecken – und zu beheben.

### 4. Implementieren Sie ein transparentes Gehaltsgefüge.

Transparenz und Daten sind der Schlüssel zum Abbau des geschlechtsspezifischen Lohngefälles, das in vielen Organisationen besteht. Sobald es allgemeingültige Kenntnisse über die Gehaltsspannen für bestimmte Arbeitsplatzbeschreibungen gibt und sich alle an diese Spannen halten müssen, wird Missbrauch erschwert.

### 5. Treten Sie öffentlich für Equal Payment ein.

Für 95,6% der im Rahmen des **top4women-Arbeitgebersignets** befragten 4.000 Frauen ist „Commitment des Unternehmens zum Equal Payment“ sehr wichtig und in hohem Maße für die Arbeitgeber-Attraktivität entscheidend. Treten Sie daher öffentlich auf der Karrierewebsite Ihres Unternehmens für Equal Payment ein. Sie zeigen so: Wir kümmern uns!

[top4women.com](http://top4women.com)



Bildquelle: wikimedia commons\_Kelly Galbraith

# DIE CASANOVA-STRATEGIE

## SO WERDEN SIE ZUR „LOVE-BRAND“ FÜR WEIBLICHE TALENTE

Casanova gilt als der größte Frauenverstehender aller Zeiten. Von ihm und seinen Strategien können Unternehmen und Führungskräfte viel lernen, wenn es darum geht, weibliche Talente für das eigene Unternehmen zu begeistern und nicht nur als attraktiver Arbeitgeber, sondern auch als bewusst frauenförderndes Unternehmen zu überzeugen.

### Attraktivität und Verführung

Ziel von Employer Branding-Maßnahmen ist es, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, also die Anziehungskraft zu erhöhen. Auf Menschen bezogen beruht die Attraktivität auf:

- äußerlichen Eigenschaften (Schönheit)
- Wesenseigenschaften (Charakter, Geist, Charisma, soziale Stellung)
- Materiellem.

Was oder wen wir attraktiv finden, wird individuell unterschiedlich bewertet und hängt im Wesentlichen von den Erwartungen der Betrachtenden ab. Als subjektiver Wert ist Attraktivität immer dem sozialen und gesellschaftlichen Wandel unterworfen.

Arbeitgeberattraktivität funktioniert nach ähnlichen Prinzipien. Ob sich potenzielle Bewerberinnen und Bewerber von einem Unternehmen angezogen fühlen, beruht auch auf:

- äußerlichen Eigenschaften (Produkte, Dienstleistungen)
- Wesenseigenschaften (Nachhaltigkeit, Sinnhaftigkeit)
- Materiellem (Gehalt, Karriereentwicklung, Weiterbildung).

Der Kontakt zwischen BewerberInnen und Unternehmen beruht – genau wie der Kontakt zwischen zwei Menschen, die sich attraktiv finden – auf dem Aufbau gelingender Beziehungen. Und um Attraktivität anzuregen bedarf es in jeder Beziehung auch der Verführung, denn gelingende Beziehungen und langanhaltende Attraktivität in guten wie in schlechten Zeiten,

beruht immer auch auf gegenseitigem Respekt und Zuneigung.

Casanova wusste das. Casanova beherrschte es vorzüglich, zu Frauen eine tiefe Verbindung herzustellen, die oftmals ein Leben lang andauerte. Ihm war bewusst, wie wichtig es ist, eine gemeinsame Gefühle- und Wertebasis zu haben. Er verstand, was Frauen wünschen und es war ihm eine Ehre, diese Wünsche zu erfüllen.

### Wie werden Arbeitgeber zu einer „Love Brand“?

Um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, müssen die äußerlichen Eigenschaften, Wesenseigenschaften und materielle Eigenschaften erfüllt sein. Doch wie werden Arbeitgeber nun zu einer echten „Love Brand“? In der Markentheorie sind „Love Brands“ Marken, die eine so starke Anziehungskraft auf die Konsumentenden ausüben, dass sie nicht nur gegenüber anderen Marken bevorzugt gekauft, sondern sogar regelrecht „geliebt“ werden. Was für „Marken-Produkte“ gilt, gilt auch für die „Arbeitgebermarke“. Fünf Faktoren helfen dabei, die wir **SPiEL-Faktoren** nennen:

1. **Mystik (Storytelling)**: Erzählt Ihre Arbeitgebermarke eine Geschichte? Inspiriert Ihr Storytelling die BewerberInnen und verleitet sie vielleicht sogar zum Träumen?
2. **Sinnhaftigkeit (Purpose)**: Stellen Sie die Sinnhaftigkeit dessen, was Ihr Unternehmen tut, in den Vordergrund? Agieren Sie nachhaltig, menschlich und enkeltauglich?

3. **Kommunikation/menschliches Erleben (Incentive)**: 88,3% der Frauen wünschen sich eine Arbeitgeberansprache durch persönliche Kontaktaufnahme auf Veranstaltungen. Bieten Sie ausreichende Begegnungsorte an, wo das möglich ist?

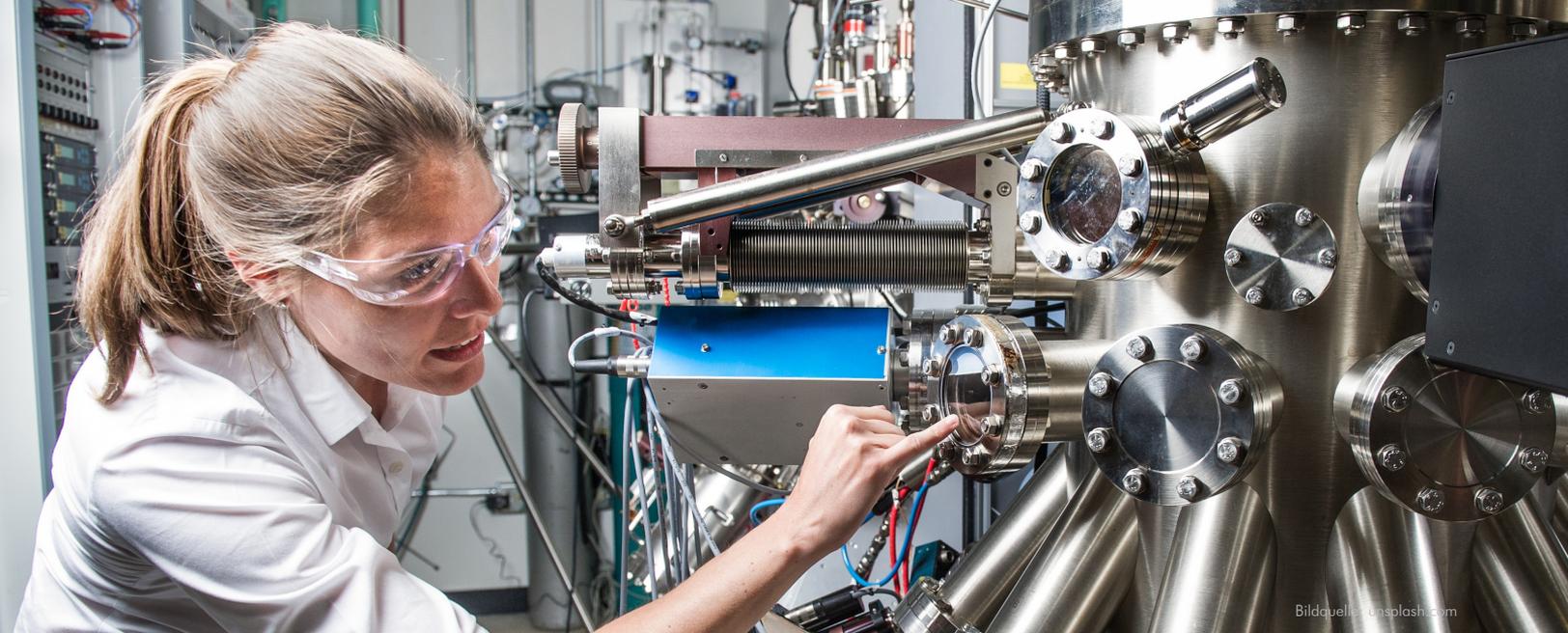
4. **Mitgefühl (Empathy)**: Ist es den Bewerberinnen und Bewerbern möglich, eine emotionale Beziehung durch Empathie, Leidenschaft und Hingabe zur Marke aufzubauen?

5. **Liebe (Love)**: Bauen Sie mit den Faktoren 1-4 eine konsequente Beziehung zu potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten auf. Zeigen Sie sich als verlässlicher und sicherer Partner, mit dem es sich lohnt, die berufliche Zukunft zu planen.

