



dbb
beamtenbund
und tarifunion

bundesfrauen-
vertretung



Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke! Neue Perspektiven für den öffentlichen Dienst

Vorwort

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
liebe Leserinnen und Leser,



© Marco Urban

Bis 2025, so steht es im Koalitionsvertrag, will die Bundesregierung im öffentlichen Dienst die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen umsetzen. Ein ambitioniertes Ziel. Denn: Derzeit ist nur etwa jede dritte Leitungsposition im Bundesdienst mit einer Frau besetzt. Was muss getan werden, um das ehrgeizige Ziel der Bundesregierung zu erreichen? Wie muss sich die Arbeitskultur von morgen in der öffentlichen Verwaltung und den Betrieben der öffentlichen Hand

wandeln, damit Frauen mit Familie – alleinerziehend oder in partnerschaftlichen Familienkonstellationen – ihre beruflichen Potenziale optimal entfalten können?

Diese Fragen standen im Fokus der 14. Frauenpolitischen Fachtagung 2018 »Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke! Neue Perspektiven für den öffentlichen Dienst«, die am 14. Juni 2018 im dbb forum stattfand. Neben der Einführung und Weiterentwicklung neuer Führungskonzepte – wie etwa Top-Sharing und Führen aus der Ferne – haben wir die Lebensrealitäten weiblicher Beschäftigter konkret in den Blick genommen.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt bietet Frauen neue Chancen, beruflich durchzustarten: Digitale Technologien ermöglichen es, zunehmend flexibel und ortsungebunden zu arbeiten. Starre Organisationsstrukturen, festgeschriebene Arbeitszeiten, statische Arbeitsmethoden und ein Leistungsverständnis, der Arbeitsleistung und Büropräsenz gleichsetzt, sind nicht länger zeitgemäß. Familienorganisation und berufliche Karriere stehen nicht länger im Widerspruch. Frauen eröffnen sich damit ganz neue Berufschancen. Um aber gut ausgebildete Frauen für den öffentlichen Dienst zu gewinnen, muss eine neue Führungskultur entwickelt werden – unter den Vorzeichen einer sich wandelnden Arbeitswelt, mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Karriere.

Mit der Dokumentation der Fachtagungsergebnisse wollen wir Personal- sowie Betriebsrätinnen und -räten, Gleichstellungsbeauftragten und Führungskräften aus den unterschiedlichen Bereichen des öffentlichen Dienstes ebenso wie Entscheidungsträgerinnen und -trägern aus Verwaltung, Zivilgesellschaft und Politik die Herangehensweisen unterschiedlicher Gestalterinnen und Gestalter digitaler Wandlungsprozesse nahebringen. Gemeinsam wollen wir den Begriff »Leistungsträgerin« im Kontext des digitalen Wandels unserer Arbeitswelt neu besetzen und den Grundstein für eine diskriminierungsfreie, zukunftsfähige

ge Arbeitskultur in der öffentlichen Verwaltung und den Betrieben der öffentlichen Hand legen, in der sich Frauen mit Familie – alleinerziehend oder in partnerschaftlichen Familienkonstellationen – beruflich optimal entwickeln können.

Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Helene Wildfeuer', with a stylized flourish at the end.

Helene Wildfeuer
(Vorsitzende)

- 11 — Einführung
Frauen in Führung bringen – Digitalisierung
als Chance nutzen!
Helene Wildfeuer
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung
- 21 — Grußwort
Dr. Franziska Giffey
Bundesministerin für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend
- 37 — Grußwort
Friedhelm Schäfer
Zweiter Vorsitzender und Fachvorstand,
dbb beamtenbund und tarifunion
- 43 — Keynote
Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke!
Prof. Dr. Christiane Funken
Professorin für Kommunikations- und
Mediensoziologie, Geschlechterforschung, TU Berlin

Workshops

- 57 — Panel A: Neue Arbeitskonzepte auch im
Behördenalltag – wie Telearbeit, Job-Sharing und
Top-Sharing Karrieren von Frauen fördern können
- 58 — *Impuls I:*
*Im Einklang mit dem digitalen Wandel:
Gendergerechtes Personalmanagement im Bundes-
ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*
Christine Morgenstern
Leiterin Abteilung Gleichstellung, BMFSFJ

- 68 — *Impuls II:*
Innovative Arbeitskonzepte für erfolgreiche
Vereinbarkeitskultur – Best-Practice aus der Initiative
Neue Qualität der Arbeit
Doreen Molnár
Referentin Abteilung Digitalisierung und
Arbeitswelt, BMAS
- 81 — **Panel B: Familie und Karriere organisieren – was**
öffentliche Arbeitgeber von Alleinerziehenden und
Familienernährerinnen in Führungspositionen lernen
können
- 82 — *Impuls I:*
Digitale Gesellschaft: Was junge Frauen von
Arbeitgebern erwarten
Teresa Bückler
Chefredakteurin von Edition F
- 93 — *Impuls II:*
Familienkompetenzen und deren Bedeutung
für die Zukunft der Arbeitswelt
Dr. Mareike Bünning
Wissenschaftliche Mitarbeiterin in der
Nachwuchsgruppe Arbeit und Fürsorge am Wissen-
schaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)
- 100 — **Abschlussdebatte**
- 102 — **Fazit**

Frauen in Führung bringen – Digitalisierung als Chance nutzen!

Helene Wildfeuer

Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung



© Businessfotografie Inga Haar

Helene Wildfeuer ist seit 1998 Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung und vertritt damit die Interessen von mehr als 400 000 weiblichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Im dbb beamtenbund und tarifunion leitet sie die Grundsatzkommission Wirtschafts- und Steuerpolitik. Die gelernte Steuerbeamtin ist außerdem Bezirksvorsitzende der Bayerischen Finanzgewerkschaft in Nordbayern, der sie seit 1970 als Mitglied

angehört. Darüber hinaus ist Helene Wildfeuer Vorsitzende des Bezirkspersonalrats beim Bayerischen Landesamt für Steuern in Nürnberg. Von 1989 bis 1999 zeichnete Helene Wildfeuer als Vorsitzende der DSTG-Bundesfrauenvertretung verantwortlich für die frauenpolitische Arbeit der Deutschen Steuer-Gewerkschaft im dbb-Verbund. Für ihr Wirken erhielt sie 2003 das Bundesverdienstkreuz. 2013 wurde sie vom bayerischen Finanzminister mit der Finanzmedaille in Silber ausgezeichnet.

»Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke! Neue Perspektiven für den öffentlichen Dienst« unter diesem Titel bringen wir auf der 14. Frauenpolitischen Fachtagung zwei zentrale Themen zusammen: Zum einen unser Kerngeschäft »Frauenförderung« – Wie können die Karrierechancen von Frauen im öffentlichen Dienst – auf ihren gesamten Lebensverlauf gesehen – verbessert werden? Zum anderen die Digitalisierung – Wie können wir den digitalen Wandel der Arbeitswelt und die Möglichkeiten von Arbeiten 4.0 mitgestalten im Sinne einer gleichstellungsorientierten Verwaltungspraxis?

Die Bundeskanzlerin hat in der Generalaussprache zum Bundeshaushalt einen wichtigen Punkt thematisiert. Sie sagte (ich zitiere): *»Vielleicht ist das ambitionierteste Projekt für Deutschland die Frage, wie gestalten wir diesen umfassenden gesellschaftlichen Wandel, der mit der Digitalisierung verbunden ist.«* Die Kanzlerin hat in diesem Zusammenhang auch betont: *»Davon hängt das Wohlstandsversprechen ab.«* Das sind Worte, die nachhallen.

Gleichstellung – Grundlage für Wohlstand in Deutschland

Was bedeutet Wohlstand für Sie?

Ein eigenes Haus? Ein Auto? Eine unbefristete gut bezahlte Arbeit? Reisefreiheit? Meinungsfreiheit? Gleichbehandlung?

Der Wohlstand unserer Gesellschaft bemisst sich nicht ausschließlich an niedrigen Arbeitslosenzahlen und einem stetigen Wirtschaftswachstum.

Die Grundrechte, also der Schutz der Menschenrechte, die Freiheit der Person und die Gleichheit von Männern und Frauen vor dem Gesetz sind mit dem Wohlstandsversprechen eng verbunden. Sie sind Indikatoren für eine wohlhabende Gesellschaft. Eine hehre Behauptung?

Die UN Women haben am Valentinstag 2018 einen umfangreichen Report über die weltweit erreichten Gender-Ziele veröffentlicht. Darin haben sie alle Lebensbereiche unter die Lupe genommen und nach Einflussfaktoren untersucht, die sich auf das Leben von Frauen auswirken – positiv wie negativ.

Ein Ergebnis war für mich von besonderer Bedeutung: Egal wo man hinsieht auf der Welt, wenn Staaten Sparpläne verabschieden, dann werden fast überall zuerst die Etats für Gleichstellungsmaßnahmen gekürzt!

Prof. Dr. Ute Klammer, die Vorsitzende der Sachverständigenkommission des 1. Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung, hat das in der Debatte zur Veröffentlichung des Gender-Reports klug kommentiert. Sie sagte: *»In Deutschland ist Gleichstellung ein Thema für die ›guten Zeiten‹, wenn Geld da ist! Der Genderreport der UN Women zeigt aber, wenn wir dauerhaft ›gute Zeiten‹ haben wollen, müssen wir in die Gleichstellung investieren und zwar in allen Bereichen, beim Verkehr, bei der Umwelt, bei der Energiewirtschaft, bei der Arbeitsmarktpolitik. Nur, wenn Frauen in allen Bereichen den gleichen Zugang zu Ressourcen wie Geld, Arbeitsplätze, Macht haben, können wir unseren Wohlstand im Land dauerhaft halten und sogar ausbauen!«*

Die aktuelle Beteiligung von Frauen an Führungsaufgaben in der Wirtschaft und im öffentlichen Dienst zeugen davon, dass wir diesen Zusammenhang von erfolgreicher Frauenförderung und anhaltendem Wohlstand in Deutschland noch nicht verinnerlicht haben.

In der freien Wirtschaft sprechen wir von einem Frauenanteil in den Vorständen und den obersten Führungsebenen der Dax-Unternehmen von etwa 15 Prozent. Trotz Quoten-Gesetz gibt es noch immer Unternehmen, die sich für den angestrebten Frauenanteil im Vorstand die Zielgröße »Null« setzen. Ein Spiegel deutscher Unternehmenskultur? Oder wie würden sich sonst selbstgesteckte Zielgrößen von »Null« erklären lassen?

Warum kommen Frauen beruflich nicht in gleichem Maße in Führung wie Männer? Unbequeme Fragen, die wir auch im öffentlichen Dienst stellen müssen.

Führungskräfte in der Bundesverwaltung

Wir haben damit vor ziemlich genau zwei Jahren angefangen und die Initiative »Diskriminierungsfreies Fortkommen für Frauen im öffentlichen Dienst« ins Leben gerufen. Ausgangspunkt war das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen. Im öffentlichen Dienst sieht das Gesetz den Gleichstellungsindex vor. Dieser wird jährlich im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend erstellt und gibt Auskunft über die Entwicklung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen in den obersten Bundesbehörden. Danach steigt der Anteil an Frauen in Führungspositionen zwar, aber nur sehr langsam.

Aktuell ist nur etwa jede dritte Führungsposition in den obersten Bundesbehörden mit einer Frau besetzt. Und auch hier gilt die Faustregel: Je höher die Führungsebene, desto niedriger ist der Frauenanteil. Von den Staatsministern und Staatssekretären sind 45 Männer und nur 18 Frauen. Nur im Kanzleramt, im Arbeitsministerium und im Familienministerium, drei Behörden mit starken Frauen an der Spitze, sind die Frauen auf den höchsten Führungsebenen in der Überzahl.

Der Gleichstellungsindex liefert aber nicht nur die konkreten Zahlen, sondern gibt auch Erklärungshinweise, warum Frauen in den obersten Bundesbehörden eben nicht in gleichem Maße aufsteigen wie Männer. Ich zitiere: *»Der hohe Frauenanteil bei Teilzeitbeschäftigung sowie bei Freistellung oder Beurlaubung aufgrund familiärer Verpflichtungen dürfte zu den niedrigen Frauenquoten bei Leitungsfunktionen in den obersten Bundesbehörden beitragen.«*

Eine Erkenntnis, die sich mit unseren Erfahrungen aus der Verwaltungspraxis auch in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes deckt.

Konkret bedeutet das: Wer weniger Zeit im Büro verbringt, wird seltener bei Beförderungen berücksichtigt. Eine Unsitte, die mit zunehmender Entgrenzung der Arbeit weiter um sich greifen wird. Nach dem Motto: Wer Teilzeit mit Home-Office und mobilem Arbeiten verbindet, um etwa Familienpflichten mit dem Beruflichen unter einen Hut zu bekommen, hat die schlechteren Karten, vom Chef als Leistungsträger(in) wahrgenommen zu werden – solange es Kollegen und Kolleginnen gibt, die diese Möglichkeiten nicht oder nur in Ausnahmefällen nutzen.

Der öffentliche Dienst stolpert hier der Wirklichkeit hinterher. Frauen wollen Karriere machen und ihren Lebensunterhalt selbst bestreiten. Auch die Wünsche der Eltern, wie sie Familie und Beruf verbinden wollen, haben sich gewandelt. Frauen wollen mehr, Männer weniger arbeiten. Beide wollen qualitativ hochwertige Zeit mit den Kindern verbringen. Und sie können es: Denn spätestens mit der Einführung des Elterngeldes und des ElterngeldPlus sowie dem Rechtsanspruch auf Kinderbetreuung (und dem damit einhergehenden Ausbau der Betreuungsinfrastruktur) haben sich die Organisationsmöglichkeiten für Familien enorm verbessert.

Hier erwarten wir mit dem Gute-Kita-Gesetz weitere Fortschritte. Wir brauchen mehr Betreuungsplätze mit einer durch-

gängig hohen Betreuungsqualität. Das geht aber nur, wenn auch die überwiegend weiblichen Betreuungskräfte selbst gute Arbeitsbedingungen vorfinden – in Form von angemessener Bezahlung, guten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie attraktiven Entwicklungschancen.

Digitalisierung – Chance für Frauen

Die Digitalisierung ist für viele Frauen ein Hoffnungsträger. Die Erwerbsarbeit kann mobil und zeitlich flexibler erledigt werden. Der Wunsch nach Familie muss nicht länger dem beruflichen Erfolg untergeordnet werden oder umgekehrt. Das gilt für Mütter und Väter.

Der dbb beamtenbund und tarifunion hat hier reagiert. Wir haben eine spezielle Grundsatzkommission für Demografie, Vielfalt, Zukunftsmanagement gegründet, in der wir uns mit der gesamten Tragweite des digitalen Wandels befassen. Außerdem haben wir eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die sich speziell auf die Herausforderungen der Digitalisierung in den öffentlichen Verwaltungen fokussiert.

Gut, dass das Thema nun auch in der Bundesregierung zur Chefsache erhoben wurde. Künftig soll es einen eigenständigen Kabinettsausschuss für Digitales geben.

In diesem Zusammenhang betonte Angela Merkel: »*Alle Minister sind heute schon Digitalminister*«. Ich bin mir sicher, dass sie damit auch die Bundesministerinnen meinte, und natürlich auch die Bundesfrauenministerin.

Sehr geehrte Frau Bundesministerin, als Bundes*digital*ministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend werden auch Sie den Sitzungen des Digitalausschusses beiwohnen. Deshalb möchte ich Sie heute um eines bitten: Tragen Sie die Belange der Frauen im öffentlichen Dienst in diese Sitzungen.

Frauen stellen die Mehrheit der Beschäftigten in den öffentlichen Verwaltungen, in den Kommunen, in der Steuerverwaltung,

in Grundschulen, Kindergärten, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen.

Sie spielen auf den Führungsebenen aber noch immer die zweite oder sogar nur die dritte Geige. Insbesondere in den nachgeordneten Bereichen der Bundesverwaltung, in den Landesverwaltungen und den uniformierten Bereichen ist das der Fall.

Vor allem dort müssen wir noch viel genauer hinsehen, wo und warum Frauen vom Karrierezug abgehängt werden. Denn nur, wenn wir die Mechanismen kennen, die zu Benachteiligungen führen, können wir diese aushebeln.

Ich möchte Sie an dieser Stelle an die Vereinbarung im Koalitionsvertrag erinnern, bis 2025 die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Leitungsfunktionen des öffentlichen Dienstes zu erreichen.

Sehr geehrte Frau Bundesministerin, wir sehen die heutige Tagung als wichtigen Impuls für eine Führungskultur im öffentlichen Dienst, die Frauen und Männer ihrer Leistung entsprechend in gleichem Maße fordert, fördert und befördert. Eine zentrale Herausforderung für den öffentlichen Dienst ist es, die heutige Leistungskultur ins digitale Zeitalter zu befördern.

Leistungskultur im Wandel

Wir brauchen den Wandel von der Leistungskultur 2.0 zur Leistungskultur 4.0 – im Sinne einer modernen und funktionstüchtigen digitalen Verwaltung und im Sinne einer zeitgemäßen Verwaltungskultur, die die gleiche Teilhabe von Männern und Frauen an Führungspositionen ermöglicht.

Wir wollen mit der heutigen Tagung vor allem motivieren: Wir wollen Frauen ermutigen, ihren Platz in der Führungsetage einzufordern und sich den digitalen Wandel dafür zunutze zu machen. Dazu wollen wir Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Praxis bündeln.

Umso mehr freue ich mich, dass wir mit Professorin Dr. Christiane Funken eine echte Mutmacherin für die heutige Keynote gewinnen konnten. In Ihrer Forschung befasst sie sich intensiv mit Frauenkarrieren und den Dingen, die diese behindern. Und sie hat Erkenntnisse darüber gewonnen, wie Frauen von der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt profitieren können. Sie hat dazu ein wirklich eingängiges und praxisorientiertes Buch geschrieben mit dem Titel »*Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*«.

Ein chinesisches Sprichwort besagt: *Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern, die anderen bauen Windmühlen.*

Sehr geehrte Frau Bundesministerin,

was die Arbeitskultur in Ihrem Hause betrifft, wissen wir, dass das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zu den Windmühlenbauern gehört. Denn es hat sich getraut, – ich formuliere das bewusst überspitzt – die althergebrachte Präsenzkultur für alle Beschäftigten gleichermaßen abzuschaffen. Das Konzept wird uns heute Christine Morgenstern im Panel A vorstellen. Sie ist Leiterin der Abteilung Gleichstellung im BMFSFJ.

Und auch heute wollen wir über den Tellerrand hinausblicken und Trends und Lösungswege aus der Wirtschaft in unsere Debatten einbeziehen. Deshalb haben wir als zweite Impulsgeberin Doreen Molnár ins Panel A eingeladen. Sie ist im Bundesministerium für Arbeit und Soziales als Referentin in der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt tätig und beschäftigt sich im Kontext der *Initiative Neue Qualität der Arbeit* und *Arbeiten 4.0* mit der Zukunft der Arbeitswelt.

Wir wollen den Fokus aber auch auf eine soziale Gruppe lenken, die in den politischen Debatten oft vernachlässigt wird: die Alleinerziehenden. Denn auch diese Gruppe unterliegt dem Wer-

tewandel des digitalen Zeitalters. Wir wollen fragen, was können wir von ihnen in Sachen Arbeitsorganisation lernen und was brauchen Alleinerziehende, damit wir die Leistungsträgerinnen unter ihnen gezielt fördern können?

Dazu haben wir uns für das Panel B zwei Expertinnen an die Seite geholt. Dr. Mareike Bünning, vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, – sie liefert uns Fakten aus der soziologischen Forschung – und Teresa Bückler, Chefredakteurin der digitalen Frauen-Plattform Edition F und Speakerin der Generation junger selbstbewusster Frauen, die von sich als »Digital Natives« sprechen.

Aus den Vorgesprächen mit beiden Expertinnen haben wir ein zentrales Argument mitgenommen: Es ist die Art der Führung, die den Unterschied bei der Gleichstellung macht. Das können wir auch für den öffentlichen Dienst so unterschreiben. In Zeiten von Arbeiten 4.0 brauchen wir dringend auch eine Debatte über eine Führungskultur 4.0.

Gendersensible Führung – eine Frage der Generationengerechtigkeit?

Ich möchte Ihnen für die heutigen Debatten noch einen weiteren Gedanken mit auf den Weg geben.

Wenn wir über den digitalen Wandel im Zusammenhang mit Frauenförderung sprechen, dann geht es meist darum, den heutigen gut ausgebildeten Frauen eine vielversprechende berufliche Karriere zu ermöglichen, die Raum für Familie lässt.

Aber was ist mit der Generation 50 plus? Es sind die Frauen, die in einer Zeit in das Beamtenverhältnis eingetreten sind, in der Kinderbetreuung noch untrennbar mit langen Erziehungspausen und Teilzeitarbeit verknüpft war. Bei Ihnen ist die Beurteilungsfalle zugeschnappt. Mit der Teilzeit haben sie ihre Aufstiegs- und

Beförderungschancen an den Nagel gehängt. Diese Frauen stehen jetzt parat. Die Kinder sind groß, jetzt wäre der Zeitpunkt nochmal beruflich durchzustarten. Aber wie?

