CHEFSACHE

#ESWIRDECHTZEIT

Neue Karriere und vielfältige Führung

Was Unternehmen jetzt tun sollten

VORWORT

Liebe Leser:innen,

nur 11% aller erwerbstätigen Frauen in Deutschland glauben, dass Frauen und Männer im Berufsleben gleiche Chancen haben. Selbst unter den Männern glauben dies lediglich 26%. Die Ergebnisse unserer diesjährigen Jahresumfrage zeigen, dass Chancengerechtigkeit weiterhin ein höchst relevantes Thema ist – und mehr denn je „Chefsache". Der Handlungsbedarf ist deutlich: für Organisationen, aber auch für jede und jeden von uns.

Wir freuen uns, Ihnen hiermit bereits unseren sechsten Jahresreport präsentieren zu dürfen. Die Initiative Chefsache ist ein Netzwerk von derzeit 26 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien sowie dem öffentlichen und sozialen Sektor. Ihr gemeinsames Ziel ist ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen sowie gesellschaftlicher Wandel im Hinblick auf Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit.

Die vergangenen drei Jahre haben die Arbeitswelt spür- und messbar verändert. Doch hat dies auch zu mehr Geschlechtergerechtigkeit geführt? Oder haben Frauen erneut das Nachsehen und tragen womöglich einen noch höheren Anteil der Sorgearbeit als vor der Pandemie?

Unabhängig davon macht unsere diesjährige Jahresumfrage zum Thema Karriere auch Hoffnung: **Unsere Gesellschaft will den Wandel.** Die Befragung von mehr als 1.600 Erwerbstätigen zeigt eindeutig, dass traditionelle Vorstellungen von Karriere längst nicht mehr der einzige Weg sind. Ob Vollzeit, Präsenzpflicht oder lineare Karrierepfade – viele dieser einstigen „Ideale" gehen an den Wünschen der heutigen Generation vorbei. Karriere muss neu gedacht werden.

Davon profitieren alle: nicht nur Frauen, sondern vor allem Familien. Denn je flexibler Väter und Mütter ihre Karrieren gestalten können, desto eher lassen sich faire Familien-Karriere-Modelle realisieren, die den veränderten Arbeits- und Karrierebedürfnissen besser gerecht werden.

Auf diese neuen Bedürfnisse müssen Unternehmen sich jetzt einstellen. Und nein, einfach ist das nicht. Denn anstatt der Organisation ein „One size fits all"-Karrieremodell überzustülpen, heißt es jetzt, eine Vielzahl individueller Karrierepfade zu ermöglichen und auch die Führungskultur entsprechend anzupassen.

Das ist, gerade zu Beginn, sicherlich aufwendig. Doch neue Karrieremodelle bieten vor allem auch die Chance, das Arbeiten effizienter und lebensnaher zu gestalten und so den Wettbewerb um Talente zu gewinnen.

Mit diesem Report wollen wir vor allem Inspiration bieten und Freude am Wandel und an den neuen Möglichkeiten wecken. Im Zentrum stehen daher auch dieses Jahr wieder zahlreiche innovative Praxisinitiativen unserer Mitgliedsunternehmen, die sich bereits auf den Weg gemacht haben, Karriere und Führung neu zu vermessen.

In diesem Sinne – viel Spaß beim Lesen wünschen

Dr. Julian Kirchherr und Dr. Julia Sperling-Magro

im Namen der Initiative Chefsache

INHALT

Übersicht zu Praxisinitiativen der Chefsache-Mitgliedsunternehmen	6
Stimmen der Chefsache-Führungskräfte	7
Einleitung: Wandel von Karriere und Führung jetzt aktiv mitgestalten	13
1. Karriere im Wandel: spür- und messbarer Wunsch der Gesellschaft	14
2. Innovative Praxisinitiativen zur Neugestaltung von Karriere	22
3. Ein neues Führungsverständnis für neue Karrieren	36
Fazit: neue Karrieren und vielfältige Führung als Treiber für Geschlechtergerechtigkeit	45
Endnoten	46

ÜBERSICHT ZU PRAXISINITIATIVEN DER CHEFSACHE-MITGLIEDSUNTERNEHMEN

Die von den Chefsache-Mitgliedsunternehmen erstellten Beschreibungen ihrer Praxisinitiativen zur Neugestaltung von Karriere und Etablierung eines zukunftsorientierten Führungsverständnisses sind integraler Bestandteil von Kapitel 2 und Kapitel 3 dieses Reports. Um einen Überblick zu geben, wo sich die Selbstbeschreibungen finden, sind alle 19 referenzierten Praxisinitiativen in der folgenden Übersicht in alphabetischer Reihenfolge entsprechend dem Unternehmensnamen gelistet.

