



Corona und Karrieren – Push oder Rückzug für Frauen?

Flexible Strukturen als Enabler für Chancengerechtigkeit

Ergebnisse des ersten virtuellen Workshops des Arbeitskreises „Diversity Applied“
am 22. Januar 2021

Kernergebnisse im Überblick

Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern in der Arbeitswelt sind z.T. noch gravierend und könnten sich zukünftig weiter zuspitzen. Corona als Brennglas für Digitalisierung und Flexibilisierung kann aber auch zu einem Push beruflicher Chancen führen. Voraussetzungen sind in den Unternehmen v.a. flexible Arbeits- und Organisationsstrukturen, Ergebnis- statt Präsenzkultur, Wertschätzung von Familienarbeit und der dadurch entwickelten Kompetenzen sowie ein gelebtes Gemeinschaftsgefühl innerhalb der Belegschaft; seitens der Mitarbeiter:innen die individuelle Bereitschaft zu flexiblen Arbeitsformen sowie die Identifikation mit dem Unternehmen. Unterstützen können zusätzlich kreative Ideen oder gezielte Maßnahmen seitens der Unternehmen.

1 Ausgangspunkt: Spannungsfeld

Home-Office und flexible Arbeitsmodelle sind seit Pandemie-Ausbruch für viele von uns normal geworden. Die Potenziale sind immens und ermöglichen Familien, Arbeit und Betreuung besser zu vereinbaren. Hieraus ergibt sich die Chance, vormals festgefahrene Rollenbilder aufzubrechen, wodurch besonders Frauen neue Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung erleben. Gleichzeitig führen veränderte Arbeits- und Betreuungszeiten zu neuen Herausforderungen an die Organisation von Beruf und familiären Alltag, in Folge derer berufliche Pläne häufig zurückgestellt werden müssen. Dieses Spannungsfeld zwischen

„Karrierepush durch Corona-bedingte berufliche Entfaltung vs. beruflicher Rückzug durch Corona-bedingte vermehrte Care-Arbeit“

wurde im Rahmen eines virtuellen Workshops am 22. Januar 2021 aufgezeigt und diskutiert. Die Ergebnisse der verschiedenen Blickwinkel auf dieses Thema werden im Folgenden dargestellt.

2 Vertiefung: Zahlen und Beispiele

Obgleich Deutschland vor allem in den vergangenen Jahren große Fortschritte hinsichtlich der Chancengerechtigkeit gemacht hat, gibt es weiterhin viel zu tun. Dies belegt u.a. auch eine Untersuchung der „Initiative Chefsache“.

Noch immer sehen 60 Prozent der Männer und 80 Prozent der Frauen eine berufliche Chancengerechtigkeit nicht gegeben. Bei Fortschreibung der aktuellen Entwicklung würde es noch mehr als 100 Jahre dauern, bis im beruflichen Umfeld keine Unterschiede mehr zwischen Männern und Frauen erkennbar sind – beispielsweise in Hinblick auf Vorstandspositionen, Berufe mit technischem Hintergrund oder Teilzeitmodelle.^{1,2}

Umso wichtiger wird die Frage, inwiefern sich die durch die Corona-Pandemie ausgelösten Veränderungen in der Arbeitswelt, wie beispielsweise virtuelles und zeitlich flexibles Arbeiten, auf die Berufsplanung und -gestaltung aller Geschlechter auswirken.

Grundsätzlich ist allen Arbeitnehmer:innen gemein, dass Sinnstiftung als essenzieller Wert im beruflichen Umfeld zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies kann sogar zu einem Jobwechsel führen. Obwohl Männer immer noch im Schnitt mehr Stunden pro Woche arbeiten, geben auch hier alle Geschlechter gleichermaßen an, gern weniger arbeiten und sich mehr um ihre Familien kümmern zu wollen. Ein Wandel der traditionellen Geschlechterrollen ist deutlich spürbar.