### WORKSHOP ODER KEYNOTE BUCHEN

Wer konsequent und nachhaltig FEMALE RECRUITING betreiben möchte, braucht vielfältige Werkzeuge, Methoden und ein tiefes Verständnis dafür, welche Rahmenbedingungen Frauen wirklich brauchen – und warum. Dieses Verständnis vermitteln wir in unseren Workshops, die sich übrigens an Frauen und Männer richten. Wir bieten Ihnen u.a.:

- Die Casanova-Strategie als reinen Männer-Workshop, als Keynote oder Online-Seminar
- Zukunfts- und Visions-Workshops für Personalabteilungen



Bildquelle: iStockphoto.com

# FRAUEN IN DER WISSENSCHAFT

## FRAUEN SIND SEIT HUNDERTEN VON JAHREN NUR FUSSNOTEN IN DER WISSENSCHAFTSGESCHICHTE. WARUM?

**Kaum jemand kennt sie: Erfinderinnen und Pionierinnen wie z.B. Ada Lovelace, Melitta Bentz oder Lise Meitner. Von der ersten Computersprache der Welt über den Kaffeefilter bis hin bis zur ersten Erklärung über die Kernspaltung – all dies ist Frauen-Werk! Ohne die Erfindungen von Frauen wäre die Welt heute eine andere.**

Weder in Deutschland noch international bekommen Frauen in der Wissenschaft die Anerkennung, die sie verdienen. Untersuchungen der Brown University und der San Francisco State University identifizierten Dutzende von Programmiererinnen, die wichtige Beiträge zur Entwicklung der IT leisteten, für ihre Arbeiten aber nie als Urheberinnen anerkannt wurden. Sie wurden zu buchstäblichen Fußnoten in der Wissenschaftsgeschichte, obwohl sie dazu beigetragen, diese Geschichte mitzuschreiben.

### 258 Jahre. Wollen wir so lange warten?

Eine durchgeführte Studie der Universität von Melbourne ergab, dass es angesichts der aktuellen Trends 16 Jahre dauern würde, bis sich die Zahl der männlichen und weiblichen Autoren in den Wissenschaften angleicht. Sage und schreibe 258 Jahre wären es in Bereichen wie Physik, Mathematik oder Informatik. Besonders deutlich ist diese Diskrepanz bei hochkarätigen Fachzeitschriften, wo Frauen nur 25 bis 35 Prozent der begehrten Erstautorinnen und Erstautoren ausmachen.

Doch was sind die Gründe für diese signifikante Unterrepräsentanz von Frauen in der Wissenschaft? ExpertInnen geben zum einen traditionelle Rollenbilder und traditionelle Arbeitsteilung als Gründe an. Eine weitere Ursache liegt aber auch darin, dass Frauen viel seltener in elitären Forschungseinrichtungen und -laboren Fuß fassen und dort ausgebildet werden. Sie verdienen weniger als Männer und im Vergleich zu Männern erhalten sie weniger Mentoring. Sie werden seltener zu Vorträgen

eingeladen, sie gelten als weniger kompetent, weniger beschäftigungsfähig und ihre Arbeit wird deutlich strenger beurteilt. Darüber hinaus müssen sie sich mit Stereotypen über ihre Intelligenz und ihren wissenschaftlichen Scharfsinn sowie mit erheblichen Schikanen und Misshandlungen auseinandersetzen, wie eine Studie des Pew Research Centers offenlegte.

### Reine Männersache: der Nobelpreis

Als Donna Strickland 2018 den Nobelpreis für Physik erhielt, war sie die erste Frau, der diese Ehre seit 55 Jahren zuteil wurde. Vor ihr erhielten Maria Gertrude Goeppert-Mayer (1963) und Marie Curie (1903) den Nobelpreis für Physik. Und das war's. Zwischen 1901 und 2018 wurde der Preis für Physik 112 Mal verliehen, aber nur drei Mal an Frauen. Die Preise in Chemie, Medizin und Wirtschaft spiegeln ein ähnliches Ungleichgewicht wider. Von den 688 Nobelpreisträgern in den Naturwissenschaften waren nur 21 Frauen.

Liselotte Jauffred von der Universität Kopenhagen hat das Geschlechterverhältnis unter Nobelpreisträgerinnen und Nobelpreisträgern mit dem Geschlechterverhältnis innerhalb ihrer Fachgebiete verglichen und kommt zu dem Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit, dass weibliche Wissenschaftlerinnen einen Nobelpreis erhalten, geringer ist, als es das generelle Geschlechterverhältnis in den Fachbereichen vermuten lässt.

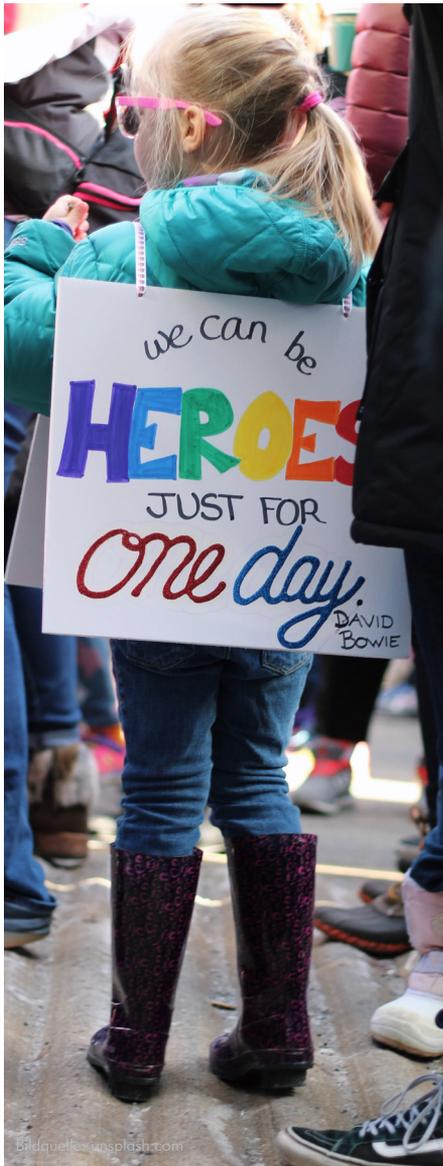
Die grundlegenden Fakten über die Preisträger sind leicht zu erfassen und gut bekannt. Die Preisträger sind im Mittel 55 Jahre alt. Sie er-

halten den Preis für Arbeiten, die sie im Durchschnitt etwa 15 Jahre früher ausgeführt haben. Die heutigen Preisträger wurden also mit einer Zeitverzögerung von etwa 15 Jahren aus den leitenden Fakultätsmitgliedern ausgewählt. Jauffred weist in ihren Studien darauf hin, dass Wissenschaftlerinnen gegen vielen Unconscious Bias ankämpfen müssen, die Frauen während ihrer gesamten Laufbahn beeinflussen – und das bevor sie einflussreich genug sind, um für bedeutende Preise in Betracht gezogen zu werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass weibliche Preisträger verheiratet sind oder Kinder haben, ist zudem deutlich geringer als bei männlichen Preisträgern. Das deutet darauf hin, dass vor allem Kinder die Chancen für eine Wissenschaftskarriere bei Frauen deutlich reduzieren.

### Welche Lösungen gibt es?

Eine Lösung wäre, Wissenschaftspodien quotiert mit Frauen zu besetzen. Auch die quotierte Besetzung von wissenschaftlichen Ausschüssen mit Frauen ist hilfreich, um Frauen den Zugang zum „inner circle“ der Wissenschaft zu ermöglichen. Doch die tatsächliche Aufgabe fällt männlichen Verbündeten zu. ExpertInnen empfehlen ausdrücklich Awareness-Trainings für Männer, damit sie sich ihrer eigenen Vorurteile bewusst werden. Einige Fakultäten haben den Frauenanteil zusätzlich angehoben, indem sie von männlichen Dozenten verlangten, eine bestimmte Gesamtzahl von Frauen als mögliche Sprecherinnen, z.B. für Fachausschüsse, zu benennen.





# HELDINNEN-IDENTIFIKATION

## MÄDCHEN ASSOZIIEREN KLUGHEIT NICHT MIT DEM EIGENEM GESCHLECHT

Lin Bian, Psychologin an der University of Illinois, untersuchte mit der Methode des Geschichtenerzählens, wem Kinder im Alter zwischen 5 und 7 Jahren Klugheit zuordnen: Männern oder Frauen? Das Ergebnis verblüfft – und erklärt ggf. das Rätsel weiblicher Berufswahlentscheidungen.