Allianz	Initiative „Lifecycle Management – lebensphasenabhängige Personalprodukte, um Karriere für alle zu ermöglichen“	SEITE 25
	Initiative „Schichtarbeit mit Spielraum bei AUDI“	SEITE 29
BASF	Initiative „Inclusive Leadership – Training für das Senior Management für eine inklusivere Führungskultur“	SEITE 41
	Initiative „Lebenslanges Lernen: Masterclasses für digitales Führen und Arbeiten“	SEITE 40
	Initiative „Individuelle Karrieren – Möglichkeit zum Teilzeitmanagement im Ruhestand“	SEITE 26
DB	Initiative „‚Wo Du Willst'-Jobs – Stellen, bei denen Leben und mobiles Arbeiten deutschlandweit möglich ist“	SEITE 31
Deutsche Post DHL Group	Initiative „Karriereworkshops ADEPT (‚Accelerate Development of Employee's Potential and Talent') bei DPDHL Group“	SEITE 24
DIE ZEIT	Initiative „Doppelspitzen für Ressorts bei der Zeit“	SEITE 35
EnBW	Initiative „New Work heißt bei der EnBW ‚BestWork': wie wir die Zukunft unseres Arbeitens selbst gestalten“	SEITE 31
EVONIK	Initiative „Selbstnominierung zum Konzerntalent“	SEITE 43
Fraunhofer	Initiative „Kulturentwicklung zu mehr Chancengleichheit mit Know-how, einer strategischen Herangehensweise, Partizipation und Vernetzung“	SEITE 42
HENSOLDT	Initiative „Career Mentoring zur Standortbestimmung und weiteren Karriereplanung“	SEITE 25
IBM	Initiative „Bee YOU & Bee SEEN – Talentprogramme, die Selbstbewusstsein fördern und Frauen stärken“	SEITE 32
Johnson & Johnson	Initiative „Family@Heart – Initiative mit der Mission, die Chancengleichheit von Kolleg:innen mit Familie zu fördern“	SEITE 34
McKinsey & Company	Initiative „Feedback als Herzstück der Mission von McKinsey”	SEITE 33
RWE	Initiative „Hybrid Working – partizipative, zukunftsfähige und nachhaltige Arbeitskultur bei RWE“	SEITE 28
SIEMENS	Initiative „Bei Siemens ist mobiles Arbeiten ein Kernelement der ‚neuen Normalität'“	SEITE 30
STIFTERVERBAND	Initiative „Gemeinsame Erarbeitung eines Leitbilds“	SEITE 38
Telefónica	Initiative „‚Women in Data'-Stipendium: für mehr Frauen in Tech“	SEITE 27

STIMMEN DER CHEFSACHE-FÜHRUNGSKRÄFTE

„Unsere Erfahrung zeigt, dass für immer mehr Mitarbeiter:innen die traditionelle Aufteilung des Lebens in die drei Phasen Ausbildung, Arbeit und Ruhestand nicht mehr zeitgemäß ist. Gründe dafür sind beispielsweise eine höhere Lebenserwartung sowie die zunehmende Mobilität und Individualität. Vor diesem Hintergrund hat die Allianz einen ganzheitlichen Ansatz entwickelt, der die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen in jeder Lebensphase in den Mittelpunkt stellt und unter anderem zusätzliche Zeit für lebenslanges Lernen, Neuorientierung, Familie oder Auszeiten schafft."

Renate Wagner, Allianz

„Eine moderne und zeitgemäße Führungsphilosophie gehört zur DNA der Bundeswehr. Nur mit agilen und effizienten Führungskonzepten können wir als Bundeswehr unseren Kernauftrag, die Bereitstellung einsatzbereiter Streitkräfte, erfüllen. Wir führen mit der so genannten Auftragstaktik und räumen damit unseren Führungskräften größtmögliche Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten ein. Wir wollen, dass unsere Führungskräfte in einer inklusiven Arbeitskultur ihr volles Potenzial entfalten und mit innovativen Führungsstilen die Menschen der Bundeswehr begeistern und so bestmöglich zur Umsetzung unserer Ziele beitragen. Resilienz, Flexibilität und Digitalisierung sind dabei wichtige Aspekte moderner und guter Führung."

Klaus von Heimendahl, Bundesministerium der Verteidigung

„Die Welt dreht sich immer schneller, die Herausforderungen werden immer vielfältiger. Dem müssen wir mit Kreativität und Innovation, nicht mit Hergebrachtem begegnen, wollen wir erfolgreich sein. Wenn wir das Potenzial unserer Mitarbeitenden hierfür bestmöglich fördern und einsetzen wollen, müssen wir auch Führungsmodelle vielfältiger gestalten."