Im Rahmen der gegenwärtigen Corona-Pandemie machen viele Arbeitgeber:innen die Erfahrung, dass die Arbeit im Home-Office mindestens genauso produktiv ist, wie in Präsenzform. Und dass, obwohl auch Kinderbetreuung und Bildung zunehmend zu Hause stattfindet. In 42 Prozent der Fälle teilen sich Eltern diese Familienarbeit, allerdings kümmern sich in weiteren 37 Prozent die Frauen mehrheitlich um die Kinder. Diese Anforderungen können sich nachteilig auf die Verfügbarkeit für den Arbeitsplatz und langfristige Karriereplanung auswirken.

Weiterhin bieten freigewordene zeitliche Ressourcen im Rahmen der Corona-Pandemie Chancen zur Weiterbildung. Die Bereitschaft hierfür ist bei allen Geschlechtern gleichermaßen vorhanden. Unterschiede ergeben sich allerdings in der Bereitschaft, eigene finanzielle Ressourcen und Freizeit aufzuwenden (Männer 10 Prozent, Frauen 3 Prozent). Zudem erkennen weniger Frauen (32 Prozent) als Männer (42 Prozent) technologische Fähigkeiten als Notwendigkeit für die eigene Karriere.¹

Eine Ursache hierfür kann in der unterschiedlichen Wahrnehmung der Technologien liegen. Männer neigen eher dazu, die Digitalisierung und damit einhergehende Potenziale hinsichtlich Flexibilität als Chance wahrzunehmen und bilden mit 70 Prozent die Mehrheit unter den Technik-Enthusiast:innen. Mit zunehmendem Bildungsgrad nimmt die Ungleichheit bei der Bereitschaft zur Nutzung von sozialen Netzwerken ab. Interessant ist zudem, dass sich der Zweck der Nutzung unter den Geschlechtern unterscheidet. Während weibliche Nutzer:innen soziale Medien intensiv zu Kommunikationszwecken nutzen, treten Männer vermehrt als Meinungsmacher in Netzwerken auf.³

Dies kann u.U. sogar dazu führen, dass traditionelle bis hin zu frauenfeindliche Rollenbilder durch soziale Netzwerke bestärkt und befürwortet werden. So stimmen junge Menschen, die täglich soziale Medien nutzen, klassischen Rollenbildern mit Aussagen wie „Es ist in Ordnung, dass Frauen weniger verdienen.“ eher zu als Gleichaltrige mit weniger Mediennutzung.⁴ Ursache dafür könnte sein, dass diesbezügliche Ansichten und Meinungsbilder online mehr zustimmende Aussagen erhalten als offline.³

3 Lösungsansätze

Die Teilnehmer:innen des Workshops waren sich einig: Corona als Brennglas für neue, flexible Arbeitsformen kann zu einem Push beruflicher Chancen und damit zur Erhöhung der beruflichen Chancengerechtigkeit führen – wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind.

3.1 Flexibilisierung und Reduzierung der Arbeitszeiten

Um der vermehrten Care-Arbeit zu begegnen, mit der sich v.a. Eltern in der Corona-Krise konfrontiert sehen, bietet sich die Reduzierung der Arbeitszeit an. Hier berichten die Teilnehmer:innen des Workshops, dass insbesondere Frauen häufig den Schritt in die Teilzeit gehen und damit an Sichtbarkeit im Unternehmen verlieren. Zudem entstehen dadurch für die betroffenen Organisationen potenziell höhere Transaktionskosten. Nachteile kann es auch für betroffene Mitarbeiter:innen haben; diese sind weiterhin zeitlich gebunden und langfristig kann die Einschränkung sogar zu Rückschritten in der Karriereplanung führen.

Dabei ist die zeitliche und finanzielle Koordination innerhalb eines Teams essenziell, um auch langfristig eine zufriedenstellende Lösung für alle Beteiligten zu schaffen. Zeitlich flexible Tätigkeitsbereiche und Zusammenarbeit kann so individuelle Lösungen ermöglichen. Wo Raum für individuelle Lösungen ist, ist oftmals auch Raum für Reflexion. Viele Menschen nutzen die gegenwärtige Pandemie-Situation auch dafür, um ihre Ziele zu reflektieren und eine berufliche Veränderung anzugehen – oftmals auch im Sinne eines Karriere-Pushs.