Unter den 5-Jährigen assoziierten sowohl Jungen als auch Mädchen Klugheit mit ihrem eigenen Geschlecht. Aber bei den 6- oder 7-Jährigen hielten nur noch die Jungen an dieser Ansicht fest. In einem Alter, in dem Mädchen dazu tendieren, Jungen in der Schule zu überflügeln, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mädchen „Klugheit“ mit ihrem eigenen Geschlecht in Verbindung bringen, geringer als bei Jungen. Diese Sichtweise hat weitreichende Konsequenzen, vor allem bei der späteren Berufswahl.

Das Stereotyp, dass Klugheit und Genialität männliche Eigenschaften sind, ist unter Erwachsenen weit verbreitet. In verschiedenen Umfragen bewerten Männer ihre Intelligenz günstiger als Frauen. Die Studie von Bian zeigt jedoch, dass der Samen dieser schädlichen Stereotypisierung bereits in sehr jungen Jahren gepflanzt wird, nämlich durchschnittlich im Alter von etwa 6 Jahren.

Diese **sozialisierte Geschlechter-Stereotypisierung** könnte erklären, warum sich verhältnismäßig wenig Frauen für die klassischen MINT-Berufe interessieren – trotz weltweiter Bemühungen, hier den Frauenanteil zu erhöhen.

Schon 2015 zeigten Sarah-Jane Leslie von der Princeton University und Andrei Cimpian von der New York University, dass Menschen in vielen akademischen Bereichen wie Physik, Mathematik und Philosophie glauben, dass Erfolg von „angeborenem Talent und Klugheit“ abhängt, die „einfach nicht gelehrt werden können“. Die Kluft zwischen den Geschlechtern war umso größer, je stärker die Betonung auf der „erforderlichen Klugheit“ lag. Umso geringer war übrigens auch der Anteil an Doktorandinnen. Das liegt jedoch nicht an den tatsächlichen Unterschieden in der Eignung.

Stattdessen, so argumentierte das Forscher-Team, schaffe das **doppelte Aufeinanderprallen von Stereotypen** – a) dass Männer mit größerer Wahrscheinlichkeit klug sind und dass b) diese Klugheit in einigen Bereichen erforderlich sei – eine Atmosphäre, in der Frauen sich als nicht befähigt genug wahrnehmen.

Doch warum treten diese Stereotype überhaupt auf? Tatsächlich haben sie, so zeigen alle Forschungen, keinerlei Relevanz und Bezug zu den tatsächlichen Fähigkeiten von Frauen und Männern. Vielmehr neigen Mädchen ab einem bestimmten Alter dazu, ihre männlichen Altersgenossen zu überflügeln – und die Mädchen in Bian Studie wussten das auch. Als sie ihnen Bilder von vier Kindern zeigte und sie bat, zu raten, wer die besten Noten bekam, wählten die älteren Mädchen eher Mädchen und auch die älteren Jungen entschieden sich häufiger für die Mädchen. Alle waren sich also einig, dass Mädchen in der Schule besser abschneiden, doch auf das eigene Selbstbild hatte das offenbar keine Auswirkungen.

Derzeit gibt es nur Vermutungen, wie es zu dem stereotypen Selbstbild der Mädchen kommt. Eltern, Lehrkräfte, Filmfiguren, Märchen oder reale Vorbilder – alles könnte mit der **frühkindlichen Stereotypisierung** zusammenhängen und Auswirkungen haben.

Alle Forschergruppen empfehlen daher, Mädchen und Jungen schon in jungen Jahren bewusste **Rollenbilder** zu präsentieren, welche die klassischen Rollenstereotype durchbrechen, um frühkindliche Assoziationen zu vermeiden, wer als „klug“ und „intelligent“ wahrgenommen wird und wer nicht.

### DAMIT KÖNNEN ARBEITGEBER PUNKTEN:



### MÖCHTEN SIE WISSEN, WIE ATTRAKTIV IHR UNTERNEHMEN FÜR FRAUEN IST?

Dann durchlaufen Sie das Online-Assessment top4women – im ersten Schritt kostenfrei.

[www.top4women.com/registrieren](http://www.top4women.com/registrieren)

# SELBSTEINSCHÄTZUNG

## DARUM UNTERBEWERTEN SICH FRAUEN

Jede Oscar®-Verleihung zeigt den Mangel an weiblichen Regisseuren unter den Nominierten. Doch woran liegt es, dass sich diese Dysbalance so hartnäckig hält? Ein Grund könnte die geschlechtsspezifische Diskrepanz in der Selbstvermarktung sein, die in der Studie „The Gender Gap in Self-Promotion“ beschrieben wird.

Anfragen nach Selbsteinschätzungen sind während der gesamten Karriere allgegenwärtig. Mitarbeitende werden explizit oder implizit permanent gebeten, ihre eigene Leistung in Schulbewerbungen, in Bewerbungsgesprächen, in Interviews, in Leistungsbeurteilungen oder in Besprechungen subjektiv zu beurteilen. Die Art und Weise, wie Menschen ihre Leistung beschreiben, ist das Maß an Selbstvermarktung, das sie in der Lage sind, nach außen zu demonstrieren.

In einer Reihe von Experimenten stellten Judd Kessler, Wharton-Professor für Betriebswirtschaft und öffentliche Politik, und Christine Exley, Betriebswirtschaftsprofessorin an der Harvard Business School, fest, dass Frauen ihre Leistung weniger günstig bewerten als gleich gut abschneidende Männer. Männer bewerteten ihre Leistung insgesamt um 33% höher als Frauen. Kessler und Exley bewiesen auch, dass Männer wesentlich mehr Eigenwerbung betreiben als Frauen. Diese Eigenwerbung zahlt sich aus: Arbeitnehmende, die ihre Leistung besser bewerteten, werden weltweit mit größerer Wahrscheinlichkeit eingestellt und erhalten eine höhere Bezahlung.

Interessanterweise hielt sich die geschlechtsspezifische Diskrepanz bei der Selbstvermarktung aber hartnäckig – und zwar auch dann, als Anreize zur Selbstvermarktung beseitigt, Informationen über die durchschnittliche Selbstvermarktung anderer bereitgestellt oder Arbeitsumgebungen transparenter gemacht wurden.

Die Forscher vermuten, dass der geschlechtsspezifische Unterschied im Selbstvertrauen und in der Selbstdarstellung in Bezug auf die eigene Leistung der Sozialisierung geschuldet ist und der Frage, inwieweit Frauen geschlechtsspezifische Gegenreaktionen zu erwarten haben, wenn sie ihre Leistung nach außen stellen.

Oder Vereinfacht ausgedrückt: *Wie hoch ist der Gegenwind, wenn Frauen im Umfeld von Männern glänzen? Wie sehr wird die Leistung von Frauen wirklich als gleichwertig akzeptiert?*

Kessler und Exley stellten fest, dass Frauen nach wie vor für eine positive und realistisch richtige Selbstdarstellung am Arbeitsplatz „bestraft“ werden. Diese Abstrafung könnte Frauen schon vom Kindergartenalter an dahingehend sozialisiert haben, dass sie ihre Leistungen generell unterbewerten, um sich nicht einem kritischen (männlichen) Rampenlicht preiszugeben. Diese verständliche „Schneckenhaus-Haltung“ führt aber dazu, dass fehlende Eigenwerbung massive Nachteile auf die Karrieren von Frauen hat – sei es bei Beförderungen, Gehaltsverhandlungen oder bei Bewerbungen generell.

Kessler und Exley stellen weiterhin fest, dass der Unterschied in der Selbstdarstellung der Geschlechter in einer Vielzahl von Bereichen – von der Wissenschaft über Wissensarbeit bis in die Führungsebenen hinein – weit verbreitet ist. Fast alle Karrieren entscheiden sich heute immer noch in einem großen Maß danach, inwieweit ein Mensch in der Lage ist, sich und seine Leistung nach außen zu vermarkten. Selbstdarstellung gehört in Leistungsgesellschaften „zum guten Ton“ und wer nicht laut oder sichtbar genug ist, wird als Talent nicht erkannt und daher auch nicht für weiterführende Karrierewege vorgeschlagen. Auch in Assessment-Centern werden Menschen beispielsweise bewusst zur Eigenwerbung und Selbstdarstellung herausgefordert. Eine Tatsache, die Frauen chronisch benachteiligt.