Auf diese Frage hat der öffentliche Dienst bis jetzt keine Antwort. Vielleicht kann die Digitalisierung dabei helfen, auch im öffentlichen Dienst späte Karrieren ab 40, 45, 50 zu ermöglichen? Auch im Hinblick auf eine bessere Absicherung im Alter sollten wir hier über neue Konzepte für späte Karrieren nachdenken. Denn die aktuellen Pläne der Bundesregierung zur Ausweitung der Mütterrente greifen viel zu kurz. Hinzukommt: Die Beamtinnen und Beamten bleiben weiterhin außen vor.

Liebe Gäste, liebe Kolleginnen und Kollegen,

meine dringende Bitte: Bringen Sie auch heute Ihre Erfahrungen aktiv in unsere Debatten ein. Die enormen Herausforderungen des digitalen Wandels im öffentlichen Dienst können wir nur gemeinsam bewältigen.

Grüßwort

Dr. Franziska Giffey

Bundesministerin für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



© Businessfotografie Inga Haar

Dr. Franziska Giffey ist seit März 2018 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Zuvor war sie Bezirksbürgermeisterin von Berlin-Neukölln. Von 2010 bis 2015 war sie in Neukölln als Stadträtin für Bildung, Schule, Kultur und Sport tätig. Davor arbeitete sie acht Jahre lang als Europabeauftragte des Bezirks. Neben einem Abschluss als Diplom-Verwaltungswirtin erwarb Franziska Giffey einen Master of Arts für Europäisches Verwaltungsmanagement und legte 2009

ihre Promotion im Bereich Politikwissenschaft ab. Dr. Franziska Giffey wurde am 3. Mai 1978 in Frankfurt/Oder geboren. Sie ist verheiratet und hat einen Sohn.

Liebe Frau Wildfeuer,
sehr geehrte Damen, ein paar Herren sind auch hier,

Sie wissen es: Ich komme aus der kommunalen Ebene. Ich war drei Jahre lang Bürgermeisterin in Berlin Neukölln, und ich war in der langen, langen Geschichte dieses Stadtteils die erste Frau, die dieses Amt bekleidet hat. Für manche war das bis zuletzt etwas ungewohnt. Für viele wäre es selbst vor kurzer Zeit fast unvorstellbar gewesen, dass eine Frau so ein Amt ausübt. Als das Rathaus vor 100 Jahren gebaut wurde, hätte niemand auch nur im Ansatz daran gedacht. Ich habe immer wieder daran erinnert, dass damals der Stadtverordnetenvorsteher, wenn er ans Rednerpult trat, die Versammlung mit: »Meine sehr verehrten Herren« begrüßte. Punkt. Die Frauen hatten weder das Wahlrecht noch überhaupt die Erlaubnis, sich im Saal der Verordnetenversammlung aufzuhalten. Das war nicht nur hier so, sondern in ganz vielen Teilen Europas und der Welt. Als 1908 in London 10000 Frauen für das Frauenwahlrecht demonstrierten, schrieb eine britische Zeitung: »Sie marschierten mit großer Tatkraft und hatten die Ausstrahlung von Menschen, die gewinnen wollen.« Es wurde aber nicht nur für das Frauenwahlrecht demonstriert, sondern auch dagegen. Letzte Woche war ich bei der Gleichstellungs- und Frauenministerkonferenz aller Bundesländer in Bremerhaven. Auf dem Tisch lagen Gedenkkarten, die an die schlimme Propaganda erinnerten, was alles passieren würde, wenn Frauen das Wahlrecht erhalten. Der Untergang der Gesellschaft! Erwartungsgemäß haben sich diese Befürchtungen nicht bestätigt. In vielerlei Hinsicht sind wir heute etliche Schritte weiter.

Allerdings ist es auch heute nötig, die Ausstrahlung von Menschen zu haben, die gewinnen wollen. Ich war vor kurzem in einer Jugendeinrichtung. Da stand über der Tür der Satz: »Wer nichts will, kriegt auch nichts.« Das ist ein bisschen gemein, aber auch wahr. Mechanismen wie die gläserne Decke, die Sie angesprochen haben, liebe Frau Wildfeuer, haben mit der Frage zu tun: Was können Frauen erreichen? Ich glaube, es ist auch wichtig zu fragen: Was wollen wir? Wir müssen Frauen stark machen, zu wollen. Und wir müssen die Hindernisse aus dem Weg räumen, die vor ihnen liegen. Erich Kästner hat gesagt: »Auch mit Steinen, die dir im Weg liegen, lässt sich etwas Schönes bauen.« Ja, man kann Hindernisse zur Not auch so nutzen. Man kann Hindernisse aber auch wegräumen. Und was die Hindernisse für Frauen angeht, sage ich: Alle staatlichen Stellen, alle, die Verantwortung tragen, müssen das im Blick behalten. Und die, die das nicht so ganz im Blick haben, müssen wir darauf stoßen. Ich erinnere mich an Fotos von Führungsriegen, die ausschließlich Männer in Anzügen zeigen. Das ist nicht meine Vorstellung von Qualität von Führung. Reine Männerclubs sind wirklich nicht mehr zeitgemäß. Und all diejenigen, die glauben, damit den größten Erfolg erzielen zu können, haben einfach noch nicht verstanden, dass gemischte Teams erfolgreicher sind.

Dass das, was wir heute haben, bei weitem nicht selbstverständlich ist, das sieht man an manchen Punkten leider eben noch immer. Ich habe mir vorgenommen, die Gleichstellungspolitik im Bundesfrauenministerium unter einen Leitsatz zu stellen. Dieser Leitsatz heißt: »Frauen können alles.« Das klingt erstmal selbstverständlich. Manche Männer bekommen dann so einen leichten Schauer und sagen: Männer können auch alles. Ja, okay. Aber wir müssen es immer wieder klarmachen: Frauen können ein- und ausparken, sie können Maschinen bauen, sie können sich um Kinder kümmern, sie können Kinder erziehen, sie können sich um ihre Angehörigen kümmern. Sie können auch Unternehmen füh-

ren, sie können Anwältin werden, Richterin, sie können frei und selbstbestimmt leben. Sie können sich auch aus der Gewalt ihrer Ehemänner befreien, und das gibt es leider oft in Deutschland. Sie können für sich selbst einstehen und ein freies Leben führen. Allerdings müssen wir sie an ganz vielen Stellen dabei unterstützen.

Vereinbarkeit kommt nicht von allein

Es geht nämlich nicht von allein. Zum Beispiel die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Viele sprechen von der Vereinbarkeitsfalle. Manchmal muss man vielleicht sogar von der Vereinbarkeitslüge sprechen; denn es ist nun mal nicht so einfach. Und alle, die sagen, »Ist kein Problem, das kriege ich alles locker hin«, die sollten noch mal in sich hineinhorchen. Es ist nicht einfach. All jene, die es jeden Tag neu versuchen, wissen das. Aber es ist auch nicht unmöglich. Und es gibt Rahmenbedingungen, die Vereinbarkeit verbessern.

Wir haben im Moment in Deutschland sechs Bundesministerinnen, eine Kanzlerin und noch ein paar mehr Männer. Wir haben immerhin vor wenigen Monaten in Berlin eine Polizeipräsidentin bekommen. Und doch sprechen Sie im Titel Ihrer Veranstaltung von gläsernen Decken. Weil Frauen immer noch die Erfahrung machen, im Beruf benachteiligt zu werden. Weil Frauen im Schnitt 21 Prozent weniger Brutto-Stundenlohn als Männer bekommen. Und 40 Prozent der Frauen haben mindesten einmal in ihrem Leben Gewalt erlebt, körperlich oder sexuell. Für manche ist der Satz: »Frauen können alles« ganz, ganz weit weg. Deshalb müssen wir all diejenigen unterstützen, die sich gar nicht so fühlen, dass Frauen alles können. Das ist unsere Aufgabe.

Vor allem in der Arbeitswelt entscheidet sich, wie weit Frauen kommen können. Ob sie es durch die gläserne Decke schaffen oder ob sie immer wieder anstoßen und stecken bleiben. Dort

entscheidet sich, ob Vereinbarkeit von Familie und Beruf klappt. Und gerade in der Arbeitswelt ist es wichtig, dass es Interessenvertretungen gibt. Deshalb ist die Bundesfrauenvertretung des dbb, zu der ich gerne gekommen bin, ganz, ganz wichtig, um die Interessen von Frauen im öffentlichen Dienst immer wieder in den Fokus zu rücken. Heute war die Haushaltsberatung im Bundestag. Trotzdem wollte ich unbedingt zu Ihnen kommen, weil ich Ihnen den Rücken stärken will. Weil ich sagen will: Es ist toll, was Sie machen, und es ist wichtig, was Sie machen.

Mehr Frauen in Führung: Fortschritt im Schneckentempo

Wir sind damit noch lange nicht am Ende. Wie stehen die Chancen von Frauen im öffentlichen Dienst? In den obersten Bundesbehörden sind schon 35 Prozent aller Beschäftigten im höheren Dienst mit Leitungsaufgaben Frauen – immerhin. Im Gleichstellungsindex von 2017 liegt die Zahl einen Prozentpunkt über der von 2016, und 35 Prozent sind nicht schlecht. Man kann sagen: Es geht voran. Aber es geht langsam voran. Der Fortschritt ist eine Schnecke. Denn 35 Prozent Anteil an Führungspositionen sind deutlich weniger als der Frauenanteil generell im höheren Dienst; denn der liegt bei 46 Prozent. Insofern gibt es noch etwas zu tun.

Wir haben ein Bundesgleichstellungsgesetz, das in Paragraph 1 ausdrücklich die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Bundesverwaltung erreichen will. Man kann jetzt sagen: Paragraph 1 ist schon mal nicht erreicht. Junge Frauen, die in den Beruf einsteigen, denken häufig: Kein Problem, das wird schon. Ich war selber auch so: Quoten, was für ein Quatsch! Durch die eigene Leistung überzeugen! Das halte ich nach wie vor für richtig: Eignung, Leistung, Befähigung, unser Grundsatz darf nicht zur Debatte stehen. Denen, die die Quote schlecht reden mit dem Hinweis, es müsse

doch die Leistung eine Rolle spielen, sage ich: Natürlich! Das ist doch eine Selbstverständlichkeit. Eignung, Leistung und Befähigung sind gewissermaßen vor die Klammer gezogen. Aber warum sind dann deutlich weniger Frauen in Führungspositionen? Diese Frage muss man sich schon stellen. Liegt es daran, dass die Männer besser waren? Das ist unwahrscheinlich. Denn in der Schule, in der Ausbildung, an der Uni sind die Frauen mindestens ebenso gut wie die Männer. Es muss also etwas passiert sein auf dem Weg in die Führungspositionen im öffentlichen Dienst. Das eben ist die gläserne Decke. An der stößt man sich nicht den Kopf, und dann tut es weh und man trägt eine Beule davon. Es ist eher ein ständiger leichter Gegenwind, der die Karrieren von Frauen langsamer macht. Das können Vorurteile sein, das kann das Betriebsklima sein, das können Regelungen sein, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erschweren.

Wir hatten zu Beginn der Regierungszeit eine Klausur der Regierung in Meseberg. Sie haben das vielleicht im Fernsehen gesehen. Da gab es drei große Themen: Vollbeschäftigung, Nato, EU. Da habe ich mich gefragt: Wo sind denn die Frauen? Wo sind die Familien? Wo sind die Kinder? In der Diskussion habe ich gesagt: Wer Vollbeschäftigung will, muss Vereinbarkeit möglich machen. Nur dann geht es. Wenn wir wollen, dass der Wohlstand unseres Landes gewahrt und gemehrt wird, dann müssen wir dafür sorgen, dass Frauen erwerbstätig sein können.

Wenn man so etwas sagt, nicken immer alle ganz verständnisvoll. Aber wie ist es denn mit der Kita-Betreuung? Kollegen in Schleswig-Holstein wundern sich, warum so wenige Frauen mit kleinen Kindern arbeiten gehen. Aber wenn dort Spitzenbeiträge von 850 Euro im Monat für einen Krippenplatz verlangt werden, dann braucht man nicht zu fragen, warum die Frauen nicht arbeiten gehen. Denn die Frauen kommen dort schnell an den Punkt, an dem sie abwägen, ob es sich überhaupt noch lohnt. Oder Baden-Württemberg. Da heißt es: Sie können ihr Kind von der Kita

abholen, bitte um zwölf vor dem Mittagessen. Und zusätzlich heißt es: Dann gibt es zu Hause ein ordentliches Mittagessen. Es ist doch das Beste, wenn Mutti kocht. Und dann kann man ja das Kind nachmittags noch mal in die Kita bringen. Aber hinter vorgehaltener Hand bekommen die Eltern die Ansage, dass nachmittags eigentlich nur die sogenannten Sozialfälle ihr Kind nochmal in die Kita bringen. Wenn Mütter so etwas zu hören bekommen, ist Gleichstellung noch lange nicht erreicht. Und das ist Fakt.

Gute Kita-Zeit tut jedem Kind gut

Ich höre von Frauen, die gerne arbeiten gehen würden, es aber nicht können, weil sie keinen Kita-Betreuungsplatz für ihr Kind bekommen. Dann gibt es andere, 48 Prozent der Männer in Westdeutschland, die sind der Meinung, dass es dem Kind schadet, wenn man es vor dem dritten Lebensjahr in fremde Hände gibt. Im Osten sind es immerhin 27 Prozent, was mich erstaunt hat. Da schwingt ganz viel mit: der Muttermythos, ein schlechtes Gewissen: »Du schadest deinem Kind, wenn du es betreuen lässt.« Mir hat mal eine Freundin gesagt: Also für das, was du machst, habe ich meine Kinder zu lieb. Wir sind immer noch befreundet, aber ich habe erstmal geschluckt. Mein Sohn wird neun Jahre alt. Der findet cool, was ich mache, und das ist mir wichtig.

Wir müssen dahin kommen, dass die Leute sagen: Gute Kita-Zeit tut jedem Kind gut. Auch die bildungsorientierteste Mutti kann nicht den Morgenkreis, die Faschingsfeier und die Geburtstagsfete in der Kita ersetzen. Das geht nicht. Ich habe das selbst gemerkt: Nach einem Jahr hatte mein Sohn alle Schubladen zu Hause durch. Da dachte ich: »Jetzt ist es an der Zeit.« Ich bin zu tiefst davon überzeugt, dass gute Kita-Zeit jedem Kind guttut. Kinder tragen keinen Schaden davon. Wenn ich mich für gute Kinderbetreuung einsetze, dann deshalb, weil ich will, dass Menschen

sagen: »Das will ich meinem Kind nicht vorenthalten.« Bis zu einer so guten Qualität ist es noch ein weiter Weg. Und gute Qualität geht nur mit vielen motivierten und qualifizierten Menschen, die in der Kinderbetreuung arbeiten. Das bedeutet, dass wir viel, viel mehr in die Fachkräfte in diesen Bereichen investieren müssen. Dabei spielen nicht nur die Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen eine Rolle, sondern auch das empfindlichste Körperteil einiger Menschen: das Portemonnaie.

Soziale Berufe aufwerten

Ich war kürzlich beim Boys' Day in einer Kreuzberger Jugendeinrichtung, wo Jungs den Erzieherberuf kennenlernen sollten. Alle bis auf einen haben gesagt: »Ich werde nicht Erzieher; denn ich will ordentlich Kohle verdienen.« Das ist der Punkt. Wenn wir nicht die Bezahlung verbessern, die sozialen Berufe aufwerten, von der Erzieherin zum Erzieher, bis hin zur Pflegekraft, Sozialarbeiter in Schulen, Therapeuten, Logopäden, 5,7 Millionen Menschen in Deutschland, dann wird das nicht besser werden. Und von den 5,7 Millionen, die in den sozialen Berufen arbeiten – schätzen Sie mal, wie viele davon Frauen sind. Es sind 80 Prozent. Die Aufwertung der sozialen Berufe ist ein gleichstellungspolitisches Thema. Ich kenne viele Jungs und Männer, die sagen: »Für das Geld, das derzeit gezahlt wird, mache ich das nicht.« Frauen arbeiten in diesen Berufen, und sie machen es gerne. Ich finde es auch richtig, den Beruf zu ergreifen, den man gerne macht. Aber wenn Frauen dann deutlich weniger verdienen als Männer, dann ist das nicht in Ordnung. Da müssen wir ran.

Wir haben gestern einen wichtigen Beschluss im Kabinett gefasst, der auch in diese Richtung geht: die Brückenteilzeit. Brückenteilzeit heißt, dass diejenigen, die einmal in Teilzeit gehen, das Recht haben, nach einer vereinbarten Zeit auf Vollzeit zu-

rückzukehren und nicht in der Teilzeitfalle stecken bleiben. Man definiert Teilzeit also von vornherein als begrenzten Zeitraum, bezogen auf eine Lebenssituation, ob das Kinderbetreuung ist oder die Pflege von älteren Angehörigen oder eine Auszeit, was auch immer. Wer das macht, muss die Möglichkeit haben, später wieder mehr zu arbeiten. Und da die Mehrzahl der Teilzeitbeschäftigten Frauen sind, ist auch das ein gleichstellungspolitisches Thema. Wenn Frauen jahrzehntelang in der Teilzeitfalle stecken, dann hat das Folgen: geringere Einkommen, geringere Renten, geringere Karrierechancen, und am Ende muss eine Mütterrente her. Wenn aber die Bedingungen so gut sind, dass Frauen arbeiten gehen können, wenn sie das machen können, was sie wollen, wenn sie Familie und Beruf unter einen Hut kriegen, wenn sie auch Pflege und Beruf unter einen Hut kriegen, dann brauchen wir über Mütterrenten vielleicht gar nicht zu reden. Dann können Mütter nämlich von ihrer geregelten Erwerbsrente gut leben, auch im Alter. Ich finde es ganz, ganz wichtig, dass wir bei der Gestaltung der Arbeitszeit in die richtige Richtung gehen, und die Brückenteilzeit ist ein wichtiger Aspekt.

Für eine bessere Bezahlung der Erzieherinnen und Erzieher müssen wir gemeinsam streiten. Ich kann das nicht alleine machen, ich führe nicht die Tarifverhandlungen. Wir müssen dafür streiten, dass die sozialen Berufe in Deutschland aufgewertet werden und, dass wir zu besseren Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen kommen. Wir haben in dieser Wahlperiode eine große Chance dazu. Mein erstes Gesetz ist ein Gesetz für gute frühkindliche Bildung: das Gute-Kita-Gesetz. Mehr Qualität, weniger Gebühren. Zusätzlich zu dem, was die Länder und Gemeinden machen, werden wir die Qualität der frühkindlichen Förderung vom Bund aus unterstützen. Das gab es bisher noch nicht. Auch die Summe gab es bisher noch nicht. Es sind 5,5 Milliarden Euro für die nächsten vier Jahre. Ich weiß, es gibt sofort wieder Leute, die sagen: »Das reicht nicht.« Aber für mich ist das Glas nicht halb leer, sondern

halb voll. Dieses Geld muss jetzt gut angelegt werden. Die Bedingungen in den einzelnen Bundesländern sind sehr unterschiedlich. Wir wollen deshalb individuelle Vereinbarungen mit den Ländern darüber schließen, was sie mit diesem Geld tun. Sie werden das Angebot ausweiten, weil sie in Zukunft mehr Möglichkeiten haben. Und natürlich tun die Länder und Gemeinden etwas dazu. In diese Richtung wollen wir gehen.

Digitaler Wandel betrifft alle Gesellschaftsbereiche

Ich möchte auch auf das Thema eingehen, mit dem Sie sich heute beschäftigen: auf den digitalen Wandel und darauf, was das eigentlich für uns bedeutet. Der digitale Wandel betrifft alle Gesellschaftsbereiche. Eigentlich kann sich niemand herausziehen. Nicht einmal das Bundeskabinett: Wir haben mittlerweile ein digitales Kabinett. In den Kabinettsitzungen gibt es keine Papiere mehr, sondern I-Pads. Im Bundesfamilienministerium haben wir uns gefragt, was wir machen können, um die Digitalisierung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu nutzen. Wir haben grundsätzlich für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter die Möglichkeit eingeführt, auch mobil zu arbeiten. Niemand muss, aber alle können, natürlich nicht alle gleichzeitig. Sehr viele Frauen nehmen dieses Angebot in Anspruch. Mobiles Arbeiten, Telearbeit, verbessert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, weil die Arbeit besser zum Leben passend eingeteilt werden kann. Wenn die digitalen Möglichkeiten so genutzt werden, ist es gut. Es kommt aber darauf an, was wir daraus machen. Ich möchte nicht, dass diejenigen, die sich darauf einlassen, quasi eine elektronische Fußfessel tragen, im Sinne von: immer erreichbar, immer verfügbar, jederzeit eigentlich im Kopf noch nicht fertig. Das gibt es auch. Wen sehen Sie frühmorgens als erstes, wenn Sie aufwachen, Ihren Partner oder Ihr Smartphone?