Michael Baumann, Vizepräsident des BND

„Bei der Deutschen Bahn wollen wir Zugangsbarrieren abbauen, Chancengleichheit fördern und aktiv die Arbeitswelt von morgen gestalten. Deshalb schreiben wir seit diesem Jahr erstmals mobile „Wo Du Willst"-Jobs aus – der Arbeitsort kann individuell gewählt werden."

Martin Seiler, Deutsche Bahn

„In Zukunft werden hybride Arbeitsmodelle und lebenslanges Lernen an Relevanz gewinnen, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Neugier und aktives Lernen von neuen Tätigkeiten und Fähigkeiten ermöglichen neue Karriereschritte und -wege. Diese neue Offenheit birgt für uns als Unternehmen ein enormes Potenzial, denn so sind wir langfristig noch attraktiver für unsere Beschäftigten. Zugleich stellt sie auch neue Anforderungen an Führungsprozesse und ihre Akteure."

Thomas Ogilvie, Deutsche Post DHL Group

„Wir kommen aus einer Zeit, in der Führungskräfte vor allem weiß und männlich waren. Wie langweilig. Und wie wenig zukunftsgerichtet. Unsere Gesellschaft ist vielfältig – das muss sich natürlich auch in den Führungsetagen spiegeln. Wie sollen Unternehmen sonst erfolgreich sein?!"

Rainer Esser, Die ZEIT

„Forschende bei Fraunhofer vereinen das Streben nach Erkenntnisgewinn und Freiheit in der Forschung mit dem klaren Auftrag, in der Anwendung konkreten Nutzen für die Wirtschaft und die Gesellschaft zu erbringen. Gerade hier liegt der Mehrwert von vielfältigen Teams. Unsere Führungskräfte sind nicht nur selbst Forschende, sondern auch Coaches und Mentor:innen – sie schaffen den Rahmen der Karrieremöglichkeiten für die nächste Generation von Forschenden und gestalten die Kultur im Hinblick auf die Arbeitswelt der Zukunft. Für Vielfalt in der Führung suchen wir nach neuen Wegen, etwa Joint Leadership: Dies fördert die Vielfalt in Führungsteams, führt zu ausgewogenen Entscheidungen und erweitert die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auch auf Führungsebene."

Alexander Kurz, Fraunhofer-Gesellschaft

„Das Verständnis von zeitgemäßer und inspirierender Führung hat sich stark gewandelt. Rollen, die persönliche Stärken gezielt fördern, sind wichtiger geworden als Hierarchie. Konstantes Feedback auf Augenhöhe, auch innerhalb des Teams, löst starre Beurteilungsmodelle ab und ermöglicht erfüllende, von Stärken getriebene Entwicklungswege. Davon profitieren letztendlich wir alle, nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der gesamten Gesellschaft."

Philipp Justus, Google

„Die Führungskraft sollte der Kompass sein, um die Weiterentwicklung der Menschen im Unternehmen zu unterstützen. Dies muss sowohl mit den individuellen Bedürfnissen und Stärken der Menschen als auch mit den Unternehmenszielen im Einklang sein."

Peter Fieser, HENSOLDT

„Wir bei IBM sind überzeugt, dass vielfältige Führung ein Garant für Erfolg ist. Deshalb verfolgt IBM zwei komplementäre Strategien. Mit strukturierten Programmen fördern und fordern wir erfahrene weibliche Führungskräfte auf ihrem Weg in Executive-Rollen mit Executive Sponsorship sowie Sichtbarkeit, z.B. anhand von Spotlight Sessions in internationalen Leadership-Zirkeln. Gleichzeitig haben wir eine Vielzahl an Programmen für unsere Talente, die insbesondere die Entwicklung von Frauen unterstützen."

Christine Rupp, IBM

„Chancengleichheit für alle Diversity-Dimensionen ist bei uns fest in unserem Johnson & Johnson Credo verankert und wir sind stolz auf unsere inklusive Unternehmenskultur, die wir jährlich mit einer großen Mitarbeiter:innen-Befragung messen. Apropos messen: Wir haben uns global das Ziel gesetzt, bis 2025 Führungspositionen 50:50 mit Frauen und Männern besetzt zu haben. Dafür fördern wir die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, fokussieren uns stark auf interne Talententwicklung und auf individuelle, an Lebensphasen angepasste Karriereplanung. Zudem ermöglichen wir Führung in Teilzeitmodellen – für Frauen und Männer."