Arbeitgeber sollten sich daher nicht ausschließlich auf subjektive Selbstbewertungen verlassen, um die Leistung von Bewerberinnen oder Mitarbeiterinnen zu bestimmen.



Bildquelle: unsplash.com

## KARRIERE IST FÜR FRAUEN

WICHTIG BZW. SEHR WICHTIG 77,0%

EHER WICHTIG 22,0%

Für nur 1% der Frauen ist Karriere unwichtig.

## DARUM VERZICHTEN FRAUEN AUF KARRIERE

FEHLENDE UNTERSTÜTZUNG DURCH FÜHRUNGSKRÄFTE 63,0%

ANGST, DEN ANFORDERUNGEN NICHT ZU GENÜGEN 60,8%

ROLLENKONFLIKTE 51,9%

FEHLENDE VORBILDER 43,6%

Ergebnisse aus der top4women-Studie 2018. Befragt wurden 750 Frauen bundesweit. Weitere Studien unter

[www.FEMALE-RECRUITING.com](http://www.FEMALE-RECRUITING.com)



Bildquelle: unsplash.com

# UNCONSCIOUS BIAS IN DER DIGITALEN WELT

## MIKRO-AGGRESSIONEN MACHEN KEINEN HALT VOR ONLINE-MEETINGS

Mikro-Agressionen sind verhaltens- oder umfeldbedingte Demütigungen, die sich oft als alltäglicher Rassismus und Sexismus zeigen, insgesamt aber viele Formen von feindseligem, beleidigendem oder herabwürdigendem Verhalten annehmen können. Mikro-Agressionen signalisieren Respektlosigkeit und spiegeln Ungleichheit wider.

Mikro-Agressionen können jederzeit und an jedem Ort auftreten. Und die Wahrheit ist, dass wir uns nicht unbedingt im selben physischen Raum befinden müssen, um Zeuge einer Mikro-Agression zu werden oder sie selbst zu begehen.

### Mikromanagement

Eine Form der Mikro-Agression ist das Mikromanagement. Mikromanagement tritt immer dann auf, wenn das Vertrauensverhältnis gestört ist. Diese Störung kann durch ein schlechtes Kommunikationsmanagement auftreten, aber auch durch Vorurteile gegenüber einzelnen Menschen oder Menschengruppen, denen man z.B. ein sorgfältiges Arbeiten im Homeoffice nicht zutraut oder man dieses sorgfältige Arbeiten ausschließlich von Menschen mit einer sogenannten „privilegierten Identität“ erwartet – meistens Menschen ab einer bestimmten Gehaltsgruppe, Führungsstufe oder Bildungsschicht. In diesen Fällen neigen vor allem Führungskräfte dazu, beispielsweise in kurzen Zeitabständen Kontrollanrufe durchzuführen. Wir haben von mehreren Fällen gehört, in denen diese Kontaktaufnahmen in einem halbstündigen Turnus stattfanden, der ein normales Arbeiten unmöglich macht.

### Team-Meetings

Amy Bonomi, Sozialwissenschaftlerin von der Michigan State University, und Nelia Viveiros von der University of Colorado fanden in einer Studie heraus, dass digitale Meeting-Plattfor-

men ein echter Schauplatz für Unconscious Bias sind – also für stereotype Einstellungen gegenüber Menschen oder Menschengruppen. Auch Unconscious Bias zählen zur Gruppe der Mikro-Agressionen und zeigen sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise. Wenn beispielsweise in einer (virtuellen) Teamsitzung eine Frau eine Idee äußert und diese Idee mit Schweigen konnotiert oder direkt im Anschluss die erwartungsvolle Frage gestellt wird, ob noch jemand etwas beizutragen habe, dann wird der Beitrag der Frau an dieser Stelle weder wertgeschätzt, noch wird mit diesem Beitrag weitergearbeitet.

Unconscious Bias zeigen sich durch Sprache, Symbolik und nonverbale Hinweise, die normative soziale Identitäten in Bezug auf Geschlecht, Nationalität, sexuelle Präferenzen und/oder den sozioökonomischen Status stärken. Wenn zum Beispiel der virtuelle Hintergrund eines Zoom-Meeting-Teilnehmers Bilder von seiner oder ihrer Hochzeit enthält, verstärkt dies – unbeabsichtigterweise – eine bestimmte Vorstellung über die Ehe. Tatsächlich können sogar einfache Eisbrecher – wie bei Videokonferenzen üblich – ein Weg sein, um herrschende soziale Normen und Identitäten unwillkürlich zu verstärken. Wenn eine Eisbrecher-Frage beispielsweise lautet, welche Familienaktivitäten am Wochenende am meisten Spaß gemacht haben, wird mit der Frage eine Grundhaltung zum klassischen Familienbild suggeriert, wenn nicht gleichzeitig *explizit* auch darauf hingewiesen wird, dass Familie in unterschiedlichen Funktionen und Konstellationen vorkommen darf.

### Was ist zu tun?

Es gibt mehrere Möglichkeiten, Unconscious Bias abzumildern und die Inklusion zu verbessern.

1. **Stellen Sie klare Regeln auf.** Im digitalen Raum sollten mindestens die gleichen Regeln der Zusammenarbeit gelten, wie im Büro.
2. **Verwenden Sie eine inkludierende Sprache.** Kommentieren Sie Beiträge, bedanken Sie sich für Beiträge und fordern Sie alle auf, eigene Gedanken zu bereits geäußerten Beiträgen beizusteuern.
3. **Achten Sie die Unterschiede und sensibilisieren Sie dafür.** Seien Sie sich in allen Meetings und Zusammenkünften – egal ob online oder offline, in Gruppen oder eins zu eins – darüber bewusst: Überall menschelt es. Fragen Sie anstelle nach konkreten Begebenheiten z.B. nach den Wahrnehmungen. Bereiten Sie Folgefragen vor und schreiten Sie ein, sobald Sie Mikro-Agressionen bemerken.
4. **Achten Sie auf die Symbolik.** Seien Sie sich bewusst darüber, was Ihre virtuelle Umgebung, die Sie anderen Menschen präsentieren, für ein Gefühl vermitteln kann.
5. **Achten Sie auch bei digitalen Meetings auf familienfreundliche Meeting-Zeiten.** Digital heißt nicht zeit- und grenzenlos. Menschen haben familiäre Verpflichtungen, Hobbies oder Ehrenämter, die auch in digitalen Zeiten ihren Raum verdienen.



Bildquelle: pixabay.com

# WAS PASSIERT MIT DER UNTERNEHMENSKULTUR?

## DIGITAL WORK: UNTERNEHMEN HABEN PROBLEME, DIE UNTERNEHMENSKULTUR AUFRECHT ZU ERHALTEN

Je länger die Pandemie-Einschränkungen dauern, je volatiler und fragmentierter die politischen Maßnahmen der Pandemie-Bestimmungen sind, umso weniger klar ist: Wann wird ein unternehmerischer Normalbetrieb wieder möglich? Wann können die Mitarbeitenden wieder zurück ins Büro? Und was passiert in der Zwischenzeit mit der Unternehmenskultur?

Die women&work-Blitzbefragung zum Thema Homeoffice hat schon einen Hinweis auf mögliche Herausforderungen hinsichtlich der Unternehmenskultur gegeben: 63,4% der Befragten spüren bereits eine nachlassende Identifikation mit dem Arbeitgeber (s. Seite 7). Und das schon nach 7 Monaten.

Aus Personalsicht muss es daher in den kommenden Monaten unbedingt darum gehen, die Moral der Homeoffice-Beschäftigten aufrecht zu erhalten.

### Wie kann die Kultur bewahrt werden?

Zwei elementare Kernfragen, die dabei als Leitfragen gelten können, lauten:

1. Wie fördern wir eine Kultur der Zusammenarbeit, wenn die Mitarbeitenden nicht am selben Ort sind?
2. Und was ist mit den Arbeitnehmenden, die emotional mit dem Alleinsein zu Hause zu kämpfen haben?

Nancy Rothbard, Professorin für Management an der Wharton School der Universität von Pennsylvania sieht das größte Problem in der Isolation und der Frage, wie man über die Entfernung Zusammenarbeit sicherstellen und das Engagement aufrechterhalten kann. Aus ihrer Sicht besteht eine der wichtigsten neuen Aufgaben für die Personalabteilungen darin, eng mit den Führungskräften im mittleren Management zusammenzuarbeiten, um sicherzustellen, dass diese über das notwendige Feingefühl verfügen, um das Engagement der Mitarbeitenden zu erkennen, denn vor allem das Engagement

der einzelnen Menschen in Teams hält Organisationen zusammen und die Unternehmenskultur lebendig.