Und auf wen können Sie länger verzichten? Der digitale Wandel verändert unser Leben schon ganz erheblich.

Natürlich wissen wir alle: Die Arbeitswelt wird sich verändern. Das ist kein Grund zu jammern. Wir müssen darauf achten, wie wir den Wandel gestalten und wie wir das Beste daraus machen. Auch für die Zivilgesellschaft, auch für die Familienpolitik. Der digitale Wandel kann einiges erleichtern. Wir werden zum Beispiel die Möglichkeit schaffen, das Elterngeld digital zu beantragen. Der Elterngeldantrag kann in Zukunft online ausgefüllt werden. E-Government, der einfachere Zugang zu Leistungen, ist ein Beispiel dafür, dass die Digitalisierung uns Menschen Dinge erleichtert. Verwaltung ist da manchmal ein bisschen sperrig. Nach dem Motto: Das haben wir schon immer so gemacht, da könnte ja jeder kommen. Aber diese Haltung nützt nichts. Es nützt nichts, zu sagen: Wir machen da nicht mit. Aufhalten lässt sich der digitale Wandel nicht. Er verändert unser aller Leben, und deshalb sollten wir die Möglichkeiten nutzen. Denn wir können den digitalen Wandel gestalten: zusammen mit den Gleichstellungsbeauftragten, den Personalräten. Lasst es uns gemeinsam gut gestalten!

Den Thomas-Kreislauf durchbrechen

Ein weiteres Thema hat Frau Wildfeuer schon angesprochen: die Frage der Führungspositionen. Ich war kürzlich bei einer Veranstaltung von FidAR, »Frauen in die Aufsichtsräte«, eine große Gruppe toller Frauen, die seit langem dafür kämpfen, dass mehr Frauen in die Aufsichtsräte und die Führungsebenen der großen deutschen Unternehmen kommen. FidAR hat ganz maßgeblich dazu beigetragen, dass es seit 2015 ein Gesetz gibt, das 30 Prozent Frauen in den Aufsichtsräten großer Unternehmen vorschreibt. Diese Quote hat tatsächlich etwas bewirkt. Wir sind in diesem Jahr bei einem Frauenanteil von 30,4 Prozent in den Aufsichtsräten der vom Ge-

setz erreichten Unternehmen angekommen. Aber schätzen Sie mal, wie hoch der Frauenanteil in den Vorständen dieser Unternehmen ist: 6 Prozent. Wenn man das anspricht, bekommt man häufig erklärt: »Wir haben keine qualifizierten Frauen.« Aber das stimmt nicht. Es gibt sie.

Eine Studie hat herausgefunden, dass die häufigsten Vornamen in den großen Vorständen Thomas und Michael sind. Daraus entsteht ein Kreislauf: Thomas fördert Thomas und Michael fördert Michael. So kommen Frauen gar nicht erst in die Vorstände hinein. Ich habe aus Neukölln gelernt, dass man Regeln nicht nur aufschreiben muss, sondern auch durchsetzen. Man muss dafür sorgen, dass sie eingehalten werden. Es gibt zum Beispiel nicht wenige Unternehmen, die sich als Zielgröße für den Frauenanteil in den Vorständen Null vornehmen. Sie nehmen sich nicht einmal vor, auch nur eine Frau in den Vorstand zu holen. Und da würde ich sagen: Das muss teuer werden. Wir wollen im Handelsgesetzbuch dafür sorgen, dass es Strafzahlungen gibt für Unternehmen, die eine Zielgröße Null melden und das nicht begründen. Ich glaube, das ist nötig. Man kann auf den guten Willen setzen, aber irgendwann ist auch einmal Schluss mit dem guten Willen. Dann muss man sagen: »Liebe Leute, wenn ihr euch nicht daran haltet, dann ziehen wir Konsequenzen.«

Gleichstellungsstrategie des Bundes: Alle in die Pflicht nehmen

Aber man muss sich auch an die eigene Nase fassen. Ich meine damit den öffentlichen Dienst. Wir haben zwar eine Zielvorgabe für die gleichberechtigte Teilhabe in Leitungsfunktionen in den Bundesbehörden bis 2025. Ich bin gespannt, wie wir dahin kommen. Das ist nämlich sehr wenig Zeit, und die Beharrungskräfte sind sehr, sehr stark. Wir haben uns eine Gleichstellungsstrategie des

Bundes vorgenommen, für die mein Ministerium die Federführung hat. Aber Federführung heißt nicht, dass nur das Bundesfrauenministerium etwas tut. Für mich ist klar: Das geht nur zusammen. Wir werden alle in die Pflicht nehmen. Eine Gleichstellungsstrategie des Bundes geht nur, wenn alle Ressorts mitmachen. Sie, meine Damen, klatschen – danke. Andere finden das supernervig. Aber manchmal muss man auch nerven, sonst kommt man nicht durch. Ich habe schon gesagt: Wer nichts will, kriegt auch nichts.

Erfolg durch Empowerment und Solidarität

Ein letztes Thema möchte ich ansprechen, weil ich es ebenfalls extrem wichtig finde. Wir sprechen viel über Karriere und Aufstieg und die gläserne Decke. Es ist ja auch wichtig, die Frauen zu stärken, die Verantwortung übernehmen wollen. Es ist wichtig, ihnen die Kraft zu geben, sich das zuzutrauen. Ihr könnt das! Typisches Phänomen, wenn eine Frau gefragt wird, ob sie eine Führungsposition übernehmen möchte: Sie fragt sich: »Kann ich denn das?« Der Mann sagt direkt: »Natürlich, kein Problem, das bekomme ich hin.« Für Frauen ist es ein wichtiger Schritt, sich große Aufgaben zuzutrauen – trotz dieser Selbstzweifel, obwohl sie vielleicht noch nicht alles können. Entscheidend ist nicht, dass man immer alles schon können muss. Entscheidend ist die Haltung, die Kraft, die persönliche Stärke, das Zutrauen, dass man es schaffen kann. Das müssen wir allen Frauen geben, die den Ehrgeiz haben und überlegen, ob sie auf die nächste Stufe steigen.

Aber mir ist noch etwas anderes wichtig: Wir dürfen die Frauen nicht vergessen, die von einem solchen Punkt weit entfernt und in einer ganz anderen Lebenslage sind. Ich habe solche Frauen oft erlebt in 16 Jahren kommunaler Arbeit in Neukölln. Ich habe Frauen erlebt, die noch nie ein eigenes Einkommen hatten, die kein Deutsch sprechen können, die vollkommen von ihren Ehemän-

nern abhängig sind. Frauen, die weit, weit davon entfernt sind, ihre Rechte auch nur zu kennen, geschweige denn, sie wahrzunehmen. Auch diesen Frauen möchte ich Stimme und Stärke geben. Ich will sie dabei unterstützen, egal, wo ihre Wiege stand. Und ich will Vorbild sein. Jede Frau, die in einer Führungsposition ist, die eigene Stärke hat, die es selber geschafft hat, hat aus meiner Sicht auch die Verantwortung, anderen Frauen beizustehen, die das nicht können und nicht haben. Das ist unser aller große Aufgabe. Ich war letzte Woche im Frauenhaus in Niedersachsen und habe mit den Frauen dort darüber gesprochen, was sie sich wünschen. Es sind manchmal die ganz kleinen Dinge: dass man ihnen zuhört, dass man ihnen Selbstvertrauen gibt und dass sie wissen, es ist jemand da, der ihnen hilft, wenn sie wirklich in Not sind. Deshalb werde ich im nächsten Jahr ein Aktionsprogramm gegen Gewalt an Frauen umsetzen. Die Haushaltsmittel habe ich mit dem Bundesfinanzminister erfolgreich verhandelt. Ein Programm zur Stärkung und für Wohnungen, Frauenhäuser und andere Unterstützungsangebote. Das liegt mir sehr am Herzen. Und ich möchte allen sagen: »Liebe Mädels, liebe Frauen, die Wahl zwischen drei Cousins ist keine freie Partnerwahl. Ihr entscheidet, was ihr mit eurem Leben macht!«

Manchmal muss man das so deutlich sagen, weil es nicht selbstverständlich ist. Hier nicken einige – danke für Ihre Unterstützung. Ich war kürzlich in Sachsen, in Pirna. Da gibt es ein »Aktionsbündnis Zivilcourage«. Auf der ersten Seite der Imagebroschüre für das Aktionsbündnis steht der Satz: »Machen ist wie wollen, nur krasser.« Das kann man auch der Politik manchmal sagen. Ich versuche das immer. Ich lerne: Du musst Geduld haben. Aber ich bin ein ungeduldiger Mensch. Ich will etwas schaffen. Ich habe als Bundesministerin noch mindestens dreieinhalb Jahre vor mir. Meinen Neuköllnern habe ich versprochen, dass ich mich um die Sachen kümmere, die ich vor Ort nicht machen konnte. Und ich möchte, dass alles, was wir tun, da ankommt, wo die Leute sind.

Die Menschen sollen merken, dass der Bund etwas für sie macht. Deshalb sind wir angetreten, das ist unsere Aufgabe. Das ist unser Job.

Kennen Sie das alte Arbeiterlied »Brot und Rosen«? Das ist eines meiner Lieblingslieder. Ich finde es wunderbar, ein Lied aus der Frauenbewegung und dem Kampf für politische Teilhabe und Gleichberechtigung. Der erste Satz heißt: »Wenn wir zusammengehen, dann geht mit uns ein schöner Tag.« Und der letzte Satz des Liedes heißt: »Her mit dem ganzen Leben, Brot und Rosen.« Frauen kämpften und kämpfen. Immer noch. Damals und heute für die grundlegendsten Rechte, für ein Leben ohne Gewalt, für ein selbstbestimmtes Leben, für anständigen Lohn für ihre Arbeit. Wir geben uns nicht zufrieden. Wir wollen die gleichen Chancen auf Karriere, wir wollen mitreden und mitbestimmen. Wir wollen Brot und die Rosen dazu. Her mit dem ganzen Leben. Und wenn Frauen alles können, dann sollen sie es nicht nur auf dem Papier können, sondern sie sollen es auch in Wirklichkeit können. Dafür müssen wir sorgen. Wenn wir die Frauen stark machen, wenn wir die Mütter stark machen, aber auch die, die nicht Mütter sind, dann machen wir das Land stärker. Und darum geht's. Lassen Sie uns gemeinsam Deutschland spürbar stärker machen.

Grußwort

Friedhelm Schäfer

Zweiter Vorsitzender und Fachvorstand,
dbb beamtenbund und tarifunion



© Businessfotografie Inga Haar

Friedhelm Schäfer ist seit dem dbb Gewerkschaftstag 2017 der Zweite Vorsitzende und Fachvorstand Beamtenpolitik des gewerkschaftlichen Dachverbandes auf Bundesebene. Damit vertritt er hauptamtlich insbesondere die Interessen der Beamtinnen und Beamten unter den über 1,3 Millionen dbb Mitgliedern. Zuvor war Schäfer 16 Jahre Vorsitzender des dbb Landesbundes in Niedersachsen. Für die Interessen seiner Kolleginnen und Kollegen setzt er sich bereits seit 1973 in der

Deutschen Steuer-Gewerkschaft ein, davon über 20 Jahre als Personalrat. Friedhelm Schäfer wurde am 17. August 1957 in Bassum (Niedersachsen) geboren. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.

Die dbb bundesfrauenvertretung setzt mit ihren Tagungen in jedem Jahr besondere Akzente in frauenpolitischen Themen und ich muss sagen: Dies ist aus dem Veranstaltungskalender des dbb nicht wegzudenken und diese Tagung gehört zum Standard der frauenpolitischen Diskussion. Weiter so!

»Frauen 4.0: ab durch die gläserne Decke – Neue Perspektiven für den öffentlichen Dienst« – ein weiter Bogen soll mit der heutigen Tagung gespannt werden. Ihr habt Euch ordentlich was vorgenommen!

Liebe Helene,

Du erlaubst mir sicher vorab noch einen kurzen Rückblick auf diese Woche, die insgesamt (welt-)politisch – na sagen wir mal – komplizierte Kost bereithielt. Für uns als dbb wie für den gesamten öffentlichen Dienst wurde in dieser Woche ein Meilenstein erreicht.

Vor zwei Tagen hat Karlsruhe das lang erwartete Grundsatzurteil in Sachen Beamtenstatus und Streikverbot verkündet. Mit diesem Urteil sind wir in unserer rechtlichen wie politischen Position bestätigt worden, nämlich:

1. dass es am Status des Berufsbeamtentums als einem Charakteristikum unserer Staatsorganisation nicht zu rütteln gibt und,
2. dass mit der spezifisch deutschen differenzierten Ausgestaltung nicht gegen europäisches Recht verstoßen wird.

Wir stehen uneingeschränkt zu dem in der Verfassung garantierten Berufsbeamtentum und seinen Grundsätzen, die in einem ausbalancierten Verhältnis von Rechten und Pflichten stehen, zu

denen eben auch ein streikfreier Raum gehört. Verlässlichkeit und Neutralität in der Erfüllung wesentlicher staatlicher Aufgabefelder werden so sichergestellt. So soll es bleiben und wir sehen unsere Aufgabe vielmehr darin, zu modernisieren, um auf neue Entwicklungen vorbereitet zu sein.

Liebe Helene,

Du hast eingangs die Bundeskanzlerin zitiert, die die Digitalisierung für eines der ambitioniertesten Projekte für Deutschland hält. Ich teile diese Einschätzung – möchte jedoch hinzufügen: wenn sie gut und richtig gestaltet ist!

Dazu gehören:

1. Klarheit in der Struktur
2. Sicherheit und Verlässlichkeit
3. Berücksichtigung der Interessen der Beschäftigten

Ich kann sehr gut verstehen, dass in der Digitalisierung für viele Frauen ein Hoffnungsträger gesehen wird: flexibler arbeiten, mobiles Arbeiten – der Wunsch nach mehr Vereinbarkeit von Beruf und Familie kann besser gestaltet werden. Ja, das ist richtig. Ich glaube aber auch, dass wir uns auch noch mit der Frage befassen müssen, welche Herausforderung die Digitalisierung für jeden einzelnen von uns eigentlich mit sich bringt.

Sorgen ernst nehmen

Aus allen Gesprächen, die ich derzeit führe, nehme ich schon die Sorge der Kolleginnen und Kollegen mit, was passiert, wenn künftig mehr und mehr künstliche Intelligenz und Algorithmen Einzug in die Arbeitswelt erhalten. Wie sieht es dann mit individuellen Verwaltungsentscheidungen aus? Wie wird Ermessensspiel-

raum dann gestaltet und umgesetzt? Ich denke, wir müssen diese Sorgen und Bedenken sehr ernst nehmen und der Politik verdeutlichen, dass die Veränderung in Abläufen und die Einführung digitaler Verfahren nicht eben so nebenherläuft – und schon gar nicht zum Nulltarif zu haben ist. Hier muss aktiv gestaltet werden und es ist unser Auftrag, uns aktiv daran zu beteiligen.

Angesichts der auch parallel verlaufenden Bemühungen um Gewinnung von qualifiziertem Personal werden wir uns um die Frage kümmern müssen, welche Qualifikationen erworben werden müssen und vor allem, wie die Kolleginnen und Kollegen auf dem Weg der Veränderung begleitet werden beziehungsweise sich einbringen können. Ich denke hier insbesondere auch an die Personalvertretungen und bin davon überzeugt, dass das Personalvertretungsrecht endlich fit gemacht werden muss – zeitgemäße Mitbestimmungsrechte stehen an in einer digitaleren Verwaltung.

Digitalisierung muss gestaltet werden

Ich betone nochmals, ich teile eure Einschätzung, dass die Digitalisierung ganz andere Chancen bietet, gut ausgebildeten Frauen eine gute berufliche Karriere zu ermöglichen und damit das Fortkommen fördert. Unabhängig davon müssen wir aber auch über den Ausbau weiterer Fördermöglichkeiten nachdenken beziehungsweise diese unterstützen.

Zu Recht hast Du auf die Vereinbarungen im Koalitionsvertrag hingewiesen, bis 2025 die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Leitungsfunktionen im öffentlichen Dienst zu erreichen. Ja, auch an dieser Stelle können neue digitale Formen des Führens helfen. Aber wir denken da auch stärker an eine umfänglichere Umsetzung des Projektes »Führen in Teilzeit«, das ja in der letzten Legislaturperiode im Rahmen der Demografiestrategie

initiiert wurde. Als dbb unterstützen wir die dbb bundesfrauenvertretung bei dem Vorhaben, die Fördermöglichkeiten von Frauen zu verbessern.

Liebe Helene,

Ihr, die dbb bundesfrauenvertretung, werdet nicht müde, die Fahne der Frauenförderung hochzuhalten – vor allem auch zu dem Thema des diskriminierungsfreien Fortkommens, das ihr ganz wesentlich in die politische Debatte gebracht habt. Weiter so! Den dbb könnt ihr an eurer Seite wissen!!

Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke!

Prof. Dr. Christiane Funken

Professorin für Kommunikations-
und Mediensoziologie,
Geschlechterforschung, TU Berlin



© Businessfotografie Inga Haar

Prof. Dr. Christiane Funken ist eine renommierte Professorin der Medien- und Geschlechtersoziologie an der Technischen Universität Berlin. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen vor allem die Kommunikations- und Mediensoziologie, die Organisationssoziologie, die Geschlechterforschung und die Wissenschafts- und Technikforschung. Ihre empirische Stu-

die zu Aufstiegschancen und Karrierehindernissen von Frauen sowie ihre Betrachtungen zu Frauenkarrieren im Kontext der Digitalisierung, die sie im Buch »Sheconomy: Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist« zusammenfasste, fanden bundesweit Aufmerksamkeit. 2017 wirkte sie mit an der BRIGITTE Studie »Mein Leben, mein Job und ich«, die sich mit den Lebensentwürfen und Karrierewünschen von Männern und Frauen befasst. Darüber hinaus ist Funken Gutachterin für zahlreiche Ministerien in den DACH-Staaten sowie Kuratorin des Königlich Preußischen Kulturbesitzes. Sie lebt in Berlin.

Digitalisierung vernichtet Jobs – so viel ist klar. Egal, ob nach Berufsgruppen oder Tätigkeitsbereichen differenziert wird; vor allem gering qualifizierte beziehungsweise standardisierte Arbeitsbereiche werden sukzessive durch Computer ersetzt. Und zwar auch Arbeitsplätze, die mehrheitlich von Frauen besetzt sind, wie zum Beispiel Büro- und Sekretariatsarbeiten, Verkauf, Gastronomie etc.

Dieser Prozess ist unaufhaltsam, das ist die eine Seite der Medaille. Die andere: Gleichzeitig entstehen neue Tätigkeitsfelder, allerdings für (hoch)qualifizierte Arbeit, die wir Kopfarbeit oder Wissensarbeit nennen. Diese Dienstleistungen beziehen sich vornehmlich auf solche Tätigkeiten, die hoch spezialisiert, nah am Menschen und durch nicht wiederholbare Aufgaben, zum Beispiel innovative Problemlösungen und -beratungen gekennzeichnet sind.

Dieser radikale Wandel von der Massenproduktion einer Industriegesellschaft hin zu Individuallösungen einer Art Ideenwirtschaft bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Organisation der Unternehmen und Verwaltungen, das heißt für ihre Strukturen und Kulturen, und damit für ihre Geschlechterordnung – so sollte man annehmen. Gleichwohl zeigen die Statistiken und Zustandsbeschreibungen aus den Unternehmen und öffentlichen Verwal-

tungen, dass Vielfalt und konsequente Gleichstellung höchst selten sind.

Dennoch: Erstmals haben wir eine Situation, die berechtigten Anlass zur Hoffnung auf Veränderung gibt und eine Chance auf Demokratisierungsprozesse im Unternehmen und Empowerment der Beschäftigten. Lassen Sie mich dies ein wenig ausführen und drei sich gegenseitig beeinflussende Strömungen hervorheben, die den aktuellen Umbau unserer Arbeits- und Lebenswelten systematisch vorantreiben und auch Frauen erstmalig eine reale Chance bieten, diesen Prozess aktiv mitzugestalten.

Ich werde im Folgenden etwas näher auf diese drei Strömungen eingehen, nämlich

1. Den Wandel der Arbeitswelt
2. Die gewandelten Ansprüche an Arbeit
3. Die sich wandelnden Geschlechterverhältnisse

Wandel der Arbeit

Im Zuge der Globalisierung hat der verschärfte (Lohn)Wettbewerb zu einer Verlagerung der Produktion von standardisierten Massengütern in sogenannte Billiglohnländer geführt. Unternehmen in den entwickelten Industrienationen spezialisieren sich seither auf kundenspezifische und innovative Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, zu deren Herstellung ein hohes Fachwissen, besondere Qualitätsstandards und neue Kompetenzen erforderlich sind. Die kundennahe Spezialisierung der Wissensproduktion löst zwangsläufig Veränderungen bei der Arbeitsorganisation aus.