Viele Unternehmen haben mittlerweile kreative Ideen entwickelt, wie sie ihre Mitarbeiter:innen in Zeiten der Krise unterstützen können. Ein konkretes Beispiel, wie gerade in der Krise Freiräume und Arbeitszeiten innerhalb einer Organisation bedarfsgerecht angeboten werden können, hat auf dem Workshop das Softwareentwicklungsunternehmen Iteratec gezeigt: Im Einklang mit dem deutschen Arbeitsrecht können Mitarbeiter:innen ihre übergesetzlichen Urlaubstage in einen sog. Urlaubsfonds spenden. Auf diese Tage können dann Kolleg:innen zugreifen, die die Zeit (z.B. für Corona-bedingte Care-Arbeit) benötigen. So wird innerhalb der Belegschaft das Wir-Gefühl immens gestärkt, wodurch sich wiederum die Motivation erhöht.

3.2 Räumliche Flexibilität

Digitalisierte Infrastrukturen und Endgeräte ermöglichen nicht nur in Pandemiezeiten die Einhaltung des Social Distancing. Sie schaffen auch langfristig Chancen zur räumlich flexiblen Arbeitsgestaltung. Da aber nicht nur die Arbeit, sondern auch die Kinderbetreuung aktuell in die eigenen vier Wände verlegt wird, führt dies häufig zu einer bisher ungekannten Doppelbelastung. Arbeitgeber:innen können ihre Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, indem sie einerseits flexible Strukturen ermöglichen, gleichzeitig aber Planbarkeit des Workloads schaffen, die an die Tagesabläufe zu Hause angepasst werden können.

In der Zusammenarbeit von Teams gilt es aber, eine weitere Herausforderung zu stemmen. Die physische Abwesenheit kann zu einer weniger nahen und vertrauensvollen Zusammenarbeit führen. Das gilt es zu erkennen und bewusst damit umzugehen. Führungskräfte sollten diese Situation innerhalb ihres Teams thematisieren und gemeinsam Lösungsstrategien und Kommunikationswege entwickeln, um auch bei physischer Distanz die erforderliche Vertrauensbasis aufbauen zu können.

3.3 Führungs- und Organisationsstrukturen

Wichtig sind schließlich Strukturen, die Neues ermöglichen. Gerade in Bezug auf das hier diskutierte Spannungsfeld, sollte hinterfragt werden, ob die Übernahme von Care-Tätigkeiten tatsächlich mit einem Rückzug aus der Karriere gleichzusetzen ist. Werden also Menschen, die sich um ihre Angehörigen kümmern, automatisch zu „Verlierern der Corona-Pandemie“? Im Workshop beantwortet das IT-Unternehmen genua diese Frage klar mit „nein“. Dort ist man der Überzeugung, dass das „In Einklang bringen“ von häuslicher Organisation und Betreuung mit der Arbeitstätigkeit wertvolle Kompetenzen fördert. Um Familienarbeit auch in der Organisation wertzuschätzen, unterstützt das Unternehmen dies mit einem sog. Freistellungskonto. Hier können Mitarbeiter:innen Zeiten einbuchen, die sie für die Familie nutzen. Diese werden regulär vergütet, während Tätigkeiten von Kolleg:innen mit übernommen werden. Dadurch wird auch Führung einschließlich Geschäftsführung in Teilzeit möglich. Erste Erfahrungen zeigen, dass sich die Lasten auf alle Geschlechter gleichermaßen verteilen, während die Arbeitsergebnisse gleichbleibend gut ausfallen.