**„ENGAGEMENT IST DAS MASS, IN DEM MITARBEITENDE BEREIT UND IN DER LAGE SIND, IHR POTENZIAL VOLL AUSZUSCHÖPFEN. BEIM ENGAGEMENT GEHT ES ALSO NICHT UM EINE ENTSCHEIDUNG, WELCHE DIE MITARBEITENDEN TREFFEN, SONDERN UM ARBEITSERFAHRUNGEN, DIE IHNEN HELFEN, IHR BESTES ZU GEBEN.“**

MELANIE VOGEL

### Engagement als Kulturfaktor

Doch wie treibt man Engagement an und wie fördert man ein Gefühl der Verbundenheit, wenn bekannte Leitplanken fehlen, an denen wir uns orientieren können? Wie soll diese Verbundenheit aussehen und wie stellt man sie remote her, wenn es doch gleichzeitig viel einfacher und schneller ist, eine digitale Verbindung über virtuelle Plattformen herzustellen? Und welche Arbeitserfahrungen brauchen Menschen in einer digitalen und sozial distanzierten Arbeitswelt, um ihr Bestes geben zu können?

Die unbequeme Wahrheit lautet: Keine Frage kann derzeit final beantwortet werden – und alle benötigen etwas anderes. Während sich vor der Pandemie jeder Mensch in gewohnten

Arbeitsumgebungen, die er sich im besten Fall auch selbst ausgesucht hat, zurechtfindet, ist seit der Pandemie alles anders. Fehlende Kontakte zu Kolleginnen und Kollegen, digitales und oft unpersönliches Arbeiten, ein hoch volatiles Außen und unsichere Zeiten, was die eigene Arbeitssituation angeht, sind nur einige der unzähligen persönlichen Herausforderungen, die derzeit dafür sorgen, dass das Engagement vieler Beschäftigten still und leise leidet und immer häufiger Arbeitserfahrungen fehlen, die das Beste in den Menschen animieren.

Um die Unternehmenskultur aufrecht zu erhalten, sind Personalabteilungen in Kooperation mit den Führungskräften daher aufgefordert:

- mehr denn je persönliche und regelmäßige Mitarbeitergespräche zu führen
- die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden regelmäßig zu evaluieren
- aus den veränderten (oder auch gleich gebliebenen) Erwartungen und Bedürfnissen Handlungsmaxime abzuleiten, die auch in der virtuellen Welt aufrecht erhalten werden können
- Menschen direkt und pro-aktiv zu involvieren, an dieser Aufrechterhaltung von Engagement und Unternehmenskultur mitzuarbeiten – z.B. durch einen digitalen unternehmensweiten Wettbewerb.

All diese Bemühungen müssen in der Personalabteilung zusammenlaufen, die sich – gerade jetzt in dieser Ausnahmesituation – als Kompetenzzentrum für Kultur und Engagement beweisen kann und auch beweisen muss.

# KURZ INFORMIERT



Bildquelle: pixabay.com

## PSYCHISCHE GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

Psychische Probleme sind weltweit weit verbreitet – nicht erst seit dem Ausbruch der globalen Pandemie. Doch tatsächlich nehmen psychische Probleme seit Anfang 2020 zu, denn die Situation vieler Menschen hat sich durch die Pandemie dramatisch verändert, wenn sie selbst zur Risikogruppe zählen oder in ihrem sozialen Umfeld Menschen haben, die sich dieser Gruppe zuordnen lassen. Doch auch die generellen Folgen der Pandemie schlagen aufs Gemüt, wie Studien belegen.

Dass psychische Probleme zu unserer Gesellschaft dazugehören, zeigt eine aktuelle Erhebung des Statista Global Consumer Survey. 24% der etwas mehr als 2.000 Befragten gaben an, in den letzten zwölf Monaten eine depressive Phase erlebt zu haben, 14% litten in diesem Zeitraum mindestens einmal unter Angst und 9% erlebten eine Panikattacke. Oft beginnen Probleme aber schon mit alltäglichen und weit verbreiteten Symptomen wie Stress oder Stimmungsumschwüngen. Thema des diesjährigen Welttages der seelischen Gesundheit war die Suizidprävention. Wie wichtig sie ist, zeigt der Blick auf die offizielle Todesursachenstatistik des Statistischen Bundesamts. Demnach nehmen sich jedes Jahr etwa 10.000 Menschen hierzulande das Leben – Tendenz laut ExpertInnen steigend. Der Grund sind die Auswirkungen der globalen Pandemie auf die Lebenssituation Hunderttausender Menschen, deren berufliche Existenz durch die Folgen des Shutdowns aktiv gefährdet ist.

„Die COVID-19-Pandemie hat unser Leben auf eine Weise verändert, die wir uns nie hätten vorstellen können. Überall um uns herum leiden Menschen“, sagte Guy Ryder, Generaldirektor der ILO – International Labour Organization, in einem Statement zum Welttag der seelischen Gesundheit am 9. Oktober 2020.

Ryder empfiehlt, offen über psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zu sprechen, um die Stigmatisierung und Diskriminierung derjenigen zu verringern, die mit den aktuellen Belastungen weniger gut fertig werden: junge Menschen, die keine Zukunft für sich sehen, ältere Menschen, die befürchten, nie wieder einen Arbeitsplatz zu finden, Frauen, die die Hauptlast des wirtschaftlichen Abschwungs zu tragen haben, Arbeitnehmende an vorderster Front, die sich nicht ausreichend unterstützt fühlen.

Auf Länderebene, so seine Empfehlung, müssen Regierungen weiterhin in den Sozialschutz investieren und zusätzliche unterstützende Maßnahmen ergreifen, um die psychische Gesundheit gefährdeter benachteiligter Gruppen sicherzustellen, denn:

„Für viele von uns ist Arbeit ein wesentlicher Teil dessen, wer wir sind. Dafür zu sorgen, dass der Arbeitsplatz ein sicheres Umfeld ist, in dem wir über Fragen der psychischen Gesundheit sprechen können, wird dazu beitragen, die Auswirkungen der Pandemie auf unser persönliches und berufliches Leben zu mildern und uns widerstandsfähiger zu machen.“



Bildquelle: pixabay.com

## ZOOM-FATIGUE: EIN NEUER RISIKO-FAKTOR

Zoom-Fatigue beschreibt die Müdigkeit, die sich nach zahlreichen virtuellen Meetings am Tag und in der Woche einstellt. Das Institut für Beschäftigung und Employability IBE hat sich mit diesem Phänomen beschäftigt und Anfang September 2020 eine Befragung durchgeführt. Nach einem halben Jahr lassen sich erste nachhaltige Effekte ableiten und ein erster empirischer Blick ist möglich. Soviel vorab: Annähernd 60% der Befragten geben an, dass sie Zoom-Müdigkeit spüren.

An der Befragung haben 422 Geschäftsführer/innen, Führungskräfte, Personalleiter/innen, Personal-Fachleute, Betriebs- und Personalräte sowie HR-Experten/innen teilgenommen. Von den 251 Personen (knapp 60%), die Zoom-Müdigkeit spüren, geben 77,7% an, dass diese Müdigkeit manchmal auftritt. Lediglich für 14,7% ist sie ein permanenter Belastungsfaktor. Dennoch gilt für 64,1% der Personen, die Zoom-Fatigue wahrnehmen, dass die Intensität stark oder sogar sehr stark ist.