Die öffentliche Verwaltung steht vielfach vor gleichen Herausforderungen. Ihre Leistungen werden zunehmend mit denen privater Anbieter (etwa Post oder Banken) verglichen und der anhaltende Kostendruck sowie die erhöhten Erfolgsanforderungen steigern den Legitimitätsdruck, die Produktivitätsnachweise und

die Forderung nach besserem Service und Kundenorientierung beträchtlich. Ein hierarchischer Behördenaufbau, die eindeutige Zuordnung von Kompetenzen, die starre Arbeitsteilung oder auch die aktenmäßig festgelegten Verfahren sind für diese neuen Herausforderungen geradezu kontraproduktiv und stehen deshalb nicht nur durch eine neue Anspruchshaltung der Bürgerinnen und Bürger, sondern auch durch ein neues Selbstverständnis der Beschäftigten im öffentlichen Dienst in der Kritik.

Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und flachere Hierarchien sollen die Flexibilität und Innovationsgeschwindigkeit erhöhen, ebenso die Vermarktlichung innerbetrieblicher Prozesse, um im Umfeld wachsender Konkurrenz mehr Kundennähe, Erfolg und Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Als direkte Auswirkung auf die tägliche Arbeit ergibt sich eine radikale Zunahme an Projekt- und Teamarbeit, sowie die parallele Ausführung von mehreren Tätigkeiten (Multitasking). Mehr noch: Arbeit in interdisziplinären Teams – dies mag paradox erscheinen – erfordert in hohem Maße individuelle Handlungsfähigkeit.

Für die Arbeitsbeziehungen bedeutet dies, dass an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmend Anforderungen gestellt werden, die denen von Unternehmern gleichen. Begriffe wie »Intrapreneur«, »strategieorientierte Innovation« oder auch »kooperative Selbstorganisation« sind mittlerweile gängige Schlagworte in der Managementliteratur, die ungebrochen auch für die öffentliche Verwaltung gelten.

Umverteilung von Arbeit durch Projektifizierung

Die jeweilige Arbeitsorganisation ist der Ort, an dem tagtäglich die Herstellung und der Abbau von Macht – auch zwischen den Geschlechtern – erfolgt. Der Wandel der Arbeitsorganisation kann somit ein wirksames Instrument zur Demokratisierung der Ar-

beitsbeziehungen, zum Empowerment der Beschäftigten und zur Entdiskriminierung von Frauen sein.

Dass mit den rapiden organisatorischen, technologischen und ökonomischen Änderungen die Regeln der Zusammenarbeit neu verhandelt werden müssen, um effizient zu sein, versteht sich von selbst. Denn: Betriebe und Verwaltungen sind immer auch soziale Zusammenhänge, in denen über die Verteilung von materiellen und immateriellen Ressourcen entschieden wird.

Folglich bedingen Struktur- und Kulturwandel einander und betreffen immer auch Machtkonstellationen, in denen die jeweiligen Geschlechterarrangements zur Disposition stehen. Schauen wir genauer hin:

Soft Skills = Future Skills

Basis der neuen Arbeitsorganisation »Projekt« ist die Selbstregulation, die eine zielgerichtete Kooperation gewährleisten muss. Das Projekt ist somit die Arena, in der fortlaufend Handlungsräume austariert werden. Es geht darum, wer welche Informationen erhält, Sachwissen bereitstellt, Entscheidungen trifft, über Ressourcen verfügt, Beziehungen zur Umwelt hat oder auch Kommunikationskanäle steuert. Kommunikation ist dabei kein Nebenschauplatz oder lediglich Vorbereitung für den eigentlichen Arbeitsprozess. Vielmehr ist dies die Arbeit, mit der die enorme Komplexitätssteigerung der anstehenden Aufgaben bewältigt wird. Denn: Expertinnen und Experten mit höchst unterschiedlichen Fach-Kulturen kooperieren miteinander. Sie sind genötigt, Informationen, die ihnen über eine Vielzahl von Kanälen zur Verfügung gestellt werden, systematisch und schnell zu filtern und für die jeweils abteilungsfernen beziehungsweise fachfremden Projektmitglieder plausibel zu machen. Sie müssen permanent fokussiert, flexibel und schnell zu innovativen Problemlösungen beitragen, das Team zusammenhalten, Perspektivenwechsel ermög-

lichen, Konflikte lösen, integrieren, vernetzen und psychologisches Gespür für die subtilen Abstimmungsprozesse mit den Kunden und den fachfremden Projektpartnerinnen und -partnern besitzen.

Zudem sind sie genötigt, sich flexibel auf immer wieder neue Projektkolleginnen und -kollegen an immer wieder neuen Orten mit immer wieder neuen Zielvorgaben und Aufgabenstellungen einzustellen. »Wissensarbeit« erfordert nicht nur spezifische Eigenschaften und Fähigkeiten, sondern auch eine Arbeitshaltung, die Selbstreflexion und Selbstorganisation voraussetzt und individuelle Expertisen (Wissenssilos) in kollektives Expertentum und Netzwerk-Strukturen überführt. Sprich: Die ehemals im rationalen Kosmos der Industriewirtschaft als störend deklinierten »weiblichen« Eigenschaften werden nun in dringend benötigte Schlüsselkompetenzen (soft skills – future skills) umcodiert. Ich will keineswegs alte Zuschreibungen an Frauen festigen, dennoch können wir festhalten: Frauen sind hierfür bestens geeignet,

1. durch ihre – zumindest gegenwärtig noch – vorherrschende Sozialisation als »Frau« und
2. durch das unfreiwillige »Alleinstellungsmerkmal« verschiedene Lebensbereiche (Privates und Berufliches) sinnvoll zu koordinieren. Entgrenztes Arbeiten ist ihnen also keineswegs fremd.

Umverteilung von Macht

Hinzu kommt: Für die selbstorganisierten Einheiten beziehungsweise Projekte ist die disziplinarische Vorgabe nicht in erster Linie die Führungskraft, sondern die Aufgabe. Rigide Befehlsketten, lineare Karrieremodelle und hermetische Aufgabenbereiche, das heißt die klassischen Kampfzonen der Macht werden immer öfter durch flexible Strukturen und diskursive Unternehmensbeziehungsweise Verwaltungskulturen irritiert. Macht ist eng mit dem Besitz von Wissen, Informationen und Kontakten verknüpft. War der für Machtpolitik wesentliche Zugang zu Informationen

und Kontakten in tayloristischen¹ Betrieben und Bürokratien stark durch Hierarchien und Kontrolle geprägt und durch die Position im Stellengefüge bestimmt, so ist in netzwerkartigen Arbeitsstrukturen, in der sich je nach Problemstellung oder Kundenwunsch neue Personalkonstellationen in Projektgruppen bilden und auch Expertinnen beziehungsweise Experten von außen engagiert werden, die traditionelle Rollenverteilung im Prinzip obsolet.

Damit sind es nicht mehr ausschließlich die Abteilungs- oder Bereichsleiterinnen beziehungsweise -leiter, die eine Kandidatin für die weitere Karriere empfehlen, sondern so genannte Chefumgebungen, die sich aus den verschiedenen Projektleiterinnen und -leitern zusammensetzen.

Die Ansprüche an Arbeit von Seiten der Beschäftigten

Karriere, die Arbeit allgemein, ist heute – so lässt sich salopp sagen – eine Form von Vollendung der eigenen Person. Die einzelnen Aufstiegsstufen sind ein »persönlicher Weg«. Das Ziel: Selbstverwirklichung, Individualität und Sinnhaftigkeit. Sich mit einer (Wissens-)Arbeit zu identifizieren, erfordert heutzutage mehr, als sich nur mit einer Tätigkeit zu identifizieren. In dem Maße, in dem die Einbringung der gesamten Person, also des Subjektes, in das Arbeitsleben notwendig wird, in dem Maße werden auch die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben porös. Die soziologische Literatur spricht in diesem Zusammenhang von Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit. Im Gegensatz zum Taylorismus oder

1 Definition Taylorismus: Ziel ist die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit. Dies geschieht durch die Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs beziehungsweise Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind. Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480>, 10. Juli 2018.

zur klassischen Bürokratie handelt es sich also nicht darum, die individuellen Anteile und den »Eigensinn« der Beschäftigten auszuschalten, sondern diese systematisch zu nutzen. Das berufliche Selbstverständnis geht über die betrieblichen Aufgaben hinaus und ist durch eine enge Kopplung von Berufswahl und Lebensentwurf gekennzeichnet.

In der Folge heißt dies: Beschäftigte fordern zunehmend Eigensinn, Autonomie und Würdigung ihrer Leistungsbeiträge. Sie stellen eigene Ansprüche an die Arbeit, um ihre Subjektivität, ihre ganze Persönlichkeit einbringen zu können. Nicht nur die aktive und eigenständige Durchdringung und Verarbeitung von Sachverhalten sind hierfür Voraussetzung, sondern auch die kritische Reflexion und Modifikation der Arbeitsanforderungen beziehungsweise betrieblichen Rahmenbedingungen. Ein gutes Arbeitsklima, ein passendes Arbeitsumfeld und Spaß am Beruf sind handlungsleitend. Dies kommt nicht von ungefähr, denn tatsächlich erfordert Wissensarbeit in einer flüchtigen, unberechenbaren, komplexen und mehrdeutigen Arbeitswelt (VUCA) innovative, kreative, visionäre und sensible Persönlichkeiten, die ihr Team integrieren und auch bei unberechenbaren Ergebnissen motivieren und »mitnehmen« können. Die hierfür notwendige Ökonomisierung und Mobilisierung der eigenen personalen und sozialen Ressourcen bezieht sich zwangsläufig auf alle Lebensbereiche, nicht nur auf Erwerbsarbeit.

Häufig wird allerdings der Widerspruch zwischen Arbeitsanforderung und Autonomie-Anspruch durch den Widerspruch zwischen privaten und beruflichen Pflichten getoppt und unüberwindbar – dies gilt insbesondere für Frauen.

Hinzu kommt die sukzessive Verlagerung von Verantwortung und Zuständigkeit ins Innere der Subjekte, so dass Erfolg und Scheitern zur Angelegenheit der eigenen Person werden: Wenn Projektziele verfehlt werden, der Kunde unzufrieden ist oder eine Beratung misslingt, dann erscheint es als eigenes Versagen, nicht als das des Unternehmens.

Immer häufiger zeigt sich auch, dass die Bindungskraft der Beschäftigten an »ihr« Unternehmen beziehungsweise Amt erheblich nachgelassen hat und sie stattdessen – ermöglicht durch gute Vernetzung und Kontakte sowie social networks – immer auf Abruf sind und mit einem Bein draußen stehen, um ihren Berufs- und Lebensentwurf zu verwirklichen.

Unternehmen und Ämter müssen hierauf reagieren und tun dies bereits. Bisher jedoch – so viel ist klar – häufig lediglich im Sinne einer Absichtserklärung. Gleichwohl wird – zumindest in vielen Wirtschaftsunternehmen – erkannt, dass der Umbau in Richtung people management, transformationale Führung oder auch Einbindung der Personalentwicklung in die Strategie der Unternehmen unabdingbar ist. Ziel ist es, dass tatsächlich diejenigen den Job machen, die am besten für die jeweilige Aufgabe geeignet sind. Basis für dieses neue Führungsverständnis sollen eine wertschätzende Organisationskultur, eine gemeinsame Zielrichtung aller Beteiligten, Empowerment und transparente Prozesse sein – so die aktuelle Management- und Organisationsforschung. Die Demokratisierung der Unternehmen sei notwendig – so heißt es weiter – um die fluiden Wertschöpfprozesse überhaupt stemmen zu können. Nur diejenigen, die anerkannt werden und deren Leistungen adäquate Wertschätzung genießen, sind im Unternehmen gefestigt, und eventuelle neue Job-Angebote, die ihnen unterbreitet werden, erscheinen nicht mehr ganz so attraktiv. Dass diese Philosophie nicht mit Menschenfreundlichkeit zu verwechseln ist, liegt auf der Hand. Aber wir können aus betriebswirtschaftlich gesteuerten Organisationen und Verwaltungen keine Gerechtigkeitsinstitutionen machen. Die Logik der Wirtschaftsorganisationen ist die Logik der Ungleichheit. Was wir aber leisten können, ist die strategische »Landnahme« von strukturellen Reorganisationsprozessen, bei denen inter- und intraorganisationale Grenzen fluide werden und Arbeitskapazitäten gefordert sind, die den Vorstellungen und Kompetenzen vieler Frauen entgegenkommen.

Die Organisation der Geschlechterverhältnisse

Während die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Arbeitswelt vorerst noch nicht erreicht ist, unterliegt die (traditionelle) Familie einer schleichenden Aushöhlung und sozialen Diskreditierung.

Die ungleich verteilten »Kosten« der nicht bezahlten Haus- und Familienarbeit, die weiterhin vornehmlich von Frauen getragen werden, machen sich immer mehr und unerbittlich bemerkbar. Zahlreiche neue Familienkonstellationen und ein zunehmend höheres Qualifikationsniveau lassen die handlungsleitende Identifikation vieler Frauen mit der traditionellen Kleinfamilie brüchig werden.

Die Hinweise häufen sich, dass die Geschlechterverhältnisse ebenfalls als entgrenzt, also fließend bezeichnet werden können und Auswirkungen auf die Arbeitsteilung sowohl im Bereich der Erwerbsarbeit als auch im Bereich der Familienarbeit haben. Zaghaft, aber unaufhaltsam verstärken sich die Anzeichen, dass neue gleichberechtigte Arrangements zwischen den Geschlechtern erprobt werden. Frauen wollen nicht länger nur Mütter und Männer wollen auch aktiv Väter sein.

Allerdings lässt sich noch immer eine Retraditionalisierung der Geschlechterrollen beobachten, sobald das erste Kind da ist. Frauen übernehmen dann nach wie vor den Hauptanteil der Sorgearbeit. Auch sind es vor allem Frauen, die nach den Elterngeldmonaten ihre Arbeitszeit reduzieren. Aus dieser Arbeitszeitverkürzung resultiert für viele ein dauerhafter Teilausstieg aus dem Beruf.

Aber: Viele Frauen möchten ihre Erwerbstätigkeit erhöhen, viele Männer wiederum wollen ihre Arbeitszeit reduzieren; denn sie arbeiten fast immer in Vollzeit (plus Überstunden).

Der Zusammenhang zwischen der Entgeltlücke und der Retraditionalisierung der Aufgabenteilung nach der Geburt von Kindern ist unübersehbar, denn es ist ein finanzielles Kalkül, ob junge Paare sich Kinder leisten können und wollen.

Gleichwohl sind Gleichstellung und Geschlechtergerechtigkeit nicht nur für Frauen und Männer elementare Bausteine in ihrer partnerschaftlich-privaten Lebenswelt, sondern auch für die Gesellschaft.

Geschlechtergerechte Rahmenbedingungen sind keineswegs optionale Facetten, sondern notwendige Ingredienzen für den »Kitt« der partnerschaftlichen und damit auch gesellschaftlichen Solidarität und Verbundenheit. Gleichstellungsdefizite gefährden den Zusammenhalt und die durch Ungleichstellung hervorgerufenen Fehlanreize und Rahmenbedingungen verursachen gesellschaftliche Bruchstellen.

Also: Es gibt ein großes Potenzial für eine egalitäre und partnerschaftlichere Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit. Frauen, aber zunehmend auch Männer, wünschen sich deshalb eine individuelle Flexibilität von Arbeitszeit, täglichem Arbeitspensum und Arbeitsort.

Fazit

Es liegt mir fern, zu behaupten, dass die in unseren Arbeitsorganisationen widersprüchlich angelegten Sphären zwischen alten Kulturen und neuen Leitbildern, die in ganz besonderer Weise Frauen betreffen, in naher Zukunft aufgelöst sind. Aber wir können allorts beobachten, dass der Modernisierungsprozess nicht nur durch die digitale Transformation gekennzeichnet ist, sondern auch durch einen fundamentalen Wertewandel, bei dem das Verhältnis zur Arbeit und die Geschlechterverhältnisse neu verortet werden. Hierauf müssen Arbeitsorganisationen – seien es Wirtschaftsunternehmen oder öffentliche Verwaltungen – reagieren. Es lohnt sich, an dieser Stelle auf den Nobelpreisträger für Wirtschaft 2017, Richard Thaler, zu verweisen. Thaler argumentiert mit Nachdruck, dass ökonomische Akteure

erst einmal Menschen sind. Folglich müssen wir – so Thaler – in die ökonomischen Modelle und in die Verwaltungsmodelle den Faktor Mensch einbringen. Das ist im Prinzip eine schlichte Tatsache. Aber die Kernidee unserer tayloristischen Arbeitswelten und der Aufbau unserer weberianischen Verwaltungsstrukturen beruhen auf der entgegengesetzten Annahme: Der Mensch galt aus dieser Perspektive als faul und interessengeleitet, und damit als Störfaktor, der den reibungslosen Ablauf im maschinellen Gehäuse der Arbeitsorganisationen behinderte. Aus dieser Sicht hat Max Weber sein Bürokratiemodell »unter Absehung der Person« entwickelt und auf der Basis starrer Regeln, formaler Hierarchien, Funktionsrollen, Aktenkundigkeit, Senioritätsprinzip etc. entwickelt.

So viel ist klar: Strategiewandel impliziert immer auch Kulturwandel. Vor allem (hoch)qualifizierte Fach- und Führungskräfte sind bei diesem Prozess Strukturgeberinnen und -geber, denn gerade sie sind diejenigen, die den momentan noch markanten Widerspruch, der dem aktuellen Wandlungsprozess innewohnt, persönlich aushalten müssen. Gleichwohl können gerade diejenigen, die den Wandel einer Organisation – mitunter leidvoll – miterleben, Einfluss nehmen und Macht ergreifen; denn der miterlebte Umbruch macht deutlich, dass die etablierten Regeln nicht selbstverständlich und unverrückbar sind, sondern auch ganz anders hätten ausfallen können, also veränderbar sind. Dies ist besonders für Frauen ermutigend; denn bei der Wissensarbeit in Projekten werden spezifische Qualifikationsanforderungen rekrutiert, das heißt die Auswahl der Projektmitglieder erfolgt nach Tätigkeiten und Kompetenzen und nicht etwa nach Geschlecht. Damit werden geschlechterbezogene Arbeitsteilungen und Zuschreibungen im Prinzip hinfällig.

Die Projektifizierung der Arbeit und die Restrukturierung der Unternehmen bietet Frauen aber nicht nur die Chance, eine ihren Fähigkeiten und Ambitionen entsprechende Karriere zu machen,

die sie zufrieden stellt und zugleich die Erfolge des Unternehmens beziehungsweise Amtes maximiert.

Die veränderten Verhältnisse würden den Frauen auch die Möglichkeit geben, ihre neu erworbene Macht so einzusetzen, dass jene unter dem Stichwort »Humanisierung der Arbeit« anvisierten Ziele zumindest annäherungsweise erreicht werden. Gemeint ist hier: Empowerment der Beschäftigten, Demokratisierung, Zeitsouveränität und Geschlechtergerechtigkeit. Entsprechend gilt es vor allem für Frauen – im Verbund mit anderen Frauen – die strukturellen Rahmenbedingungen, potenziellen Handlungsmöglichkeiten wie auch Karrierestrategien und Durchsetzungschancen im aktuellen Wandlungsprozess zu erkennen und Geschlechtergerechtigkeit zu verwirklichen.

Panel A

Neue Arbeitskonzepte auch im Behördenalltag – wie Telearbeit, Job-Sharing und Top-Sharing Karrieren von Frauen fördern können



© Marco Urban

Christine Morgenstern, Leiterin der Abteilung Gleichstellung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BM-FSJ), und Doreen Molnár, Referentin im Referat Zukunftsgerechte Gestaltung der Arbeitswelt und Arbeitskräftesicherung im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), stellten in ihren Impulsreferaten den aktuellen Stand bei der Umsetzung der Gleichstellungsstrategien innerhalb der Bundesverwaltung vor. Durch die Diskussion führten Milanie Hengst (DStG) und Elke Janßen (GdS).

Panel A – Impuls I

Im Einklang mit dem digitalen Wandel: Gendergerechtes Personalmanagement im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

© Businessfotografie Inga Haar



Christine Morgenstern ist 1956 in Mainz geboren. Von 1985 bis 1986 war sie als Richterin am Landgericht Frankenthal tätig, bevor sie 1986 Staatsanwältin in Mainz und Bad Kreuznach wurde. 1991 wechselte sie in das Ministerium für Gleichstellung in Rheinland-Pfalz und leitete bis 2010 die Frauenabteilung. 2010 wurde sie Leiterin der Abteilung Gesundheit im Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie in Rheinland-Pfalz. Seit 15. Mai 2015 ist sie Leiterin der Abteilung Gleichstellung im Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

In meinem Impuls möchte ich auf drei Thesen eingehen.