Eine solche unterstützende Kultur und die Umsetzung individualisierter Maßnahmen kann nur dann funktionieren, wenn Führungskräfte Verantwortung teilen und ergebnisorientiert agieren. Sie ermöglichen dadurch einzelnen Mitarbeiter:innen und Teams, maßgeschneiderte Lösungen in kurzer Zeit zu finden.

4 Fazit

Bei all diesen Lösungen und Beispielen wird es immer einzelne Mitarbeiter:innen geben, die das entgegengebrachte Vertrauen ausnutzen. Allerdings zeigen die Erfahrungen der Workshopteilnehmer:innen, dass das nicht die Regel ist. Im Gegenteil: In den letzten Monaten sind viele Arbeitnehmer:innen über sich hinausgewachsen. Bei der Entwicklung neuer Strukturen und Maßnahmen gilt also, dass die Orientierung an „schwarzen Schafen“ fehl am Platz ist. Durch Vertrauen und ein gewisses Maß an Experimentierfreude können Unternehmen während der Pandemie den Grundstein für eine nachhaltige Chancengerechtigkeit für alle Geschlechter schaffen. Die Krise sollte als Anstoß für Veränderung genommen werden. Dazu bedarf es der Rahmenbedingungen, die durch Unternehmen geschaffen werden, aber auch des Mutes selbst aktiv zu werden, d.h. sein Schicksal selbst in die Hand zu nehmen und im Dialog mit Arbeitgeber und Familie persönlich passende Rahmenbedingungen zu schaffen.



Anmerkung: Im Workshop wurde auf Arbeitnehmer:innen fokussiert; die Herausforderungen für Selbständige und freiberuflich Tätige wurden nicht thematisiert.

Der MÜNCHNER KREIS-Arbeitskreis „Diversity Applied“ beschäftigt sich mit der Sensibilisierung von Wirtschaft und Gesellschaft für das Thema Diversity insbesondere in den Dimensionen Alter, Geschlecht, Herkunft und Disziplin. Ein grundlegendes Ziel des Arbeitskreises ist es dabei, Chancen für die Schaffung einer diversen Wirtschaft und Gesellschaft zu beleuchten und konkrete Wege dorthin aufzuzeigen. Dazu lädt der Arbeitskreis zu vielfältigen Diskussionsrunden und Workshops ein, um den Erfahrungsaustausch in einem breit gefächerten Teilnehmerkreis zu ermöglichen.

Referent:innen

- Prof. Dr. Michael Dowling, Universität Regensburg und MÜNCHNER KREIS
- Dr. Magnus Harlander, ISAR AG (Moderation)
- Michael Boberach, ITM Beratungsgesellschaft mbH
- Dr. Astrid Elbe, Intel Deutschland GmbH
- Tanja Kessel, EICT GmbH
- Dr. Julian Kirchherr, McKinsey & Company, Inc.
- Christina Michaelis, genua GmbH
- Andreas Rieß, iteratec GmbH
- Viola Wendel, McKinsey & Company, Inc.

Redaktionsteam:

Julia Eggers, Dr. Magnus Harlander, Dr. Rahild Neuburger, Dr. Yvonne Schmid, Verena Till

Quellen

Die im Workshop präsentierten Zahlen und Daten sind auch in folgenden Reports nachzulesen:

- (1) Initiative Chefsache (2020): „New Work – Fair Chances“; Jahresreport 2020; online abrufbar [hier](#).
- (2) European Institute for Gender Equality (2020): Gender Equality Index Germany; online abrufbar [hier](#).
- (3) Initiative D21 (2021): D21-Digital-Index 2020; online abrufbar [hier](#).
- (4) Plan International (2019): „Rollenbilder in den sozialen Medien und ihre Auswirkungen auf die Gleichberechtigung“; online abrufbar [hier](#).

Kontakt

- Dr. Rahild Neuburger, Geschäftsführerin MÜNCHNER KREIS, neuburger@muenchner-kreis.de
- Verena Till, Leitung AK Diversity Applied des MÜNCHNER KREIS, till.verena@gmail.com

März 2021