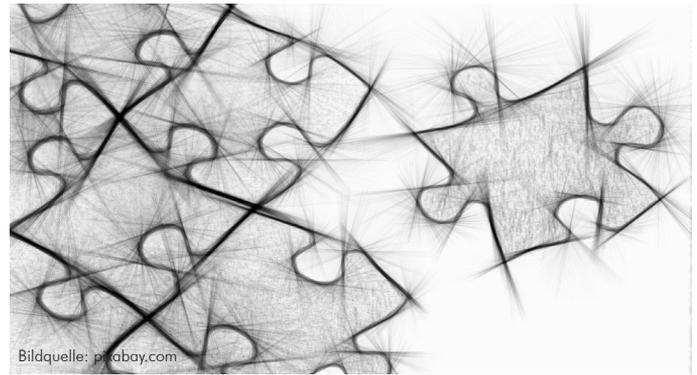
### Sichtbarkeit von Zoom-Fatigue

Eine Müdigkeit oder gar Erschöpfung, die mit virtueller Kommunikation und Kooperation sowie virtuellen Meetings einhergeht, zeigt sich in unterschiedlicher Form. Zu nennen sind beispielsweise:

- Reduktion der Konzentration
- Fahrigkeit
- Ungeduld
- Erhöhte Reizbarkeit
- Fehlende Balance
- Unwirsches Agieren gegenüber Mitmenschen
- Genervt sein
- Kopfschmerzen
- Rückenschmerzen
- Gliederschmerzen
- Magenschmerzen
- Schlafstörungen
- Sehstörung

Die Ergebnisse der Befragung sind eindeutig. Fast jeder / jede Befragte, die Zoom-Müdigkeit empfindet, nennt eine Reduktion von Konzentration als Folgeerscheinung. Die Hälfte der betroffenen Befragten spürt Ungeduld und ein Gefühl des Genervtseins. Ca. 30% derjenigen, die Zoom-Müdigkeit bei sich beobachten, sprechen von Kopfschmerzen, Rückenschmerzen und Sehstörungen. Die stärksten Belastungen entstehen hierbei durch mangelnden sozialen und informellen Austausch (keine non-verbale Kommunikation, kein Smalltalk).

# KURZ INFORMIERT



## DIE FOLGEN DER EINSAMKEIT

Einsamkeit ist ein universelles Gefühl, es ist jedoch von Natur aus subjektiv. Lange bevor die Welt von COVID-19 gehört hatte, machte sich Kay Tye, Neurowissenschaftlerin am Salk Institute of Biological Sciences, daran, Fragen zu beantworten, die im Zeitalter des Social Distancing eine neue Relevanz bekommen haben: Wann fangen Menschen an, sich einsam zu fühlen? Und warum empfinden die einen das Alleinsein als wohltuend, während andere seelisch leiden?

Würde man Menschen auf der Straße fragen, ob sie wissen, was es bedeutet, sich einsam zu fühlen, würden 99 von 100 sehr wahrscheinlich mit „Ja“ antworten. Das Social Distancing der letzten Monate hat den subjektiven Charakter jedoch wie durch ein Brennglas hervorgehoben. Während die einen vor Erleichterung aufseufzten, endlich mehr Zeit für sich selbst zu haben, konnten andere nicht mal über Skype oder Zoom die für sie lebenswichtigen Gefühle der Verbundenheit aufrecht erhalten. Die erste Zielgruppe erlebte Monate ruhiger Kontemplation, die zweite Gruppe leidet seit März 2020 unter quälendem Seelenschmerz.

In den letzten Jahren ist eine umfangreiche wissenschaftliche Literatur entstanden, die Einsamkeit mit Depression, Angst, Alkoholismus und Drogenmissbrauch in Verbindung bringt. Immer mehr epidemiologische Arbeiten zeigen, dass Einsamkeit die Wahrscheinlichkeit erhöht, krank zu werden, denn sie scheint die chronische Freisetzung von Hormonen auszulösen, die eine gesunde Immunfunktion unterdrücken. Diese biochemischen Veränderungen können die Ausbreitung von Krebs, Herzkrankheiten und Alzheimer beschleunigen, oder den Willen zum Leben rauben. Menschen zwischen 16 und 24 Jahren berichten übrigens am häufigsten, dass sie sich einsam fühlen. Gerade in diesem Alter manifestieren sich viele psychische Störungen zum ersten Mal.

In den kommenden Monaten, so warnen weltweit viele ExpertInnen, werden sich die Auswirkungen von COVID-19 auf die psychische Gesundheit global bemerkbar machen. Psychiater sind schon jetzt besorgt über steigende Selbstmordraten in den USA, die sie auf soziale Isolation sowie Angst und chronischen Stress als wahrscheinliche Ursache zurückführen.

Tye geht der Frage nach, wie das Gehirn der sozialen Isolation einen Sinn verleiht? Wie und wann wird die objektive Erfahrung, nicht unter Menschen zu sein, zur subjektiven Erfahrung von Einsamkeit? Neurobiologische Antworten auf diese Fragen stehen noch aus, denn obwohl das Wesen der Einsamkeit einige der größten Köpfe in Philosophie, Literatur und Kunst seit Jahrtausenden beschäftigt, haben NeurowissenschaftlerInnen dieses Forschungsgebiet erst in jüngster Zeit für sich entdeckt. Erste Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass Menschen nach Phasen der sozialen Isolation in der Tat einen regelrechten Hunger nach sozialen Kontakten im Gehirn produzieren.

## GEZIELTES MATCHING IM FEMALE RECRUITING

Frauen haben andere Ansprüche an ein Recruiting als wir es von männer-initiierten Auswahlverfahren gewohnt sind. Frauen suchen nach Arbeitgebern, bei denen sie sich aufgehoben fühlen, sich identifizieren können und sich vor allem in ihren Wertvorstellungen wiederfinden. Dazu ist ihnen die Sinnggebung ihres Tuns sehr wichtig. Frauen brauchen also mehr als ein Recruiting, das rein auf die funktionelle Besetzung von Positionen ausgelegt ist.

Ein gezieltes Matching ist ganzheitlich ausgerichtet. Es verbindet Herz und Verstand und berücksichtigt dabei sowohl die fachlichen Komponenten, als auch die persönlichen. Dabei ist der Fokus zukunftsgerichtet, also auf den Potenzialen ausgerichtet. Studien zeigen, dass Frauen aufgrund ihrer rückwirkenden Leistungen bewertet und entwickelt werden, Männer hingegen aufgrund ihres zukünftigen Potenzials. Ein gezieltes Matching verhindert das.

Hierbei spielen nicht nur die bisherigen Erfahrungswerte eine Rolle, die mit einer ausgeschriebene Stelle abgeglichen werden, sondern vor allem die beiderseitigen Bedarfe, die gewünschten zukünftigen Entwicklungen, die Wertvorstellungen, der Abgleich des „Warums“ (also den beiderseitigen Purpose), um festzustellen, ob wirklich beide Parteien langfristig an einem Strang ziehen, sowie die beiderseitigen Potenziale, um das gemeinsame Wachstum zu sichern.

All diese Komponenten sind Frauen in einem Recruitingprozess wichtig, um ein ganzheitliches Bild von dem Arbeitgeber zu bekommen und sich in Leichtigkeit entscheiden zu können. Je personenbezogener ein Bewerbungsprozess für Frauen abläuft, also ein gezieltes Matching stattfindet, umso leichter können sie sich öffnen, so dass ein wahrhaftiges Kennenlernen möglich wird, mit dem Ergebnis ungeahnte Potenzialträger für das Unternehmen zu gewinnen.

[potenzialmatching.com](https://potenzialmatching.com)



# DIGITAL GENDER GAP

## CHANCEN UND RISIKEN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Die Initiative D21 und das Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit haben im Januar 2020 – quasi pünktlich vor der Corona-bedingten Homeoffice-Offensive – die Studie „Digital Gender Gap“ veröffentlicht, die Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Digitalisierungsgrad aufzeigt.

Der Studie zufolge erreichten Frauen einen geringeren Digital-Index als Männer. Auf einer Skala von 0 bis 100 Punkten lagen sie bei einem durchschnittlichen Digitalisierungswert von 51 Indexpunkten, Männer bei 61. Die Studie untersuchte, in welchem Umfang die Geschlechter die Digitalisierung adaptieren, nahm Ursachen und Zugangsbarrieren in den Blick und bot Ansatzpunkte zur Überwindung der Genderungleichheiten.

Bei den inhaltlichen Säulen Zugang, Einstellung/Offenheit, Kompetenz und Vielfalt der Nutzung wiesen Frauen ebenfalls geringere Werte als Männer auf. Sowohl bei der Einschätzung ihrer Fertigkeiten zur Bedienung einzelner Anwendungen wie Office-Programmen und der Kenntnis von Fachbegriffen aber auch beim Interesse an Digitalthemen oder der Wissensaneignung erzielten Frauen jeweils geringere Werte. Bei den älteren Generationen waren die Unterschiede deutlich stärker ausgeprägt als bei den jüngeren, doch auch bei den 14- bis 24-Jährigen waren sie sichtbar.