1. *Der öffentliche Dienst muss Vorreiter in Sachen gleichstellungsorientierter Personalpolitik sein.*
2. *Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist das Bundesministerium, dessen Behördenkultur ganz entscheidend von Vereinbarkeit und von Gleichstellung geprägt ist.*
3. *Eine erfolgreiche Vereinbarkeitskultur muss mit Gleichstellung und besonders mit dem Thema Aufstiegschancen in Führungspositionen einhergehen.*

Bevor ich in die kurze Erläuterung meiner Thesen einsteige, möchte ich Sie, Frau Wildfeuer, ganz herzlich beglückwünschen zu dieser Tagung, mit der Sie absolut den Nerv der Zeit getroffen haben. Der unglaubliche Zulauf und, dass die Tagung bisher so spannend verlaufen ist, zeigt, dass das Thema wirklich auf der Agenda sein muss und unbedingt auch gemeinsam angegangen werden muss.

Öffentlicher Dienst als Vorreiter in Sachen gleichstellungspolitischer Personalpolitik

Die gesetzlichen Grundlagen sind da. Wir verfügen über gute Gesetze. Wir haben das Bundesgleichstellungsgesetz (BGleG), wir haben die Bundeslaufbahnverordnung und das Bundesgremienbesetzungsgesetz. Im Bundesbeamtengesetz sind sehr fortschrittliche Regelungen verankert – teilweise bessere als in einigen Bundesländern, teilweise ist es aber auch umgekehrt. Es ist eine Art kommunizierender Röhren: Hat man hier ein gutes Beispiel, dann macht das hoffentlich bald Schule. Und umgekehrt lernt man auch aus Regelungen, die nicht so gut funktionieren, was man besser anders machen sollte. Rechtlich würde ich sagen, ist das Thema Gleichstellung im öffentlichen Dienst sehr gut abgedeckt. Aber im öffentlichen Dienst arbeiten auch Menschen, und Menschen

sind mit ihren Rollenbildern, mit ihren Vorstellungen vom Zusammenleben, vom Frau-Sein und Mann-Sein, von guter Arbeit, von Vereinbarkeit etc. aufgewachsen, und diese Vorstellungen bringen sie mit ein. Deswegen ist es wichtig, – und auch da kann der öffentliche Dienst eine führende Rolle übernehmen –, dass man sich geschlechtsbezogene Verzerrungen bewusstmacht, dass man das Führungspersonal in den Dienststellen dahingehend schult und, dass man den Blick dafür schärft, wo es zu Ungleichbehandlungen zwischen Frauen und Männern kommt oder wo etwas Diskriminierungspotenziale birgt.

Wir sind natürlich im Bundesdienst auch noch nicht im gleichstellungspolitischen Paradies angekommen. Sonst hätten wir nicht im Koalitionsvertrag stehen, dass wir bis 2025 eine paritätische Besetzung im öffentlichen Dienst in den Führungspositionen erreichen wollen, – was sehr ambitioniert ist. Da haben wir alle noch einiges zu tun. Aber wenn wir dem ein gutes Stück näherkommen, dann wäre auch schon viel gewonnen. Trotzdem spornt uns das natürlich an, das Ziel auch möglichst zu erreichen.

Soweit zur ersten These. Ich fasse zusammen: Der öffentliche Dienst sollte vorne dran sein. Eine Zeit lang – so in den 80er, 90er Jahren – schauten manche gerne auf die Wirtschaft, was dort alles an Modernisierungsprozessen lief, wo die Wirtschaft fortschrittlicher war oder schien. Ich glaube, vieles, was in der Wirtschaft an Organisations- und Personalentwicklungsprozessen lief, war sicher auch modern und innovativ, aber es folgten sehr schnell auch Prozesse auf Prozesse. Aus diesen hat man wiederum die Erfahrungen genutzt, die in dem vorherigen Modernisierungsprozess gemacht wurden. Wenn es also manchmal beim öffentlichen Dienst in einem etwas anderen Tempo geht, dann hat das auch etwas für sich – gerade in der Verwaltung, die ja auch für eine gewisse Kontinuität steht, ist es wichtig, Prozesse gut aufzuleisen, damit sie nachhaltig wirken können. Andererseits muss die Verwaltung aber auch so schnell sein, dass die Beschäftigten

nicht ohne Not in einer Situation sind, die nicht gleichstellungsfördernd ist.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist das Bundesministerium, dessen Behördenkultur ganz entscheidend von Vereinbarkeit und von Gleichstellung geprägt ist.

Das wundert Sie wahrscheinlich nicht. Beides sind politische Schwerpunkte dieses Hauses. Und: Wir leben das auch.

Ich möchte das an einem konkreten Beispiel festmachen, das ich etwas ausführlicher darstellen möchte: an der mobilen und flexiblen Arbeit. Mobile und flexible Arbeit ist ein guter Weg, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Wir haben seit Mai 2017 eine Dienstvereinbarung dazu. Auf dieser Grundlage haben fast alle Beschäftigten voraussetzungslos die Teilnahmemöglichkeit an der mobilen und flexiblen Arbeit. Ich sage fast alle, weil Fahrerinnen und Fahrer zum Beispiel nicht mobil und flexibel arbeiten können, das heißt flexibel schon, aber eben nicht mobil, denn sie müssen hinter dem Steuer sitzen. Ansonsten kann jeder und jede, ohne, dass es einen sachlichen Grund geben muss wie Vereinbarkeit, lange Wegzeiten, Betreuungsaufgaben etc., voraussetzungslos an der mobilen und flexiblen Arbeit teilnehmen. Die Beschäftigten werden mit einem Laptop ausgestattet, sind dann an den Server angebunden und können dort genauso arbeiten, wie sie im Büro arbeiten können. Und das ist für uns heute Standard. Über 90 Prozent der Beschäftigten arbeiten derzeit (Juli 2018) mobil und/oder flexibel. Die Dienstvereinbarung gilt jetzt seit ziemlich genau einem Jahr, und wir haben festgestellt: Es funktioniert gut.

Es gibt natürlich manchmal auch Klärungsbedarf und es gibt auch Gesprächsbedarf. Und es gab auch Skepsis am Anfang, aber das ist ganz normal bei so umwälzenden Organisationsverände-

rungen. Da muss man auch die Skeptikerinnen und Skeptiker ernst nehmen. Und man muss auch darauf hören, was an Bedenken vorgebracht wird, damit man diese einbeziehen und gute Konzepte entwickeln kann. Für uns war es nicht ganz so schwierig wie vielleicht für manche Behörde, weil wir ohnehin auf die zwei Dienstorte Berlin und Bonn verteilt sind. Das heißt, wir hatten auch schon eine gewisse Übung darin, über Entfernungen zu kommunizieren. Insofern ist es für uns nicht ganz neu gewesen, dass der Kollege oder die Kollegin nicht im Büro nebenan sitzt.

Die mobile Arbeit hat große Vorteile: Sie ist ein wichtiger Bestandteil zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur zeitökonomischen Arbeit. Lange Wegezeiten können damit kompensiert werden. Die Rückkehr nach Elternzeit oder Beurlaubung kann erleichtert werden, und Betreuungsaufgaben können besser wahrgenommen werden. Es ist auch im Interesse des Arbeitgebers, denn man kann oft in der häuslichen Umgebung konzentrierter arbeiten. Wer das schon einmal gemacht hat, kann das bestätigen.

Die mobile und flexible Arbeit ist, wie Sie sich vielleicht vorstellen können, eine sehr tiefgreifende Maßnahme gewesen, die praktisch eine ganze Kultur verändert hat und mit der der Wechsel von der Präsenzkultur zur Vertrauenskultur und zur Vertrauensarbeit vollzogen worden ist. Die Dienstvereinbarung setzt dabei auf die Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten und auf die Führungsverantwortung der Vorgesetzten. Beides muss miteinander einhergehen.

Die Dienstvereinbarung setzt auf eine gute Kultur von Zusammenarbeit und Kommunikation, gibt dafür aber gleichzeitig klare Regeln vor. So müssen Teamvereinbarungen in den Teams erstellt und unterzeichnet werden – von allen Teammitgliedern und den Vorgesetzten bis zur Abteilungsleitungsebene. Die Teams sind bei uns überwiegend die Referate im Ministerium. In den Teamvereinbarungen wird für grundsätzlich ein Jahr vereinbart, wer wann mobil und wer wann in der Dienststelle präsent arbeitet und wie

die Präsenzzeiten abgedeckt werden. Die Dienstvereinbarung sieht vor, dass mindestens ein Tag in der Woche »Teamtag« in der Dienststelle ist. Besser sind – das als meine persönliche Empfehlung – zwei Teamtage, damit die Kommunikation reibungsloser verläuft und damit man auch Dinge unter der Woche gut persönlich abstimmen kann.

Mindestens 30 Prozent der jeweiligen wöchentlichen Arbeitszeit müssen in der Dienststelle geleistet werden, die Referate haben eine Funktionsarbeitszeit von 9:00 bis 15:00 Uhr, und zum Arbeitsschutz gilt eine Rahmenarbeitszeit von 6:00 bis 22:00 Uhr sowie eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden.

Die gemeinsame Teamvereinbarung mit den Unterschriften der Beteiligten, mit der Mitzeichnung der Vorgesetzten und der Weiterleitung an das für mobile Arbeit zuständige Referat in der Verwaltung stärkt die gegenseitige Verbindlichkeit und die gemeinsame Verantwortung der Teammitglieder. Sie stehen dafür gerade, dass es auch funktioniert, und das ist wiederum ein ganz entscheidendes Element der Vertrauenskultur.

Im Zusammenhang mit mobiler Arbeit wird immer wieder, – und das völlig zu Recht – die Gefahr betont, dass die Grenzen zwischen privater und dienstlicher Tätigkeit verwischen. Diese Gefahr ist natürlich besonders groß, wenn man sich auch mal spät am Abend oder am Wochenende an den Laptop setzen kann, um noch schnell etwas zu erledigen. Es müssen deshalb Vorkehrungen getroffen werden, damit genau das nicht eintritt. Das ist eine Aufgabe, die in der Verantwortung aller liegt: der Leitung, der Vorgesetzten, aber auch der Beschäftigten selbst. Hier müssen alle gemeinsam der Erwartung entgegenwirken, dass man permanent erreichbar sein muss und zu jeder Tages- und Nachtzeit auf E-Mails oder Anrufe reagieren kann. Das entsteht nicht von selbst, sondern das muss gut aufgegleist werden.

Die Dienstvereinbarung ist deshalb auch sehr ausführlich und sehr breit im Hause abgestimmt worden. Es wurden viele Gesprä-

che geführt und viele Anregungen mit aufgenommen und umgesetzt. Es gab im Vorfeld der neuen Dienstvereinbarung verpflichtende Resilienzschulungen für alle Beschäftigten – getrennt nach Führungskräften und nach Beschäftigten ohne Führungsverantwortung. Hier wurden die Chancen und Risiken der mobilen Arbeit und die Gefahr der Entgrenzung zwischen Beruf und Privatleben besprochen, und es konnten Fallbeispiele gebildet werden – Fälle, die Beschäftigten oder Vorgesetzten dabei durch den Kopf gingen. Alle Bedenken, die geäußert wurden, hatten dort ihren Platz und wurden gemeinsam bewertet und einer Lösung zugeführt. Ziel war es auf diesem Weg die Beschäftigten zu sensibilisieren und in ihrer Eigenverantwortung zu stärken.

Wir verfolgen mit der mobilen und flexiblen Arbeit auch das Ziel, ein resilientes Ministerium zu werden. Deswegen ist uns der Arbeitsschutz sehr wichtig, der auch hier gesondert geregelt wird. Schulungen und Unterweisungen unterstützen das zusätzlich. Also auch das ist kein Prozess, der sich selbst überlassen bleibt, sondern er wird flankiert durch die entsprechenden Maßnahmen.

Es gab anfangs auch Bedenken, dass man, wenn man zwei, drei Tage zu Hause mobil arbeitet, vielleicht nicht mehr sichtbar ist: »Wissen die Vorgesetzten dann überhaupt, dass es mich gibt, oder landet alles bei der Referatsleiterin oder der Abteilungsleiterin, die dann das schöne Ergebnis hat, das sie der Hausleitung präsentieren kann, und ich bin praktisch weg mit meinem Anteil daran?« Diese Befürchtung hat sich nicht realisiert, sondern die Leistungen bleiben sichtbar. Erledigte Aufgaben müssen den Autor oder die Autorin erkennen lassen, jede Stellungnahme, jeder Vermerk, jedes Schreiben, das man entwirft, geht mit dem Namen der Autorin seinen Weg an die Hausleitung oder an die Abteilungsleitung oder wohin auch immer, und bei wichtigen Terminen ist die persönliche Teilnahme sichergestellt. Das muss man gar nicht anordnen, das machen die Beschäftigten und die

Kolleginnen und Kollegen von sich aus. Präsenztage und die mobilen Tage können natürlich auch getauscht werden, damit die Performance sichtbar bleibt.

Ich vergesse oft, an wie vielen Tagen die Beschäftigten in mobiler Arbeit sind oder die Kolleginnen und Kollegen, denn es hat sich eigentlich nicht viel verändert. Der Output ist der gleiche, man ist bei wichtigen Gesprächen zusammen und man erreicht sich auch gut. Das ist für mich ein sehr gutes Beispiel dafür, wie man die Kultur in einer Organisation verändern und damit gleichzeitig etwas für die Dienststelle tun kann. Denn auch die Dienststelle profitiert davon, wenn die Beschäftigten gut und konzentriert mit einem hohen Gefühl der Zufriedenheit arbeiten können und keine unnötigen Zeitverluste erleiden.

Eine erfolgreiche Vereinbarkeitskultur muss mit Gleichstellung, sprich dem Thema Aufstiegschancen in Führungspositionen, einhergehen.

Vereinbarkeit muss mit dem Thema Aufstiegschancen in Führungspositionen verknüpft werden. Es darf kein Frauenthema bleiben. Wir sehen leider auch in vielen Unternehmensprogrammen immer noch, dass das Thema Vereinbarkeit in erster Linie an Frauen adressiert wird. So verändert sich nichts! Es macht vielleicht kurzfristig Frauen, die Vereinbarkeit leben müssen, das Leben leichter, aber es erleichtert ihnen nicht den Aufstieg. Und die Männer entlässt es aus der Verantwortung.

Das BGleG sieht die Möglichkeit der Teilzeitbeschäftigung als eine wesentliche Maßnahme zur Gleichstellung von Frauen und Männern an und verpflichtet dazu, Arbeitsplätze grundsätzlich in Teilzeit auszuschreiben – unabhängig davon, ob es Führungspositionen oder Arbeitsplätze ohne Führungsverantwortung sind. Der Koalitionsvertrag sieht deshalb vor, dass Teilzeit in Füh-

rungspositionen stärker als bisher ermöglicht werden soll. Denn bisher ist es leider noch nicht so ganz durchgedrungen. Noch ist »Führen in Teilzeit« auch in den obersten Bundesbehörden die Ausnahme. Um eine Zahl zu nennen: Von den Beschäftigten im höheren Dienst mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktionen waren im letzten Jahr gerade zehn Prozent der Führungskräfte im höheren Dienst in einer Teilzeitbeschäftigung. Und unter den Teilzeitbeschäftigten im höheren Dienst sind, das wundert Sie nicht, 80 Prozent Frauen. Ich denke, da haben wir noch großes Veränderungspotenzial. Denn Führen in Teilzeit kann ein Weg sein, auch in verschiedenen Lebensphasen verantwortungsvolle Positionen zu übernehmen beziehungsweise zu behalten. Damit kann das Potenzial der weiblichen Beschäftigten sehr viel besser genutzt werden, weil sie nicht abgehängt werden oder kürzertreten müssen oder weil sie überhaupt erst die Position auch für sich in Betracht ziehen können. Das gleiche gilt für Männer: Sie sehen, dass beides geht, dass sie nicht aus der Führungsposition raus müssen, sondern ihre Karriereplanung weiterverfolgen können, auch wenn sie Elternzeit nehmen oder sich mehr um ihre Kinder kümmern möchten. Und auch hier haben der öffentliche Dienst und vor allem auch die Bundesverwaltung eine Vorbildfunktion.

Es gibt schon seit 2015 den sehr schönen und wertvollen Leitfaden des Bundesinnenministeriums zum Thema »Führen in Teilzeit«. Er ist zwar nicht mehr ganz neu aber immer noch aktuell. Aber: Er ist eben noch nicht mit Leben gefüllt worden. Das wollen wir jetzt ändern.

Was haben wir vor? Wir machen derzeit eine Bestandsaufnahme in den obersten Bundesbehörden zum Thema »Führen in Teilzeit«: Wo gibt es das schon? Gibt es Stellen oder bereits Maßnahmen, um das einzuleiten, oder sind bereits Maßnahmen dazu umgesetzt worden? Diese Bestandsaufnahme läuft, und wir werden sie im Spätsommer dieses Jahres auswerten, sodass wir vermutlich Ende des Jahres, Anfang nächsten Jahres die Ergebnisse

haben werden. Darauf aufbauend wollen wir natürlich auch die Beschäftigten selbst fragen: »Wie sehen Sie das? Wäre das für Sie eine gute Möglichkeit? Was bräuchten Sie dazu, und welche Bedarfe müssten wir, wenn wir so etwas aufgleisen, berücksichtigen?« Es gibt dazu genügend Expertise, mit der man das unterfüttern kann, zum Beispiel Professor Michel Domsch, der schon viele Jahrzehnte zu diesem Thema unterwegs ist, oder aus meinem Heimatbundesland Rheinland-Pfalz Praxisbeispiele von »Führen in Teilzeit« mit guten Broschüren dazu. Und das ist auch das, was wir vorhaben. Auch wir wollen auf der Grundlage dieser beiden Erhebungen ein oder mehrere Modellprojekte in einem oder in mehreren Bundesbehörden durchführen.

Zusammenfassend möchte ich feststellen: Der öffentliche Dienst hat gute Voraussetzungen dafür, Vorreiter in Sachen Gleichstellung zu sein oder zu werden, je nachdem, wo man gerade steht. Wir haben die Gesetze. Wir haben gesetzlich vorgegebene Strukturen, Gleichstellungsbeauftragte, Gleichstellungspläne, die Quote und so weiter. Wir haben eine längere Kultur der Vereinbarkeit, und wir haben den politischen Willen, manifestiert auch im Koalitionsvertrag. Der öffentliche Dienst hat sich in den letzten Jahrzehnten gleichstellungspolitisch deutlich weiterentwickelt. Das war kein Selbstläufer und das bleibt auch keiner. Deswegen bin ich sehr froh, dass der dbb so engagiert an dem Thema dranbleibt und immer wieder das Feld aufmacht und sagt, da geht noch was und da muss auch noch was gehen. Deswegen finde ich Veranstaltungen wie diese so wertvoll, damit es dann auch wirklich mal abgeht durch die gläserne Decke.

Panel A – Impuls II

Innovative Arbeitskonzepte für erfolgreiche Vereinbarkeitskultur – Best-Practice aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit

© Businessfotografie Inga Haar



Doreen Molnár ist Referentin in der Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt des BMAS. Sie ist seit über 25 Jahren im Bereich Personalmanagement in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst tätig. Sie war zunächst mehrere Jahre Beraterin und Trainerin in verschiedenen Unternehmensberatungen in den Bereichen Change Management, Post Merger Integration, Personal-, Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Seit 2004 arbeitet sie für die obersten Bundesbehörden und war knapp zehn Jahre für die Personalentwicklung verantwortlich. Seit 2013 beschäftigt sie sich im Kontext der Initiative Neue Qualität der Arbeit und Arbeiten 4.0 mit der Zukunft der Arbeitswelt im öffentlichen Sektor.

Bevor ich den Blick in die Wirtschaft richte und Ihnen einige erfolgreiche Arbeitsmodelle zur Förderung der Chancengleichheit vorstelle, möchte ich kurz skizzieren, wie die Situation in der Wirtschaft generell aussieht.

Wie eine aktuelle Studie zur »Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz« belegt, haben Frauen es nach wie vor schwer, in die Führungsebene aufzusteigen: Während lediglich 14 Prozent der Frauen in einer Leitungsposition arbeiten, sind es bei den Männern 32 Prozent. Die Studie wurde im Auftrag des BMAS im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt. Sie basiert auf der Längsschnittstudie »Arbeitsqualität und wirtschaftlicher Erfolg«, für die knapp 800 Personalverantwortliche sowie 7 100 Beschäftigte befragt wurden. Die Ergebnisse sind repräsentativ für deutsche Betriebe des privaten Sektors mit einer Betriebsgröße ab 50 sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Die Ergebnisse belegen die Unterschiede in den Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen und Männern in der Arbeitswelt und zeigen, wie beide Geschlechter die Förderung durch ihren Arbeitgeber wahrnehmen. Die Unterschiede zwischen Männern und Frauen in der Arbeitswelt sind nach wie vor groß. Vor diesem Hintergrund müssen dann natürlich auch die Beispiele betrachtet werden, auf die ich später eingehen werde.

In der öffentlichen Verwaltung sieht das Bild etwas besser aus. Dennoch sind Frauen in Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. In den obersten Bundesbehörden wird, wie wir auch heute Morgen gehört haben, zum Beispiel nur ein knappes Drittel der Führungspositionen von Frauen besetzt.

These I: Karrieren von Frauen lassen sich durch eine offene Unternehmenskultur und flexible Arbeitszeit- modelle fördern.