Auch im Berufsleben gab es strukturelle Unterschiede: Männer arbeiteten öfter im Homeoffice, sie sahen mobiles Arbeiten auch öfter als Frauen als Chance für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Am Beispiel von Büroarbeitsplätzen zeigte sich zudem, dass in Vollzeit arbeitende Männer deutlich häufiger als Frauen mit mobilen Geräten ausgestattet wurden und Zugang zu digitalen Anwendungen wie Videokonferenzsystemen erhielten. Verstärkt wurde diese strukturelle Ungleichheit dadurch, dass weniger als ein Drittel der Vollzeitbeschäftigten (30%) angab, keine Geräte oder Kollaborations-Tools

zu haben, bei den Teilzeitbeschäftigten mit höherem Frauenanteil waren es beinahe die Hälfte (48%). Es wird interessant sein zu sehen, ob und inwieweit sich diese Datenlage in zukünftigen Befragungen durch die Pandemie verändert hat.

Unabhängig davon gilt jedoch: „Wir brauchen ein gezieltes digitales Empowerment von Mädchen und Frauen entlang der gesamten Bildungskette. Dies ist dringend erforderlich, weil ihnen der Zugang zur Gestaltung digitaler Technologien durch Geschlechterklischees und traditionelle Rollenzuweisungen erschwert wird. Sie fehlen somit auch in den entsprechenden Ausbildungen und Studiengängen, in denen grundlegende Kompetenzen für Zukunftsberufe vermittelt werden. Dabei bringt mehr Diversität in den Entwicklungsteams für digitale Werkzeuge und Anwendungen mehr Nutzen für vielfältige gesellschaftliche Gruppen und mehr an Qualität in den Ergebnissen.“ Deswegen ist sich Prof. Barbara Schwarze, Vorsitzende des Kompetenzzentrums Technik-Diversity-Chancengleichheit, sicher.

Folgende Handlungsempfehlungen haben die Expertinnen abgeleitet:

- Gendergerechte Qualitätsstandards für digitale Kompetenzen entwickeln
- Anreize für gendergerechte Zukunftskonzepte für digitale Arbeitsumgebungen setzen
- Weiterbildungen zu digitalen Kompetenzen für pädagogische Fachkräfte gendergerecht gestalten

[initiatives21.de](https://www.initiatives21.de)

## ZUKUNFTS-SZENARIEN

WE ARE HIRING

### DER ARBEITSMARKT AB 2025

Im Jahr 2025 wird die erwerbsinaktive Bevölkerung ab 65 Jahren etwa halb so groß sein (53,41%) wie die erwerbsaktive Bevölkerung. Zu diesem Zeitpunkt werden in Deutschland vermutlich rund 3 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Angebot und Nachfrage haben sich dann komplett umgedreht. Der Arbeitsmarkt wird ein **Nachfragemarkt**. Wir werden **Vollbeschäftigung** haben. Zukunftsforscher gehen davon aus, dass nur noch etwa 30-40% der Erwerbstätigen klassische Langzeitangestellte sein werden. 20% verdienen ihr Geld mit Selbständigkeit und die restlichen 30-40% werden als Projektarbeitende tätig. Projektarbeitende sind Menschen, die jeweils für ein Projekt bei einem Unternehmen angestellt sind. Ist das Projekt nach ein oder zwei Jahren beendet, wechseln das Projekt – und damit meistens auch den Arbeitgeber. Dadurch gibt es einen Shift: Weg von der Arbeitgeber-Loyalität hin zur Projekt-Loyalität. Das wird massive Auswirkungen auf Personalgewinnung und -bindung haben.



### IMMUNITÄTS-DISKRIMINIERUNG

Im anglo-amerikanischen Raum wird die „Immunitätsdiskriminierung“ bereits als neuer rechtlicher Alptraum gehandelt. Diese neue Art der **Unconscious Bias** betrifft Recruiter, die StellenbewerberInnen bevorzugen, die COVID-19 bereits überstanden haben und somit (teil-)immunisiert sind. Da Untersuchungen nahelegen, dass eine Neuinfektion mit dem Coronavirus unwahrscheinlich ist, brauchen die Genesenen wahrscheinlich keine Freistellung von der Arbeit, um sich von einer künftigen Infektion zu erholen. Sie können sicher reisen, sich mit Kunden treffen oder mit anderen zusammenarbeiten, um Aufgaben oder langfristige Projekte zu erledigen. Erste Anwaltskanzleien in den USA, ebenso wie „The Equal Employment Opportunity Commission“ haben diese Praxis bereits für **rechtswidrig** erklärt. ExpertInnen empfehlen, genau jetzt schon Führungskräfte und Entscheider zu schulen, um diese neue Form der Diskriminierung frühzeitig im Keim zu ersticken.



## „ZUVIEL KLUGE FRAUEN SITZEN IN DER GUTEN STUBE.“

### EIN LUXUS, DEN WIR UNS NICHT LEISTEN KÖNNEN

Das betitelte nicht etwa eine Zeitung im 21. Jahrhundert, sondern diese Schlagzeile ist vom 29. Oktober 1960 aus der Zeitschrift ‚Quick‘. Ein echtes Fundstück, vor allem weil der Text in seiner Systemkritik auch nach 60 Jahren noch hochaktuell ist.

Der damalige Redakteur, Dr. Heinz Waltereck, bemängelte auf den Tag genau vor fast 60 Jahren, dass viel zu wenig Frauen in „gehobenen Männerberufen“ vertreten seien. Er präsentierte dazu den damaligen Frauenanteil:

- Ärzte: 14,5% (40%)
- Bundesverwaltung: 16,0% (53,8%)
- Richter: 2,5% (44,4%)
- Bürgermeister 0,1% (8,2%)
- Ingenieure aller Sparten: 0,7% (29%)
- Professoren: 0,5% (24,7%)
- Architekten: 1,0% (48%)
- Bundestagsabgeordnete: 10,6% (30,7%)
- Chemiker: 5,9%
- Lehrer: 39,0% (71%)

Wir haben recherchiert, wie sich der Frauenanteil in den Berufen heute darstellt und in orange ergänzt, wo wir einigermaßen verlässliche Gesamtdaten des Berufsstandes aus den letzten Jahren erfahren konnten. Auffällig ist, dass das Bürgermeisteramt nach wie vor auch 60 Jahre später eine ziemlich männliche Angelegenheit ist. In allen anderen Berufen haben Frauen zum Teil deutlich aufgeholt.

Doch was veranlasste Herrn Waltereck zu dem Artikel – in einer Zeit, als Gleichberechtigung noch in vielen Bereichen an der bürgerlichen Gesetzgebung scheiterte?

Er schrieb damals: „Frauen sind nicht klüger und nicht dümmer als Männer. (...) Deswegen beeilt sich auch jeder, bei passender

Gelegenheit Worte freudiger Anerkennung für unsere intelligenten Frauen zu finden. Nur die praktischen Folgerungen aus der Tatsache, daß Frau und Mann gleich intelligent sind, die zieht bis auf den heutigen Tag eigentlich niemanden so recht freudig. (...) Allenthalben sind Plätze frei, Posten unbesetzt, Stellen offen. Aber haben Bewerber und Bewerberinnen auch die gleichen Chancen? Weit gefehlt! Das alte, abgestandene Vorurteil, Frauen könnten doch wohl nur recht bedingt ihren Mann stehen, wirkt weiter. (...) Weniger günstig liegen die Dinge für die Arbeitnehmerinnen. Gewiß steigt die Frauenarbeit ständig an, aber das gilt zahlenmäßig in erster Linie für Berufe, die geistig keine sonderlichen Ansprüche stellen. Es handelt sich vielfach um Arbeiten, die monoton, also langweilig sind und vergleichsweise schlecht bezahlt werden. Für höhere Positionen in der Wirtschaft sind männliche Bewerber bevorzugt. Denn nach einer noch immer weit verbreiteten Meinung (der Männer) sollen Frauen im Betrieb möglichst wenig zu sagen haben...

Nun, das wird sich im Laufe der Zeit ändern. Das ganz aktuelle, entscheidende Problem liegt auf einem anderen Gebiet. Im 20. Jahrhundert bestimmen Wissenschaft und Technik unsere gesamte Daseinsform, ja unser Schicksal. Aber in allen Ländern des Westens ist in ständig zunehmendem Ausmaß ein Mangel an tüchtigen Wissenschaftlern und Technikern festzustellen. (...) Eine deutsche Sachverständige, Käthe Ahlmann Rendsburg, Präsidentin der Vereinigung

von Unternehmerinnen, hat kürzlich auf einer Tagung des Verbandes folgendes festgestellt: „Wir können uns die Verschwendung technischer Talente, auch weiblicher, einfach nicht mehr erlauben.“ (...) Die Situation ist klar: Wir brauchen weibliche Physiker, Chemiker, Ingenieure, Lehrer ganz dringend. Auf diesen Gebieten begabte Frauen gibt es genug, darüber besteht kein Zweifel. (...) Ein sehr interessantes „Großexperiment“ ist kürzlich in der Bundesrepublik durchgeführt worden. Das Land Niedersachsen sucht ganz dringend eine größere Anzahl von Lehrerinnen. Darauf beschloss das Kultusministerium, solche verheiratete Frauen um Mitarbeit zu bitten, deren Kinder herangewachsen sind. (...) Der Erfolg dieser neuartigen Aktion übertraf alle Erwartungen. Bisher haben sich mehr als 1000 Hausfrauen gemeldet, von denen ein großer Teil den gestellten Anforderungen für die vorgesehene Tätigkeit als „Hilfslehrerin“ entspricht. (...) Hier hat der in geschickter Form verwirklichte Aufruf: „Kluge Frauen gesucht!“ geholfen. (...) Das Kultusministerium kann man zu dieser durchaus unbürokratischen Aktion und seinem bemerkenswerten Resultat beglückwünschen. Und dies umso mehr, als Schleswig-Holstein und Bayern gerade beschlossen haben, diesem Beispiel Niedersachsens *nicht* zu folgen...“

Wir finden: Ein historisches Fundstück mit einem leider immer noch hohen Aktualitätscharakter. Chapeau, Herr Dr. Wolterreck!

# FEMALE RECRUITING



## WOMEN&WORK

Die **europäische Leitmesse für Frauen & Karriere** findet ein Mal im Jahr in Frankfurt statt. Ca. 10.000 Besucherinnen nutzen die Gelegenheit, um mit rund 130 Top-Unternehmen über Berufseinstieg und -aufstieg zu sprechen. Ebenfalls über 150 Kooperations- und Netzwerkpartner unterstützten uns das ganze Jahr hindurch bei der Promotion der Veranstaltung.

Die women&work ist seit 2011 das europäische Recruiting-Highlight für Unternehmen, die auf der Suche nach weiblichen Fach- und Führungskräften mit akademischem Hintergrund sind und sich in dieser Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber präsentieren möchten. Unternehmen haben auf der women&work die Möglichkeit, (angehende) weibliche Führungskräfte gezielt für ihr Unternehmen zu rekrutieren. Ein online-basiertes „**Candidate-Profiling-System**“ ermöglicht es den Ausstellern, schon im Vorfeld Termine für **4-Augen-Gespräche** zu vereinbaren.

 [womenandwork.de](http://womenandwork.de)

## CAMPUSDIRECT

Zugegeben: Karriererepublikationen gibt es viele. Eine **Online-Publikation, die sich gezielt an Studentinnen der Fachbereiche MINT und Wirtschaft richtet**, gibt es jedoch nicht. Und ein Magazin, das darüber hinaus ausschließlich vom Storytelling lebt und mitten aus dem (Berufs-) Leben berichtet, hat „gerade noch gefehlt“. women&work-CAMPUSdirect geht neue Wege, was die Kommunikation mit weiblichen Talenten angeht. Anstelle von Anzeigen punkten Sie in diesem Magazin als attraktiver Arbeitgeber hauptsächlich mit Geschichten und Gesichtern aus Ihrem Unternehmen.

Das Online-Magazin konzentriert sich auf **fundierte Inhalte und Reportagen** aus den Unternehmen und auf starke Frauen, die in ihrer Karriere keine Kompromisse machen. Das Online-Magazin wird ab Januar 2021 u.a. **über die 20.000 Direktkontakte der women&work-Community** und über alle **Hochschulen bundesweit** beworben. Streuverluste sind somit ausgeschlossen!

 <https://bit.ly/3j11RY5>

## TOP4WOMEN

Seit 2011 haben wir 4.000 Frauen bundesweit befragt, welche Wünsche und Anforderungen sie an Arbeitgeber haben. Wir konnten dabei nicht nur hartnäckige Mythen widerlegen, sondern auch klare **FEMALE RECRUITING-Strategien für Unternehmen** entwickeln, die beim Outreaching wertvolle Dienste leisten.

Im **top4women Online-Assessment** werden die festgelegten Kriterien der Wünsche und Anforderungen von Frauen (**Soll-Zustand**) mit dem **Ist-Zustand** in Ihrem Unternehmen abgeglichen. Das Ergebnis zeigt im Anschluss pro Fragenkategorie eine exakte Punkteauswertung an. Unternehmen erhalten so eine transparente und individuelle Übersicht über die bisher umgesetzten Frauenfördermaßnahmen und über potenzielle Maßnahmen, die noch sinnvoll sind, um in der Zielgruppe der Frauen als attraktiver Arbeitgeber zu punkten.

Das Online-Assessment ist ein **Arbeits- und Feedbackinstrument** für alle Unternehmen, die Frauenkarriere fördern wollen. das Online-Assessment ist im ersten Schritt kostenfrei!

 [top4women.com](http://top4women.com)

**Weitere Infos, Buchungsinformationen, Fachartikel und aktuelle Studien finden Sie unter:  
[www.FEMALE-RECRUITING.com](http://www.FEMALE-RECRUITING.com)**

Save the Date!

## FEMALE RECRUITING LEICHT GEMACHT

**GASTGEBERIN:**



MELANIE VOGEL

Sie möchten als Arbeitgeber in der Zielgruppe Frauen überzeugen? Sie möchten wissen, wie Sie Frauen langfristig gewinnen und an Ihr Unternehmen binden können? Sie brauchen Rat, wie Sie „das Frauenthema“ seriös und wirtschaftsrelevant im Unternehmen platzieren?

Dann sind Sie in dieser Q&A-Sprechstunde genau richtig! Hier werden Ihre Fragen beantwortet – egal, ob Sie schon bei uns Kundenstatus haben oder nicht. Eingeladen und angesprochen sind Personalverantwortliche und Diversity-Beauftragte aller Unternehmen und Organisationen.

**TERMINE 2021 & KOSTENFREIE ANMELDUNG UNTER:  
<http://sprechstunde.FEMALE-RECRUITING.com>**

# MODERATIONSKARTEN

## FÜR VIDEO-KONFERENZEN

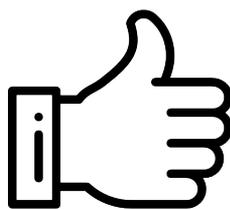
Für Frauen ist die fehlende Sichtbarkeit im Homeoffice ein Problem. Kommen Videokonferenzen mit vielen Teilnehmenden hinzu, in denen Mikrofone auf stumm geschaltet werden müssen, wächst die Hürde, sich zu Wort zu melden. Hier helfen die Moderationskarten. Einfach ausschneiden, vor die Kamera halten und die Sichtbarkeit ist gewährleistet!

Hallo!



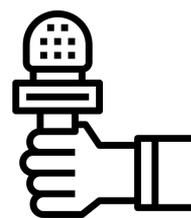
Hello!

JA! Yes!



¡ou ¡niəu

Wortmeldung!



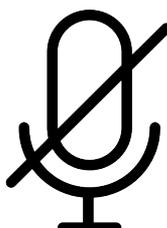
Request to speak!

Keine Verbindung!



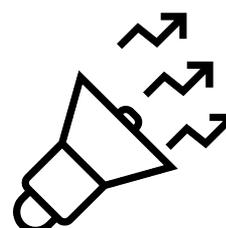
No Connection!

Mikro aus!



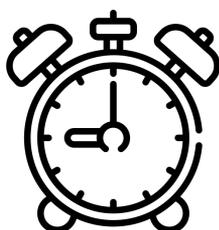
Micro off!

Störgeräusche!



Background noise!

Zeitmanagement!



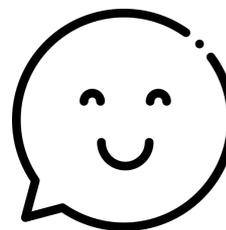
Time keeping!

Super!



Great

Danke!



Thank you!



Weitere Arbeitsmaterialien, Best Practice-Beispiele und WhitePaper erhalten Kunden der AGENTUR ohne NAMEN GmbH auf [www.FEMALE-RECRUITING.com](http://www.FEMALE-RECRUITING.com) im Login-Bereich.

## FEMALE RECRUITING-REPORT

Herausgeberin:  
AGENTUR ohne NAMEN GmbH  
Dürenstraße 3  
53173 Bonn

Rückfragen richten Sie bitte an:  
Melanie Vogel  
mv@AGENTURohneNAMEN.de  
mobil: 0163-8452210

[www.AGENTURohneNAMEN.de](http://www.AGENTURohneNAMEN.de)