Wie eine Kultur der Gleichberechtigung am Arbeitsplatz geschaffen werden kann, dazu gibt eine interessante Studie des Beratungsunternehmens Accenture zum Thema »Getting to Equal« von 2018 Aufschluss. Für die Studie wurden mehr als 22 000 Männer und Frauen mit einem akademischen Abschluss in 34 Ländern befragt, darunter 700 Männer und Frauen in Deutschland. Im Ergebnis wurden wesentliche »kulturelle Treiber« identifiziert, die für die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz relevant sind. Danach gehören flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle zu diesen »kulturellen Treibern«, die die Gleichstellung von Frau und Mann am Arbeitsplatz fördern können. Dabei können auch die Möglichkeiten der Digitalisierung und die Debatte um Arbeiten 4.0 helfen. Wird der Fokus bei der Digitalisierung auf den Menschen gelegt, hat das eine andere Schlagkraft und auch eine andere Bedeutung für das Thema Chancengleichheit.

Wir haben heute Vormittag bereits viel darüber gehört, was Frauen behindert, durch die gläserne Decke zu stoßen beziehungsweise dies erschwert. Immer wieder werden die unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die klassischen Rollenbilder benannt. All das sind Dinge, die nach wie vor sowohl in der Wirtschaft als auch im öffentlichen Sektor eine Rolle spielen. Deshalb fordern Beschäftigte sowohl in Unternehmen als auch im öffentlichen Dienst Maßnahmen ein, um eine höhere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben zu erreichen. Hier möchte ich betonen, es geht nicht nur um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, es geht auch um die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen. Es geht letztendlich um die Balance zwischen Arbeit und Leben. Zu den eingeforderten Maßnahmen gehören neue

Arbeitskonzepte wie mobile Arbeit, wie Führen in Teilzeit, wie Job-Sharing und so weiter, aber auch Maßnahmen für eine bessere Kinderbetreuungssituation, inklusive der Kosten, das haben wir heute Vormittag gehört. Wir müssen das ganze Spektrum betrachten – von der Frage »Wie attraktiv ist es eigentlich für Frauen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen?« über den Aspekt Unterstützung seitens der Unternehmens- oder Behördenleitung bis hin zum Aspekt einer größeren Akzeptanz durch die Führungskräfte sowie durch Kolleginnen und Kollegen.

Ich möchte nochmal auf die erwähnte INQA-Studie zur »Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsplatz« verweisen. Die Studie zeigt: Immer mehr Unternehmen setzen gezielt Maßnahmen für mehr Chancengleichheit um, immerhin will jeder vierte Betrieb den Anteil von Frauen in Führungspositionen erhöhen. Flexible Arbeitszeiten, Teilzeit für Führungskräfte und spezielle Weiterbildungen sind die häufigsten Maßnahmen auf dem Weg dahin.

Die erwähnte Accenture-Studie zeigt ähnliche Maßnahmen: flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzmodelle, zudem unternehmensweite Frauennetzwerke sowie Gender Diversity als Top-Management-Aufgabe.

These II:

Die Digitalisierung ermöglicht und verstärkt flexible Arbeitszeit und flexible Arbeitszeitmodelle.

Mithilfe webbasierter, vernetzter IT-Endgeräte wie Notebooks und Smartphones und entsprechenden Softwaretools lässt sich die Zusammenarbeit in virtuellen Teams verbessern, können viele Arbeitsinhalte mobil und rund um die Uhr bearbeitet werden. Wie die Technologien in der Praxis wirken und welche Potenziale sie zur Entfaltung bringen, hängt von der konkreten Ausgestaltung ab.

Die Digitalisierung ist mit Chancen und Risiken verbunden. Über die Chancen haben wir viel geredet, als Schlagworte möchte ich nennen: selbstbestimmtere Arbeitsgestaltung, eine bessere Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sowie geringere Belastungen zum Beispiel durch den Wegfall von Pendelzeiten beim Home-Office. Für Unternehmen oder Behörden kommen dazu mehr Kundennähe, höhere Effizienz, verbesserte interne Kommunikation sowie eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit.

Orts- und zeitflexibles Arbeiten mit mobilen Endgeräten ist auf der anderen Seite aber auch mit Risiken verbunden. Arbeit wird mit dem digitalen Wandel räumlich und zeitlich entgrenzter, das zeigen zahlreiche Beschäftigtenbefragungen. Stichworte sind hier: ständige Erreichbarkeit, steigender Erwartungsdruck bezüglich Verfügbarkeit und Flexibilität, Arbeitsverdichtung und Mehrarbeit ohne ausreichende Erholungsphasen und die Folgen für die psychische Belastung.

These III: Behördenleitung, Gewerkschaften und auch die Bundesregierung unterstützen neue Arbeitszeit und Führungskonzepte.

Es gab im letzten Jahr eine Studie von der Hertie School of Governance und Wegweiser zum Thema »Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2017«. Darin wurden unter anderem die obersten Führungskräfte von kommunalen, Landes- und Bundesverwaltung gefragt, wie sie zur Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung stehen.

Die Studie macht deutlich, dass die Chefs der öffentlichen Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung in hohem Maße zustimmen, insbesondere was Arbeitszeitkonten, Telearbeit, eine Abschaffung

von starren Regelungen der Arbeitszeit betrifft bis hin zum Recht auf befristete Teilzeit. Das ist die gute Nachricht.

Eine weitere gute Nachricht: Wir haben in der letzten Legislaturperiode im Rahmen der Demografiestrategie der damaligen Bundesregierung eine ganze Menge getan zur Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung. In der Arbeitsgruppe »Der öffentliche Dienst als moderner und attraktiver Arbeitgeber« wurde unter Federführung des BMI im gemeinsamen Dialog mit Arbeitgebern der Bundes-, Landes- und kommunalen Ebene, den Gewerkschaften und der Initiative Neue Qualität der Arbeit eine Reihe von Empfehlungen gegeben, unter anderem zur flächendeckenden Einführung mobilen Arbeitens in der Bundesverwaltung, zur Nutzung von Langzeitkonten oder zum Führen in Teilzeit. Auf Bundesebene wurden viele dieser Empfehlungen bereits umgesetzt, für die Länder und Kommunen sind die Instrumente Anregungen für eigene Maßnahmen.

In diesem Zusammenhang möchte ich auch den Leitfaden »Führen in Teilzeit« erwähnen, der im Rahmen dieser Arbeitsgruppe unter der Federführung des BMFSFJ entstanden ist und der letztendlich den Behörden zeigen soll, wie Führen in Teilzeit gelingen kann, welche Voraussetzungen dafür notwendig sind und wie dieses Arbeitszeitkonzept mit bestimmten Maßnahmen flankiert werden kann.

These IV: Die Bundesregierung macht Politik für Arbeit, die zum Leben passt.

Wir haben folgende Ausgangssituation: Auf der einen Seite ändern sich die Lebensentwürfe der Menschen. Sie werden sehr viel individueller und vielfältiger, auch Werte und Erwartungen an Arbeit wandeln sich, wie die »Wertewelten-Studie« des BMAS ge-

zeigt hat. Auf der anderen Seite verweisen die Arbeitgeber darauf, dass betriebliche Flexibilitätsanforderungen durch die Digitalisierung zunehmen.

Diese Ausgangssituation macht deutlich, dass wir ein neues Leitbild der Arbeitszeit brauchen, das die verschiedenen Flexibilitätsbedürfnisse zueinander bringt und eine flexible, und gleichzeitig selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung möglich macht. Ein Leitbild, das auch das Thema psychische Gesundheit berücksichtigt vor dem Hintergrund der Risiken, die ich vorhin benannt habe.

Wir haben in Deutschland schon eine ganze Reihe von Maßnahmen auf den Weg gebracht, um erfolgreiche Rahmenbedingungen für Flexibilität zu schaffen. Ich spreche zum Beispiel von Arbeitszeitkonten, Teilzeit, Eltern- und Pflegezeit. Ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung mehr Wahloptionen für Beschäftigte ist ein Recht auf zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit. Das Brückenteilzeitgesetz, das heute bereits von Bundesministerin Giffey erwähnt wurde, ist gestern (13. Juni 2018) durch das Bundeskabinett gekommen. Das Gesetz entspricht dem Koalitionsvertrag und der Lebenswirklichkeit in einer modernen Arbeitswelt. Ziel ist es, dass Beschäftigte freiwillig in Teilzeit arbeiten können, aber nicht unfreiwillig in Teilzeitarbeit verbleiben müssen. Es eröffnet denjenigen, die in Teilzeit arbeiten, die Möglichkeit, auf Vollzeit zurückzukehren. Damit wurde einem wichtigen arbeits-, gleichstellungs- und familienpolitischen Anliegen entsprochen.

Ein weiterer Schritt ist, das Arbeitszeitgesetz flexibel auszugestalten. Die Koalitionsparteien haben sich darauf verständigt, über eine Tariföffnungsklausel im Arbeitszeitgesetz Experimentierräume für tarifgebundene Unternehmen zu schaffen und mehr Arbeitszeitflexibilität zu erproben. Die Experimentierräume zielen auf einen neuen Flexibilitätskompromiss, der die Flexibilitätsanforderungen der Arbeitgeber in einer digitalen, vernetzten Arbeitswelt ebenso berücksichtigt wie den Wunsch der Beschäftigten nach mehr Selbstbestimmung und Zeitsouveränität.

Im Kontext Arbeitsrecht und Arbeitsschutz steht auch das Thema mobile Arbeit. Heute können Beschäftigte aufgrund einzelvertraglicher oder kollektivrechtlicher Vereinbarung mobil arbeiten, ohne hierauf jedoch einen gesetzlichen Rechtsanspruch zu haben. Der Koalitionsvertrag legt fest, dass mobile Arbeit gefördert und erleichtert werden soll. Hierfür wollen wir einen rechtlichen Rahmen schaffen.

These V:

Mit dem Erproben von neuen Arbeitskonzepten können wir Veränderungsprozesse anschieben.

Ich lege die Betonung wirklich auf das Erproben. Wir wissen, die Arbeitswelt wird sich verändern und es gibt keine Blaupause für Vorgehensweisen und Strategien. Wir brauchen Räume, in denen neue Arbeitskonzepte erprobt werden können. Das ist auch eine Empfehlung des BMAS aus dem Dialogprozess Arbeiten 4.0.

Mit der Initiative Neue Qualität der Arbeit und einer Online-Plattform für Experimentierräume unterstützen wir als BMAS Unternehmen und Verwaltungen, Führungskräfte und Beschäftigte bei der Erprobung zukunftsfähiger Arbeitskonzepte. Wenn wir die Chancen der Digitalisierung auch für die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Chancengleichheit und Karriereförderung von Frauen nutzen wollen, wird es darauf ankommen, dass die Akteure in den Behörden vor Ort gemeinsam an innovativen Lösungen arbeiten und eine Führungs- und Unternehmenskultur etablieren, die sowohl die Leistungsfähigkeit der Behörde als auch Chancengleichheit, Gesundheit und Zufriedenheit der Beschäftigten berücksichtigt. Experimentierräume sind dafür ein interessanter Ansatz, um gemeinsam mit den Beschäftigten und den Personalvertretungen zu neuen Arbeitskonzepten oder Dienstvereinbarungen zu zeit- und ortsflexiblen Arbeiten zu kommen.

Wir haben im Rahmen von Experimentierräumen selbst als Haus eine wie ich finde sehr gute Sache aufs Gleis gesetzt. Wir haben seit Beginn dieses Jahres mit einer neuen Dienstvereinbarung für alle Beschäftigten im BMAS die Regelungen zum zeit- und ortsflexiblen Arbeiten geändert. Damit wird das Ziel verfolgt, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie mehr Zeit- und Ortssouveränität für die Beschäftigten mit den Anforderungen einer obersten Bundesbehörde in Einklang zu bringen. Die Neuregelungen sind als Modellprojekt zunächst auf drei Jahre angelegt. Mit dem Verzicht auf einheitliche Vorgaben zur Lage der Arbeitszeit und der Öffnung mobiler Arbeit für alle Beschäftigten – mit wenigen Ausnahmen – betritt das BMAS Neuland und greift den Gedanken des Experimentierraums konsequent auf. Ausgehend von der Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit des Hauses eröffnet dieses innovative Modellprojekt Führungskräften und Beschäftigten neue Spielräume für mehr Flexibilität, die durch verlässliche und transparente Absprachen ergänzt werden. Gleichzeitig wurde auch die Anwendung Skype for Business im BMAS installiert. Das zentrale Instrument im Rahmen der Flexibilisierung sind die Teamvereinbarungen. Mit ihnen wird die Lage der individuellen Arbeitszeit ebenso wie die Lage von auswärtiger und Büro-Arbeit unter Verantwortung der unmittelbaren Führungskraft, also in der Regel der Referatsleitung, im Team abgestimmt, um die Erfüllung der dienstlichen Aufgaben sicherzustellen. Die Führungskräfte sind für die Aushandlung der Flexibilitätskompromisse verantwortlich und entscheiden bei Nichteinigung. Die neue Dienstvereinbarung und der entsprechende Begleitprozess sind Bestandteil der internen Umsetzung von Experimentierräumen aus dem Dialogprozess Arbeiten 4.0. Bis zum Ende des Jahres 2020 sollen die Regelungen mithilfe des Audits »Zukunftsfähige Unternehmenskultur« der Initiative Neue Qualität der Arbeit evaluiert werden, um über den Fortbestand der Regelungen entscheiden zu können.

Best-Practice aus der freien Wirtschaft

Neben den wirklich zwei guten Beispielen aus dem BMFSFJ und auch aus dem BMAS gibt es natürlich auch viele Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Eine umfängliche Zusammenstellung solcher Praxisbeispiele zum Thema orts- und zeitflexibles Arbeiten wurde in einer Arbeitsgruppe im Rahmen des Nationalen IT-Gipfels vorgenommen. Diese Arbeitsgruppe unter gemeinsamer Federführung von BMAS und IG Metall war mit Expertinnen und Experten der Sozialpartner, der Unternehmen, der Politik und der Wissenschaft besetzt.

Drei Beispiele aus dieser Zusammenstellung möchte ich hier kurz anreißen:

Erstes Beispiel – Microsoft Deutschland: Das Unternehmen wurde in der Vergangenheit mehrfach ausgezeichnet mit seinen Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit und Vielfalt. Eine große Rolle bei Microsoft spielen gemischte Teams, nicht nur im mittleren Management, sondern auch im Topmanagement. Zudem wurden über Experimentierfelder flexible Arbeitsmodelle aufgesetzt, wurde die Kernarbeitszeit aufgehoben, stattdessen setzt das Unternehmen auf Vertrauensarbeitszeit und den flexiblen Arbeitsort, der für fast jeden frei wählbar ist. Neben diesen Arbeitszeitregelungen unterstützt Microsoft seine Beschäftigten zusätzlich noch über verschiedene Angebote zur Kinderbetreuung, zur Notfallbetreuung bis hin auch zur finanziellen Unterstützung der Kinderbetreuung von Kindern bis drei Jahre.

Zweites Beispiel – Daimler: Daimler arbeitet ebenfalls mit flexiblen Arbeitszeitkonzepten, flexibel in Zeit und Ort. Beispielgebend ist der umfassende Prozess zur Erweiterung der Gesamtbetriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten. Erprobt wurden neue Formen der Beteiligung der Beschäftigten und der Betriebsräte,

auch im Rahmen eines Experimentierfeldes. Über Onlinebefragungen und Workshops konnten die Beschäftigten sehr frühzeitig die notwendigen Rahmenbedingungen für mobiles Arbeiten mitdiskutieren und entscheiden, unter anderem was Fragen der Erreichbarkeit, der Verlässlichkeit der Zeiterfassung und so weiter anbelangte. Damit konnten die Ideen und Erfahrungen der Beschäftigten hinsichtlich mobilen Arbeitens in die inhaltliche Ausgestaltung der Gesamtbetriebsvereinbarung eingespeist werden.

Drittes Beispiel – Deutsche Kreditbank: Unter der Überschrift »Flexwork« wurden hier neue Formen des orts- und zeitflexiblen Arbeitens pilotiert. Dies wurde sehr stark verknüpft mit Weiterbildung – sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für Führungskräfte – insbesondere zum Thema virtuelle Zusammenarbeit.

Was alle drei Beispiele letztendlich auszeichnet ist, dass es einen sehr engen Schulterschluss gibt zwischen den Betriebsräten und der Unternehmensleitung. Und ich glaube, das ist eine wesentliche Voraussetzung, um letztendlich die Balance zwischen den zwei unterschiedlichen Interessenslagen herzustellen.

Das BMAS hat eine Online-Plattform für Experimentierräume initiiert, auf der Sie diese genannten und viele weitere Beispiele finden, bei denen Unternehmen und Verwaltungen neue Formen der Arbeitszeitgestaltung, neue Führungskonzepte, neue Formen der Zusammenarbeit, Beteiligung und Weiterbildung ausprobieren. Erfolgsfaktor aller Beispiele ist ein sozialpartnerschaftliches Vorgehen, geprägt von Vertrauen, Mut zur Veränderung und Transparenz. Diese Beispiele sollen Impulse für andere Unternehmen und Verwaltungen geben.

Ich möchte Sie ermutigen, eigene innovative Arbeitskonzepte zu den Themenbereichen Arbeitszeit, aber auch Zusammenarbeit, Führung, Beteiligung oder Weiterbildung auf dieser Plattform Experimentierräume ins Schaufenster zu stellen, um Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse für andere Unternehmen und Verwaltungen

nutzbar zu machen. Damit können wir auch zeigen, mit welchen innovativen Ansätzen die öffentliche Verwaltung unterwegs ist. Hier sind Sie herzlich eingeladen, uns von guten Beispielen zu berichten.

Panel B

Familie und Karriere organisieren – was öffentliche Arbeitgeber von Alleinerziehenden und Familienernährerinnen in Führungspositionen lernen können



© Businessfotografie Inga Haar

Dr. Mareike Bünning, Soziologin am Wissenschaftszentrum Berlin, stellte neueste Forschungsergebnisse zur Situation von Alleinerziehenden vor und lieferte wissenschaftliche Erkenntnisse dazu, wie eine frauenfördernde Führungskultur ausgestaltet sein sollte. Als Rolemodel für die jungen Frauen der Generation Y stellte Teresa Bücker, Chefredakteurin des Online-Frauen-Magazins Edition F, in ihrem Impuls heraus, was junge Frauen von Arbeitgebern erwarten und unter welchen Voraussetzungen die Digitalisierung zum Erfolgsfaktor für weibliche Karrieren werden kann. Moderiert wurde das Panel B von Sabine Schumann (DPolg) und Jutta Endrusch (VBE).

Panel B – Impuls I

Digitale Gesellschaft: Was junge Frauen von Arbeitgebern erwarten

© Businessfotografie Inga Haar



Teresa Bücker ist Chefredakteurin von Edition F. Ihre Berufslaufbahn startete sie 2008 als Ressortleiterin Community für »der Freitag« und beriet von 2010 bis 2014 in verschiedenen Positionen die SPD und ihre Spitzenpolitikerinnen und -politiker in Fragen der digitalen Kommunikation. Sie ist regelmäßiger TV-Gast als Expertin für Frauenpolitik und Gleichberechtigung und spricht auf Konferenzen über digitalen Wandel, politische Bewegungen im Netz, Neue Arbeit und feministische Themen. Gemeinsam mit den Edition F-Gründerinnen Nora-Vanessa Wohlert und Susann Hoffmann wurde sie vom Medium-Magazin als Journalistin des Jahres in der Kategorie »Entrepreneur« ausgezeichnet.

Ich spreche aus der Praxis einmal darüber, wie wollen Frauen heute arbeiten, was bedeutet für sie gute Arbeit und Karriere und, ich möchte die Frage anreißen, ist Vereinbarkeit eigentlich alles.

Meine Erwerbsbiographie ist bunt, ich kenne viele verschiedene Organisationskulturen, zum Beispiel wie man in der SPD-Bundestagsfraktion arbeitet. Das kommt dem öffentlichen Dienst vielleicht auch ein bisschen näher. Ich habe überall sehr viel darüber gelernt, wie ich eigentlich arbeiten will und was mich nicht zufrieden macht. Und ich war in keiner der unterschiedlichen Arbeitskulturen, die ich kennengelernt habe, zufrieden, obwohl ich fachlich hoch motiviert war. Das ist das, was wir bei ganz vielen jungen Frauen heute widergespiegelt bekommen und weshalb sie Unternehmen auch wieder verlassen.

Ich bin 2014 zu Edition F gewechselt. Das ist ein junges Medienunternehmen, das von zwei Frauen Anfang 30 gegründet wurde. Ich war von Anfang an dabei und ich würde sagen, das ist ein Modellprojekt dafür, wie Arbeitskultur aussehen kann, wenn sie von Frauen komplett neu erfunden wird, weil es auch nochmal eine völlig andere Sache ist, etwas neu zu machen und zu versuchen, Arbeitskultur von innen heraus zu verändern. Aber man kann das sicherlich zusammenbringen.

Als ich die SPD-Bundestagsfraktion verlassen habe, haben auch alle gesagt, bist du komplett irre, so einen sicheren Job aufzugeben. Was das damit, wie junge Frauen heute arbeiten wollen, zu tun hat, erzähle ich auch noch. Ich erzähle Ihnen kurz was über Edition F, weil den meisten ist es noch nicht bekannt.

Wir sind ein Online-Magazin, also uns gibt es nicht gedruckt, wirklich nur im Internet, jetzt seit vier Jahren. Wir erreichen pro Monat ungefähr eine halbe Million Leserinnen, vor allem Frauen zwischen 25 und 35, für die der Beruf einen hohen Stellenwert hat. Das ist aber bei jungen Frauen fast überall so, die haben heute eine sehr hohe Berufsorientierung. Wir erreichen aber auch Frauen von 35 bis 55 und machen für diese Themen. Da wir ein Dialogmedium

sind, wissen wir unheimlich viel über die Wünsche, die Motivation, die Herausforderung, die junge Frauen haben, aber auch welche Lösung die Frauen dafür finden. Und wir haben dann letztes Jahr eine Initiative gestartet basierend auf dem Feedback der Leserinnen, die gesagt haben, sie wollen sich beruflich weiterentwickeln, aber haben diese Möglichkeiten in ihren Berufen nicht. Wir haben ein E-Learning-Programm aufgesetzt, ein sehr umfassendes, das über ein Jahr läuft. Das nennt sich Female Future Force. Wir haben jetzt nach einem Jahr fast 10 000 Frauen, die digital daran teilnehmen überall in Deutschland. Das ist auch kostenpflichtig. Sie bezahlen dafür und sie lernen aber nicht nur digital, sie treffen sich auch tatsächlich. Wir haben regionale Gruppen in über 30 deutschen Städten, wo diese Frauen sich fast einmal im Monat treffen und vernetzen und sich über ihre Berufe austauschen.

Das Programm hat auch einen ganz interessanten Nebeneffekt, den wir so nicht vorhergesehen haben. Wir bekommen ganz viel Feedback und Rückmeldungen von Nutzerinnen, dass sie ihren Job gekündigt haben, nachdem sie ein paar Wochen in dem Programm waren. Und das erklärt sich daraus, dass sie gemerkt haben, dass ihnen zwar der Erwerb von Fachkompetenzen zunächst hilfreich erscheint und sie auch ein Stück weit für sich persönlich voranbringt, aber die fachliche Weiterentwicklung und der Wille, Karriere zu machen, nichts nützt, wenn die Organisationskultur nicht stimmt. Die gläserne Decke ist einfach real und wahrscheinlich gelangen Frauen über Weiterbildung einfach eher an den Punkt zu wissen, wann ist der Zeitpunkt, die Organisation zu verlassen, weil sie sich nicht verändern lässt. An der Stelle sollten Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber und auch der öffentliche Dienst natürlich hellhörig werden, weil man bei jungen Frauen auch sieht, dass die hochgelobte Sicherheit eines Jobs oder auch Vereinbarkeit, die im öffentlichen Dienst ja auch schon sehr gut ist, nicht die Motivatoren sind, die Frauen im Unternehmen halten oder die Frauen zufrieden machen. Es sollte nicht nur Ziel sein, attraktiver

Arbeitgeber zu sein, also dass neue Menschen ins Unternehmen kommen, dass sie bleiben, sondern ich verstehe Führung als et- was, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zufrieden macht, dass sie glücklich sind, da wo sie arbeiten.

Familienfreundlichkeit ist mehr als Teilzeit

Hinzu kommt, dass Familienfreundlichkeit und Vereinbarkeit in Deutschland einfach viel zu eindimensional gedacht wird. Das habe ich besonders gemerkt, als ich meine Stelle in der SPD-Fraktion gekündigt hatte und dann bekam ich die Ausschreibung für den Job, um ihn an Bekannte weiterzuleiten. Da stand dieser Satz drin: »Wir verstehen uns als familienfreundlicher Arbeitgeber und bieten daher grundsätzlich alle Stellen auch in Teilzeit an«. Das war es und das ist die Haltung, die in ganz vielen Unternehmen vorherrscht. Das Thema Familienfreundlichkeit ist aber ganz viel mehr als Teilzeit. Das gebe ich auch mal an Sie zurück, ob sie jetzt selbst Chefin sind oder als Angestellter arbeiten, dass Sie nochmal darüber nachdenken, was bedeutet Familienfreundlichkeit eigentlich. Was sind die Facetten und wie sieht eine Arbeitskultur aus, die wirklich familienfreundlich ist? Das Vorhandensein von Teilzeitstellen allein prägt noch keine Kultur und über die Teilzeitfälle muss ich ja auch nicht weiterreden. Die ist in der freien Wirtschaft noch mal viel schlimmer als im öffentlichen Dienst. Da fehlen die Teilzeitstellen einfach ganz oft. Die Frauen kommen überhaupt nicht zurück, weil sie ihren hochqualifizierten Job nur in Vollzeit machen können. Aber das Problem von Teilzeitstellen ist auch einfach ganz oft, dass sie nicht spannend genug sind, dass sie die Frauen nicht herausfordern und sie die Herausforderung aber suchen. Bei den Teilzeitstellen im öffentlichen Dienst, das brauche ich Ihnen alles nicht zu erklären, wissen Sie ja, das hemmt die Karrierechancen von Frauen unheimlich. Deswegen müssen Sie die

Debatte über gendersensible Beurteilungsrichtlinien unbedingt weiterführen und ganz schnell auf den Weg bringen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend wird als Vorreiter genannt, wie so eine Arbeitskultur im öffentlichen Dienst aussehen kann. Ich glaube, an diesem Beispiel kann man sehen, dass die Kultur eben von ganz oben mitgetragen werden muss. Die Kultur lässt sich nicht verordnen, sie muss wirklich vorgelebt werden. Und dann ist es einfach so, wenn es zwar Betriebsvereinbarungen zu Telearbeit oder mobiler Arbeit gibt und es eigentlich kein Benachteiligungskriterium sein kann, aber die Kultur trotzdem so ist, dass es geringgeschätzt wird, wenn jemand nicht präsent ist, dann ist auch Home-Office für Frauen eine Sackgasse. Deswegen muss der Kulturwandel kommen.

Für Frauen ist aber auch vor allem wichtig, dass, egal in welcher Lebenssituation sie sind, sie sich willkommen fühlen wollen und gesehen werden wollen, also in ihren Potenzialen gesehen werden wollen. Das heißt, dass man Angestellte nicht nur beurteilen darf, sondern ihnen auch ein Fortkommen in Aussicht stellt, dass man schaut, gerade im öffentlichen Dienst, welche zusätzlichen Karrieremuster und Entwicklungsmöglichkeiten haben wir eigentlich für diese Frauen. Müssen wir Karriere vielleicht neu denken und nicht mehr linear und althergebracht?

Vertrauen als Schlüssel für Frauenkarrieren

Der Schlüssel dazu, wie Frauen sich gesehen fühlen, ist schlicht Vertrauen. In der freien Wirtschaft gibt es Konzepte wie Vertrauensarbeitszeit und Vertrauensarbeitsort. Die sind nicht durchgängig positiv und auch nicht immer diskriminierungsfrei, aber die stehen erstmal symbolisch dafür, dass Vorgesetzte Vertrauen zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben, die Kollegen das

auch untereinander haben und dass sie einander einfach vertrauen, dass sie ihre Arbeit gut machen, egal wo und wann. Und das klingt total simpel, aber es ist psychologisch eine riesige Hürde für Chefinnen und Chefs, aber auch für Kolleginnen und Kollegen untereinander, sich diesem Vertrauensprinzip anzunähern und das wirklich zu verinnerlichen. Das Einzige, was man da tatsächlich machen kann, um es zu etablieren, ist, es auszuprobieren, dem Zeit zugeben. Das passiert nicht von heute auf morgen, diese zum Beispiel flexiblen Arbeitszeitmodelle alternativ zur Präsenzkultur als was ganz Selbstverständliches zu begreifen. Also ganz wichtig für diesen Kulturwandel ist es, dass das Home-Office nicht als Zugeständnis verstanden wird. Das wird ja im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend auch so gemacht. Das gibt es für alle, nicht nur für Eltern oder für Menschen, die vielleicht Angehörige pflegen. Es muss einfach für alle da sein. Das darf nicht begründet werden, weil dann kommt man in den Rechtfertigungszwang und der Rechtfertigungszwang macht eben auch auf individueller Ebene ganz viel mit der Person, der geht auf das Selbstbewusstsein. Das kann wieder in die Beurteilung reinspringen. Also das hängt tatsächlich alles mit allem zusammen und solange Führungskräfte eben auch Mitarbeiter abwerten, die im Home-Office sind – das machen sie unbewusst, das muss man trainieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neutral zu sehen – solange kommen wir an der Stelle nicht weiter.

Wir brauchen also in Organisationen vor allem ein Umdenken, dass Unternehmen sich als »Ermöglicher« verstehen, das heißt, dass Chefinnen und Chefs versuchen, jedem wirklich das Modell zu bieten, in dem er oder sie gut arbeiten kann und das Grundvertrauen besteht, du machst deine Arbeit gut. Und die Chefinnen und Chefs eben auch fragen, was brauchst du, um sie gut zu machen und nicht umgekehrt. Flexibilität bedeutet heute eben nicht, dass die Arbeitnehmerin sich der Organisation möglichst stark anpasst, sondern dass es auch umgekehrt funktioniert.

Frauen wollen sich beruflich weiterentwickeln – inhaltlich und finanziell

Interessant im Hinblick auf Arbeitskultur ist auch, dass Führungskräfte dazu neigen, falsch zu verstehen oder falsch einzuschätzen, was gerade jungen Frauen wichtig ist bei einer guten Arbeitskultur. Wenn man sie fragt, was glaubst du, warum verlassen Frauen das Unternehmen oder warum kommen sie nicht in dein Unternehmen, dann wird immer gesagt, ja das ist Vereinbarkeit, fehlende Flexibilität, das sind Familienwünsche. Das stimmt aber nicht. Der Hauptgrund, warum Frauen gehen, ist zum einen tatsächlich auch Gehalt, es ist aber vor allem die Chance, Neues zu lernen und sich weiterzuentwickeln und einen Sinn aus der Arbeit zu ziehen. Die Gründe bleiben aber auch gleich, wenn Frauen älter werden. Also zu sagen, es muss nur alles mit der Vereinbarkeit stimmen, dann ist für Frauen alles wunderbar, das stimmt einfach nicht. Dazu gehört eben auch der Mythos, dass Frauen nicht führen wollen. Frauen wollen genauso führen wie Männer. Die Stereotype sind stark, da müssen wir gemeinsam dran arbeiten.

Wie bindet man jetzt die jungen Frauen oder wie begeistert man sie als Chefin? Es ist ganz, ganz wichtig, den Frauen zu zeigen, dass man sie kennt, das heißt auch, dass man ihre persönliche Situation kennt und wertfrei darauf blicken und darauf eingehen kann. Das bedeutet auch, dass man die Arbeitsergebnisse honoriert und nicht die Arbeitszeit. Es geht darum, die Mitarbeiterin als ganze Person zu sehen. Junge Menschen erwarten eben auch, dass die Führungskräfte ihnen das Vorleben, das heißt, die wollen keine Burnout-Vorbilder als Chef haben, die wollen eben auch sehen, dass ihre Chefin oder ihr Chef ein ganzer Mensch ist.

Dann, wie ich eben schon sagte, die Grundhaltung der Millennialgeneration ist, sie wollen lernen. Die fragen sich eigentlich jeden Tag: »Lerne ich was dazu?« Und sie erwarten von Unternehmen auch, dass sie nicht nur fachliche Fähigkeiten vermittelt

bekommen, sondern auch Soft-Skills, also sie wollen zum Beispiel gut verhandeln lernen, sie wollen Zugang zu Netzwerken und sie wollen Führungsqualitäten entwickeln, auch wenn sie vielleicht niemals in eine Führungsrolle kommen. Das heißt, egal, ob jemand mal Führungskraft wird, er kann diese Führungsqualitäten tatsächlich auch gebrauchen. Und junge Menschen wollen innovativ und kreativ arbeiten. Sie brauchen Verantwortung. Sie wollen Verantwortung. Sie erwarten, schnell aufzusteigen und sie sind tatsächlich auch total risikofreudig. Das ist zum Beispiel auch meine persönliche Geschichte. Ich habe schwanger meinen Job in der Bundestagsfraktion gekündigt und bin in ein Startup-Unternehmen, das es noch nicht gab, gegangen und alle haben gesagt, du bist ja komplett verrückt. Was machst du, wenn dieses Startup vor die Wand fährt? Ich habe diese Frage aber so gar nicht verstanden, denn ich hatte darauf Lust und ich finde Risiko eingehen ist was total normales und diesen Wert teilen unheimlich viele junge Menschen und auch Frauen. Frauen sind auch risikofreudig und da haben wir eben auch den Stereotyp, dass sie das nicht sind. Weil Frauen lernen und Weiterentwicklung als etwas Zentrales sehen, ist es, glaube ich, für den öffentlichen Dienst ein guter Tipp, wirklich zu schauen, wie bekommen wir das hin, gerade weil Führungspositionen begrenzt sind. Es können nicht alle Mitarbeiterinnen aufsteigen, schnell aufsteigen, sie müssen sich aber in ihren Rollen weiterentwickeln können, sonst führt das zu einer Unzufriedenheit und zur inneren Kündigung, die in deutschen Unternehmen sehr weit verbreitet ist.

Frauen wollen Zugang zu Netzwerken

Was wollen junge Frauen noch? Sie erwarten Zugang zu Netzwerken, Mentorinnen und Mentoren über die Organisation hinaus. Sie suchen Sinn und Bedeutung und das kann wirklich in

jedem Job entstehen. Das heißt nicht, dass junge Frauen nur in NGOs arbeiten wollen, sie können diesen Sinn in jedem Job vermitteln. Das ist auch eine Führungsfrage und Inspiration kann tatsächlich schon die Unternehmenskultur sein, denn junge Frauen fragen mittlerweile häufig nach Werten wie zum Beispiel Diversity und Inklusion. Das wiederum heißt, wenn sie die im Unternehmen gespiegelt sehen, dann fühlen sie sich dem Unternehmen verbunden. Wenn man jetzt also ans »Heimatministerium« denkt, ist das mit dem neudeutschen Wort Employer Branding ein ganz schöner Reinfluss. Das schreckt Frauen ab. Das ist aber ein wirklich guter Tipp für Frauen: Wenn Sie sich bewerben, schauen Sie sich die Führungsriege an. Gibt es da Frauen, kommen die voran? Ansonsten bewirbt euch nicht, denn ihr werdet da nicht weit kommen.

So jetzt noch mal ganz kurz zusammengefasst: Die Aspekte einer guten Unternehmenskultur für Frauen – das möchte ich wirklich ganz an den Anfang stellen – ist Vertrauen. Vertrauen ist der Anfang von allem. Vertrauen ermöglicht Menschen, besser zu arbeiten und ist der Grundstein für flexible Arbeitszeitmodelle. Vertrauen ist reziprok, denn wenn Sie als Führungskraft micromanagen, dann trainieren Sie ihre Mitarbeiterinnen darauf, Kontrolle zu brauchen und wenn Sie ihnen Freiheit lassen, dann bekommen Sie Teams, die eigenverantwortlich und kreativ sind. Ich würde auch sagen, man muss aufhören, über Vereinbarkeit zu sprechen und es zu problematisieren. Einfach ermöglichen. Vereinbarkeit ist kein Nice-to-have, es muss selbstverständlich sein. Der Rechtfertigungsgrund muss weg und die Arbeitswelt muss einfach weg von diesem Modell, dass es den männlichen Familienernährer noch gibt, weil der strukturiert alles. Dass es den Familienernährer so gab, darauf basieren ja auch Beurteilungskriterien, weil die männlich sind. Wenn man einfach sieht, dass diese Beurteilungskriterien dazu führen, dass Frauen in Teilzeit nicht vorankommen, dass Alleinerziehende nicht vorankommen, dann müssen die Beurteilungskriterien auf den Müll, weil sie diskriminieren und Vielfalt

verhindern. Man muss da wahrscheinlich komplett radikal ran, das wäre so meine Idee. Aber ich glaube, da sind Sie auch dran.

Was noch wichtig ist: Denken Sie Karriere facettenreich. Karriere muss nicht gerade nach oben gehen, es gibt auch horizontale Karrieren für Frauen oder für junge Menschen generell. Anerkennung und Wertschätzung ist unheimlich wichtig, die kriegt man auch jenseits der Beförderung hin. Ich sprach letzte Woche mit einer Innovationsberaterin, die Unternehmen und Führungskräfte berät, und ich habe sie gefragt, wenn man die Kultur verbessern will als Chefin oder Chef, wo fängt man dann am Montag an. Was macht man als erstes? Und sie sagte: »Bei sich selbst!« Man braucht keine großen Verwaltungsreformen, man kann das sehr schnell einführen.

Ich habe schon erwähnt, als ich bei Edition F angefangen habe, das war vor ziemlich genau vier Jahren, am 15. Juni 2014, da war ich gerade im vierten Monat schwanger. Ich bin sechs Monate nach der Geburt meiner Tochter in den Job zurückgekehrt in eine Führungsposition. Ich arbeite seitdem flexibel und es zählt niemand, wie viele Stunden ich arbeite, was aber auch nicht heißt, dass ich mich am Burnout bewege, was aber auch eine Kompetenz ist, die man Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln muss. Das ist nicht einfach, wenn man selbstbestimmt arbeitet, nicht zu viel zu arbeiten. Ich bin alleinerziehend seitdem meine Tochter eineinhalb ist. Das war ein turbulentes Jahr. Ich bin im gleichen Jahr aber auch befördert worden. Meine Tochter ist jetzt dreieinhalb. Ich habe kein Au-pair, meine Eltern wohnen in NRW, weit weg, die sind vielleicht zwei dreimal im Jahr da, die können mich auch nicht vor Ort unterstützen. Ich kann dieses Team trotzdem leiten und mich entwickeln und ich wundere mich ganz stark, dass es anderswo nicht geht. Denn ich bin keine Superfrau, ich bin eine ganz normale durchschnittliche Frau. Das könnten theoretisch wirklich alle anderen auch. Was dabei aber wichtig ist, ist kooperatives Expertentum. Das ist genau das, was wir bei Edition F

machen und ich glaube deswegen klappt es auch, weil ich habe eine Stellvertreterin und ich habe ein Team und wenn ich jetzt heute Nachmittag vom Bus überfahren werde oder morgen auswandere, dann ist das für das Unternehmen kein Problem. Es kann so weiterlaufen und das hat eben wieder ganz viel mit Vertrauen zu tun, mit einer anderen Kultur und das zeigt eben ganz deutlich, dass Job-Sharing funktionieren kann, dass Führen in Teilzeit funktionieren kann. Man muss es wirklich nur wollen und man muss damit anfangen. Ich denke auch, dass man im öffentlichen Dienst wirklich viele kleine Dinge bewegen kann, ohne auf große Reformen zurückzugreifen. Es fängt mit dem Vertrauen an, vertrauen Sie Ihren Kollegen und Kolleginnen, vertrauen Sie den Leuten, die Sie vielleicht unter sich haben, vertrauen Sie darauf, dass Frauen alles können und es vielleicht komplett unterschiedlich machen. Fangen Sie an, es macht Spaß.

Panel B – Impuls II

Familienkompetenzen und deren Bedeutung für die Zukunft der Arbeitswelt



© Businessfotografie Inga Haar

Dr. Mareike Bünning ist wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Nachwuchsgruppe Arbeit und Fürsorge am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). In ihrer Forschung untersucht sie den Einfluss von politischen und betrieblichen Rahmenbedingungen auf Geschlechterungleichheiten am Arbeitsmarkt, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Arbeitsteilung in Paaren. Ihre Doktorarbeit über die Auswirkungen einer Elternzeit auf das Berufs- und Familienleben von Vätern wurde mit dem Allianz Nachwuchspreis für Demografie und dem Prize for Best PhD Thesis des European Consortium for Sociological Research ausgezeichnet.

Mir geht es heute darum, Ihnen aus wissenschaftlicher Perspektive auf der Basis von Forschungsergebnissen ein paar Impulse zu geben. Ich habe dazu fünf Thesen aufgestellt. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass diese Forschungsergebnisse sich nicht spezifisch auf den öffentlichen Dienst beziehen, sondern es sich oft um Untersuchungen zur Privatwirtschaft handelt, beziehungsweise um Umfrageergebnisse, bei denen Erwerbstätige aus allen möglichen Bereichen befragt wurden.

These I: Familienkompetenzen sind eine wichtige Ressource im Beruf.

In der Debatte um Vereinbarkeit werden in der Regel die Herausforderungen und die Schwierigkeiten thematisiert, die es mit sich bringt, wenn wir Familie und Beruf unter einen Hut bringen wollen. Ich möchte dafür werben, dass wir daneben auch die Chancen und Vorteile sehen, wenn wir Familie und Beruf vereinbaren, denn die gibt es ganz klar auch. Als Eltern erlernen und trainieren wir viele Kompetenzen, die wir auch in unserem Berufsleben nutzen können. Ich möchte zwei Beispiele nennen.

Beispiel 1: Zeit- und Stressmanagement

Im Familienalltag sind wir oft vielen Belastungen ausgesetzt. So ist man beispielsweise am frühen Morgen sowieso schon unter Zeitdruck und dann will sich ein Kind nicht anziehen. Eltern trainieren zudem Multitasking insofern, als dass sie eine Sache machen, das Kind gleichzeitig aber noch im Auge behalten und auch immer damit rechnen müssen, unterbrochen zu werden. Das heißt, Eltern lernen, mit dieser hohen psychischen Belastung umzugehen. Sie lernen Prioritäten zu setzen und sie lernen, dabei auf sich selbst und ihre eigene Gesundheit zu ach-

ten. Das sind alles Dinge, die im Berufsleben auch gebraucht werden.

Beispiel 2: Projektmanagement oder Selbstorganisation

Gerade Mütter haben oft in der Familie die Aufgabe der Familienmanagerin. Sie koordinieren die verschiedenen Termine und Hobbys aller Familienmitglieder und haben auch alle weiteren Belange der Familie im Blick, also plakativ gesprochen, dass der Kühlschrank voll ist und das Abendessen rechtzeitig auf dem Tisch steht. Außerdem sind sie auch für alle Familienmitglieder Ansprechpartnerinnen bei Problemen und Sorgen.

Anhand dieser beiden Beispiele sehen wir bereits, dass wir viele soziale Kompetenzen, die wir im Berufsleben brauchen, in der Familie tagtäglich trainieren. Die Liste ließe sich noch eine ganze Weile mit anderen Kompetenzen fortführen.

Insbesondere wenn es um Führungspositionen geht, sehen wir, dass wir viele der Kompetenzen, die wir in der Familie erlernen, auch dafür gut gebrauchen können. Beispielsweise wenn es darum geht, als Führungskraft die Potenziale von Mitarbeitern zu entwickeln, sind auch wieder Eltern im Vorteil. Denn als Eltern fördert und entwickelt man tagtäglich die Kompetenzen, Talente und Fähigkeiten seiner Kinder.

Generell ist es natürlich so, dass alle Personen die in die Kindererziehung involviert sind, solche und weitere Fähigkeiten erwerben. Im besonderen Maße gilt dies jedoch für Alleinerziehende. Viele Alleinerziehende ziehen ein enormes Selbstbewusstsein daraus, so viele Hürden überwunden zu haben. Sie werden dadurch auch sehr zielgerichtet und gut organisiert.

Was können wir mit diesem Wissen nun anfangen? Zum einen ist mir wichtig, dass wir ein Bewusstsein in Betrieben und Behörden schaffen, dass all diese Kompetenzen, die wir in den Familien erwerben, wahrgenommen, genutzt und natürlich auch honoriert werden. Daneben ist mir aber auch wichtig, dass Frauen, also wir

alle, uns selbst dieser Kompetenzen und Fähigkeiten bewusst sind und diese auch offensiv vertreten.

These II: Reduzierte Stundenzahl heißt nicht reduzierte Leistung.

Mütter haben heute große berufliche Ambitionen. Sie streben finanzielle Unabhängigkeit an und ihnen ist es wichtig, dass sie sich beruflich weiterentwickeln. Viele Mütter wollen oder können aber nicht 40 Stunden und mehr pro Woche arbeiten. Nun tendieren Arbeitgeber dazu, Leistung mit Anwesenheit gleichzusetzen, so dass lange Arbeitszeiten also zur Voraussetzung einer erfolgreichen Karriere werden. Dies allerdings zu Unrecht, wie eine Reihe von Forschungsergebnissen zeigt.

Zunächst einmal zeigen einige wissenschaftliche Experimente, dass Menschen ohnehin nur in der Lage sind, vier bis fünf Stunden am Tag produktiv zu arbeiten. Danach werden wir unkonzentriert und anfällig für Fehler. Das ist für mich ein Hinweis darauf, dass wir an einem kurzen Arbeitstag ähnlich viel schaffen können wie an einem Arbeitstag von acht Stunden und mehr. Auch weitere Studien legen nahe, dass wir umdenken müssen, was unsere Arbeitszeitnorm betrifft. In Schweden etwa wurde eine Reihe von Experimenten in unterschiedlichen Betrieben und Behörden durchgeführt, bei denen die wöchentliche Arbeitszeit bei gleichem Gehalt von 40 auf 30 Stunden reduziert wurde. Über diese verschiedenen Unternehmen hinweg zeigt sich, dass mit dieser Stundenreduzierung eine höhere Motivation der Mitarbeitenden, mehr Produktivität und tendenziell auch ein besserer Gesundheitszustand und ein geringerer Krankenstand verbunden waren. Etwas uneinheitlich hingegen waren die Ergebnisse bezüglich der Kosteneffizienz. Hier erwiesen sich in einem Altenheim die Kosten für zusätzlich benötigtes Personal als zu teuer und das Experiment wurde in diesem

Fall eingestellt. In einem Autowerk und in einem Internetstartup hingegen waren die Gewinne mit der 30-Stunden-Woche sogar höher als vorher mit der 40-Stunden-Woche, so dass das Modell hier weiter fortgeführt wird. Auch in Australien gibt es eine Studie zu Müttern, die in Teilzeit wechselten, bei der sich zeigte, dass die Mütter von sich selbst sagen, sie seien viel effizienter und produktiver in Teilzeit und schafften so eigentlich viel mehr.

Das Problem ist bloß, dass das so nicht wahrgenommen wird und die Leistungsbeurteilungen trotzdem, das wurde hier ja auch schon angesprochen, schlechter ausfallen. Das heißt, hier ist noch viel Potenzial, Karrieren mit kürzeren Arbeitszeiten möglich zu machen. Dabei müssen wir insbesondere an den Bewertungsschemata arbeiten, damit wir endlich wahrnehmen, dass man auch mit etwas kürzeren Arbeitszeiten gleich viel leisten kann.

These III: Autonomie erleichtert Vereinbarkeit.

Autonomie ist eine echte Ressource, um mit hohen Arbeitsanforderungen, Druck und Belastung umzugehen. Autonomie hat dabei für mich drei Facetten: Wie arbeite ich? Wann arbeite ich? Wo arbeite ich?

Wenn die Beschäftigten in diesen Bereichen selbst Einfluss nehmen können, dann gibt das ihnen das Gefühl, die Kontrolle über ihr Leben zu haben und nicht durch äußere Umstände fremdbestimmt zu werden. Das ist ganz zentral für eine hohe Lebensqualität und gute Vereinbarkeit. Nun ist der öffentliche Dienst sehr heterogen, aber es gibt noch die Bereiche, die sehr stark durch hierarchische Strukturen geprägt sind. Gerade dort gibt es also noch viel Potenzial, die Bedingungen zu verbessern.

Auch die Stärkung der Autonomie ist wieder ein Beispiel, wie uns unsere Familienkompetenzen weiterhelfen können. Denn das

Ziel von Eltern ist es, dass ihre Kinder selbstständig werden. Die Eltern leiten an und unterstützen, wo es notwendig ist, versuchen aber darüber hinaus sich möglichst wenig einzumischen. Und genau das ist es, was auch Führungskräfte brauchen, damit ihre Mitarbeitenden autonom arbeiten können: Das Vertrauen.

These IV:
**Kommunikationsfähigkeit ist die
Schlüsselkompetenz der Zukunft.**

Wenn wir diese neuen Arbeitsmodelle leben wollen mit kürzeren Arbeitszeiten und mehr Autonomie, dann lässt sich das natürlich nur umsetzen, wenn wir entsprechende Kompetenzen haben. Hier steht die Kommunikation im Mittelpunkt, die es ermöglicht, verbindliche Absprachen zu treffen und gut zusammenzuarbeiten, auch wenn nicht immer alle zur gleichen Zeit und am gleichen Ort arbeiten. Dazu bedarf es einerseits Trainings und Schulungen. Unternehmen und Behörden können aber auch an dieser Stelle wieder auf die Kompetenzen zurückgreifen, die Eltern in der Familie lernen. Denn auch Eltern müssen gegenüber ihren Kindern klar formulieren, welche Erwartungen sie haben, müssen rückfragen, ob alles verstanden wurde und klarmachen, welche Konsequenzen es hat, wenn eine Absprache nicht eingehalten wird. Aber als Eltern lassen wir auch zu, dass Fehler passieren und dass wir daraus lernen. Auch das ist etwas, was wir in der Arbeitswelt brauchen. Auch dass wir Interesse an der Meinung des Gegenübers zeigen und durch unsere Kommunikation Wertschätzung ausdrücken. Genau diese Art der Kommunikation, die im Umgang mit Kindern wichtig ist, brauchen wir für autonome Arbeit.

These V: Wir müssen Vereinbarkeit in Gesamtzusammenhängen denken.

Vereinbarkeit gelingt selten einer Person alleine, sondern findet in verschiedenen Kontexten statt. Sie hat also auch damit zu tun, welche Unterstützung eventuell durch einen Partner, durch weitere Verwandte, durch öffentliche Kinderbetreuung und so weiter vorhanden ist. Doch auch die Frage, wo es Engpässe gibt und wie wir damit umgehen, müssen wir stellen. Hier ist es wichtig, dass wir die Männer gleichermaßen in den Blick nehmen, die heutzutage auch oft beruflich engagierte Partnerinnen haben, sodass wir auch bei den Vätern davon ausgehen müssen, dass sie gleichermaßen für Familienaufgaben verantwortlich sind. Hier sehen wir aber, dass das bei Arbeitgebern oft nicht der Fall ist. Zum Beispiel wenn ein Vater zu Hause bleiben will, weil das Kind krank ist, ist oftmals die Überraschung groß, warum denn das nicht die Partnerin übernehmen kann. Hier geht es natürlich nicht darum, dass sich der Arbeitgeber in die Privatangelegenheiten einer Familie einmischt, aber was ich mir vorstelle ist, dass man proaktiv betonen kann, dass Kinder willkommen sind, dass die Karriere trotzdem weitergeht, dass man informiert und ermuntert, dass die Mitarbeitenden in der Familie auch leben können und dass sich das eben nicht nur an die Frauen richtet, sondern gleichermaßen auch an die Männer.

Das Ziel, das dahintersteht, ist, das Vertrauen zu schaffen, dass sich die Beschäftigten an einen wenden können und dass man dann gemeinsam im Gespräch nach passgenauen Lösungen sucht, wie Vereinbarkeit in jedem Einzelfall gelingen kann.

Abschlussdebatte



In der Vorstellung und Diskussion der Panel-Ergebnisse führte Caroline Paulick-Thiel, strategische Prozessdesignerin bei der Initiative Politics for Tomorrow, beide Themenkomplexe zusammen und erarbeitete gemeinsam mit den Podiumsgästen zentrale Arbeitsthesen, darunter die Notwendigkeit, alle Frauengenerationen in die neue Arbeitswelt zu führen, Dienstherren in die Pflicht zu nehmen, Gleichstellungs- und Vereinbarkeit vorbildhaft mitzugestalten, damit die Arbeitskultur sich verändern und die Blockade durch Geschlechterrollen aufgehoben werden kann.



© Businessfotografie Inga Haar

Caroline Paulick-Thiel ist strategische Designerin und Expertin für verantwortungsvolle Innovationsprozesse in sektorenübergreifenden Lernumgebungen. Ausgebildet in Design (BA) und Public Policy (MPP) verfügt sie über umfassende Erfahrungen in der Entwicklung partizipativer und transdisziplinärer Prozesse zur Bewältigung öffentlicher Herausforderungen. Sie ist Mitbegründerin von nextlearning, einem gemeinnützigen Verein, der seit 2012 gesellschaftliche Transformationsprozesse mit ko-kreativen Lernansätzen unterstützt. Im Jahr 2015 initiierte sie die parteiunabhängige Initiative Politics for Tomorrow, die menschenzentrierte Ansätze für Innovationen im öffentlichen Sektor in Deutschland fördert. Seit 2014 ist Paulick-Thiel wissenschaftliche Mitarbeiterin der zivilgesellschaftlichen Plattform Forschungswende, die sich für eine neue Governance in der Forschungs- und Innovationspolitik einsetzt.

Fazit

Wo stehen wir?

Frauen stellen die Mehrheit der Beschäftigten in den öffentlichen Verwaltungen. Gleichzeitig verfügen sie im Schnitt über die besseren Schulabschlüsse und eine höhere Qualifizierung. Die sozialwissenschaftliche Forschung sieht junge Frauen bei der Bewältigung der durch die Digitalisierung angestoßenen Wandlungsprozesse zudem im Vorteil (Hurrelmann: 2015). Sie begegnen Veränderungen aufgeschlossen. Sie sehen den digitalen Wandel als Chance, ihre kooperativen, integrativen, kreativen und kommunikativen Fähigkeiten gestaltend in die Organisationen einzubringen. Dort, wo starre Strukturen aufbrechen, sind Frauen in der Pole-Position (Funken: 2016), stärker in einflussreiche Positionen vorzudringen. Damit werden Frauen zu Change Agents der digitalen Transformation (Marrs: 2016).

Worüber reden wir?

Mobilität und Flexibilität sind Kernbegriffe der Debatte um zeitgemäße Arbeitsbedingungen im digitalen Zeitalter (Arbeiten 4.0). Diese treten in Konflikt mit hierarchischen Organisationsformen und der noch immer vorherrschenden »Präsenzkultur«, die basierend auf dem (männlichen) Ideal des »Vollzeitbeschäftigten« im analogen Zeitalter etabliert wurden. Starre Organisationsstruk-

turen, festgeschriebene Arbeitszeiten, auf starke Hierarchien ausgerichtete Arbeitsmethoden sowie einem an Anwesenheitszeiten gekoppelten Leistungsbegriff werden durch den digitalen Wandel der Arbeitswelt in Frage gestellt. Damit gerät zunehmend auch das zugrundeliegende Paradigma der männlichen Machtkultur in die Kritik. Die Führungskultur in Unternehmen und Verwaltungsapparaten muss sich neu erfinden. Es gilt, den rasanten Wandel der Arbeitswelt zu bewältigen. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und des Fachkräftemangels müssen neue Anreize geschaffen werden, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. Die öffentlichen Verwaltungen konkurrieren mit hochmodernen Wirtschaftskonzernen und der agilen Startup-Szene um dieselben (weiblichen) Spitzenkräfte.

Was brauchen wir?

Konkrete Hinweise zu bestehenden Chancen und zu lösenden Problemen hinsichtlich eines Kulturwandels im öffentlichen Dienst liefert die Auswertung der Panel-Diskussionen der 14. Frauenpolitischen Fachtagung. Neben der aktiven Beteiligung über Wortbeiträge in den jeweiligen Panel-Workshops hatten die 300 Teilnehmenden, überwiegend weibliche Beschäftigte aus allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung, zudem die Möglichkeit, konkrete Chancen und Probleme zu formulieren und diese auf Feedbackkarten in die Abschlussdebatte einzubringen. Ein Drittel der Teilnehmenden nutzte dieses Partizipationsangebot.

Unter den Chancen, wie Frauen bessere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten eröffnet werden können, wurde an erster Stelle die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle im Sinne von mobilem und flexiblem Arbeiten, klassischer Telearbeit, Flexibilisierung von Arbeitszeiten sowie Vereinfachung der Regeln bei der Arbeitszeitgestaltung (zeitlich begrenztes Reduzieren/Aufstocken von

Wochenarbeitszeiten) genannt. Weitere wichtige Chancen sehen die weiblichen Beschäftigten im Bereich Führung und Kommunikation verortet. Gerade neue Modelle der Führungsorganisation (Führen in Teilzeit, Top-Sharing) sind wichtige Chancen, die Frauen (aber eben auch Männern) berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in bestimmten kritischen Familienphasen bieten. Entscheidend ist aber auch die Haltung der Führungskräfte gegenüber mobil und flexibel arbeitenden (Teilzeit-)Beschäftigten (Vertrauen, Wertschätzung) und deren Qualifikation für diese Leitungsaufgabe (gendersensibles Führen). Des Weiteren wurden, Qualifikationsmöglichkeiten und familienfreundliche Rahmenbedingungen als wichtige Stellschrauben benannt.

Um eine gendersensible Bewertung und Beurteilung von Arbeitsleistung im öffentlichen Dienst zu erreichen, wird die Neuformulierung der Beurteilungskriterien als eine wichtige Chance formuliert.

Die derzeitigen teilweise intransparenten Beurteilungs- und Beförderungsverfahren sehen die Teilnehmenden als problematisch bis hinderlich für den Aufstieg und die berufliche Entwicklung von Frauen. Insbesondere genannt wurden hier starre Arbeitszeiten, das Festhalten an der Präsenzkultur (Anwesenheit, Verfügbarkeit = Leistung), aber auch fehlende weibliche Vorbilder und die stereotype Stigmatisierung von Teilzeitarbeit (»Teilzeitmutter«) wurden als hemmende Faktoren hervorgehoben.

Ausblick: Kulturwandel als Erfolgsfaktor

<p>Probleme, die anzugehen sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bewertung und Beurteilung 2. Arbeitszeitmodelle 3. Rahmenbedingungen 4. Arbeitskultur 5. Führung 	<p>Chancen, die ergriffen werden sollten:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommunikation 2. Qualifikation 3. Arbeitszeitmodelle 4. Führung 5. Rahmenbedingungen
---	--

Grundsätzlich stehen die weiblichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst dem digitalen Wandel positiv gegenüber. Sie sehen vor allem im verantwortungsvollen Umgang mit zeitlich und räumlich flexiblem Arbeiten eine große Chance, Beruf und Familie besser zu verbinden. Bessere Aufstiegschancen für Frauen sind insbesondere dann zu erwarten, wenn der digitale Umbruch mit einem Wandel der Leistungskultur einhergeht – weg von der Präsenzkultur hin zur Ergebniskultur. Hierfür müssen die handelnden Personen in den Fokus gerückt werden: Führungsfähigkeiten müssen ebenso weiterentwickelt werden wie die Resilienz im Umgang mit den Gefahren der Entgrenzung von Arbeit. Neben einer funktionstüchtigen und sicheren IT-Infrastruktur muss eine gendersensible Verwaltungskultur etabliert werden, die von einem kommunikativen, durchlässigen, teamorientierten und integrativen Führungsstil getragen wird. Leitbegriffe sind Verantwortung, Vertrauen und Ermächtigung. Nach dem Motto: Miteinander arbeiten heißt gemeinsam zu kommunizieren, zu gestalten und zu handeln. Damit wird Chancengleichheit zum entscheidenden Innovationsfaktor und der Kulturwandel zum unumkehrbaren Prozess.

Literaturnachweise

»Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen«

Interview mit Dr. Kira Marrs, erschienen in:

»Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt?«

Hrsg. dbb bundesfrauenvertretung, Berlin, 2016

https://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/frauen/2016/160714_broschuere_digitalisierte_welt.pdf

(Stand 20. September 2018)

»Generation Y: Sie sind zu langsam!«,

Hurrelmann, Prof. Dr. Klaus, aus Die Zeit Online, veröffentlicht am 9. Juni 2016

<https://www.zeit.de/2016/23/generation-y-rollenbilder-beruf-mann-frau>

(Stand: 20. September 2018)

»Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist.»,

Funken, Prof. Dr. Christiane, C. Bertelsmann Verlag, München, 2016

Impressum

Herausgeberin
dbb bundesfrauenvertretung
Friedrichstraße 169
10117 Berlin
Telefon: 030.40 81-44 00
Fax: 030.40 81-44 99
E-Mail: frauen@dbb.de

www.frauen.dbb.de

Facebook: <https://www.facebook.com/dbb-bundesfrauenvertretung>

Verantwortlich
Helene Wildfeuer
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

Redaktion
Birgit Strahlendorff

Fotos
Businessfotografie Inga Haar
Marco Urban (Editorial)
Colourbox.de (Titel)

Layout
Marian-A. Neugebauer

Druck und Produktion
A3Offset Druckerei
Hermann-Schumann-Straße
16761 Hennigsdorf (Oberhavel)
www.a3offset.de

Stand
September 2018

Nachdruck – auch in Auszügen –
ist nur mit Einverständnis der Herausgeberin gestattet.

Mit dieser Broschüre präsentiert die dbb bundesfrauenvertretung ausgewählte Ergebnisse der 14. Frauenpolitischen Fachtagung »Frauen 4.0: Ab durch die gläserne Decke! Neue Perspektiven für den öffentlichen Dienst«, die am 14. Juni 2018 im dbb forum berlin stattfand, unter anderem mit Beiträgen der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Franziska Giffey, Helene Wildfeuer (Vorsitzende dbb bundesfrauenvertretung), Prof. Dr. Christiane Funken (TU Berlin), Teresa Bücker (Edition F), Christine Morgenstern (BMFSFJ), Doreen Molnár (BMAS), Dr. Mareike Bünning (WZB).