Andreas Gerber, Johnson & Johnson

„Teil unseres Operating Model der Zukunft ist der intensive, agile Dialog mit unseren Mitarbeiter:innen weltweit. Bereits jetzt setzen wir stark auf das Feedback aus der gesamten Unternehmensgruppe: So haben wir Ende 2021 unsere fast 40.000 Mitarbeiter:innen im Rahmen von ‚KION Pulse' umfangreich befragt. Die Ergebnisse sind in unsere Führungs- und Teamkultur eingeflossen und haben uns konkrete Chancen aufgezeigt. Zeitgemäße Führung bedeutet intensive, agile Kommunikation und eine Kultur, die zu neuen Ideen und Innovationen einlädt."

Andreas Krinninger, KION

„Mehr Diversity fördert den Erfolg eines Unternehmens und erhöht die Ausschöpfung des vollen Potenzials seiner Mitarbeitenden. Dies zu erreichen, sollten wir uns alle fest vornehmen."

Stefanie Münz, LBBW

„Unsere Wirtschaft braucht eine kreative Erneuerung – auch in puncto Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion. Vielfalt eint! Vielfalt macht uns besser! Nur zusammen können wir die Herausforderungen der Zukunft lösen und die Chancen nutzen."

Fabian Billing, McKinsey

„Wir leben in einer Arbeitswelt, die von weitreichender Transformation geprägt ist. Um in diesem Umfeld erfolgreich agieren zu können – als Organisation ebenso wie als Individuum –, braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen, die Veränderung und Weiterentwicklung zulassen. Das bedeutet z.B.: Karrieren müssen nicht mehr nur linear verlaufen. Es sollte in jeder Lebens- und Karrierephase möglich sein, neue Rollen auszuprobieren. Für diese Karrierediversität schaffen wir bei o2 Telefónica die strukturellen Voraussetzungen. Hierbei spielt auch Führung eine wichtige Rolle: Führungskräfte müssen bereit dafür sein, dass sich ihre Mitarbeiter:innen auch in anderen Positionen oder auf Rotationen neue Kompetenzen aneignen sowie persönlich und fachlich wachsen können."

Nicole Gerhardt, o2 Telefónica

„Jede Karriere sollte so einzigartig sein, wie die Person, die sie macht. Um das volle Potenzial ausschöpfen zu können, muss vielfältige Führung dies berücksichtigen – mit Wertschätzung für unterschiedliche Perspektiven und flexiblen Karrierekonzepten."

Katja van Doren, RWE

„Wir leben in Zeiten des Wandels, in denen auch Karrierewege längst nicht mehr geradlinig verlaufen: Karrieren sind heute disruptiv und geprägt von kontinuierlicher Transformation. Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel, um persönlich resilient und für den Arbeitsmarkt relevant zu sein – nur so bleiben wir langfristig zufrieden und erfolgreich. Führungskräfte müssen daher eine offene, inklusive und von Vielfalt geprägte Unternehmenskultur etablieren, die die Fähigkeit und Bereitschaft fördert, zu experimentieren, Neues zu lernen und in Ökosystemen zusammenzuarbeiten. Was für Menschen zählt, ist sinnstiftende Arbeit und ein Handeln, das sich an denselben Werten orientiert. Diese Entwicklung zu gestalten, wird der Anspruch an moderne Unternehmensführung sein."

Judith Wiese, Siemens

„Vielfältige Führung zeigt sich nicht nur in der Vielfalt der Führungskräfte, ihrer Kompetenzen und Blickwinkel, sondern vor allem auch in der Fähigkeit, die Vielfalt und Einzigartigkeit der Teammitglieder zu sehen und wertzuschätzen."

Volker Meyer-Guckel, Stifterverband

„Wir investieren in unsere Menschen, damit sie weltweit die bestmögliche individuelle Förderung erhalten. Es ist es uns wichtig, inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten und die Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle noch stärker zu fördern. Angepasst an die Karrierewünsche der Beschäftigten, werden bestehende Lernpfade immer wieder durch neue Erfahrungen und Herausforderungen erweitert. Denn das Know-how und die vielfältigen persönlichen Stärken unserer Expertinnen und Experten tragen entscheidend zum Unternehmenserfolg von TÜV Rheinland als People Company bei."

Ruth Wehrhahn, TÜV Rheinland

„Die Diversität von Management- und Führungsteams ist ein entscheidender Faktor für eine gelingende Transformation der Automobilindustrie. Deshalb beantworten wir die Fragen nach lebensphasenorientiertem Arbeiten bei Volkswagen auch in Führungspositionen mit umfangreichen Personalinstrumenten, die von temporären Auszeiten bis zum Jobsharing reichen."

Gunnar Kilian, Volkswagen

EINLEITUNG: WANDEL VON KARRIERE UND FÜHRUNG JETZT AKTIV MITGESTALTEN

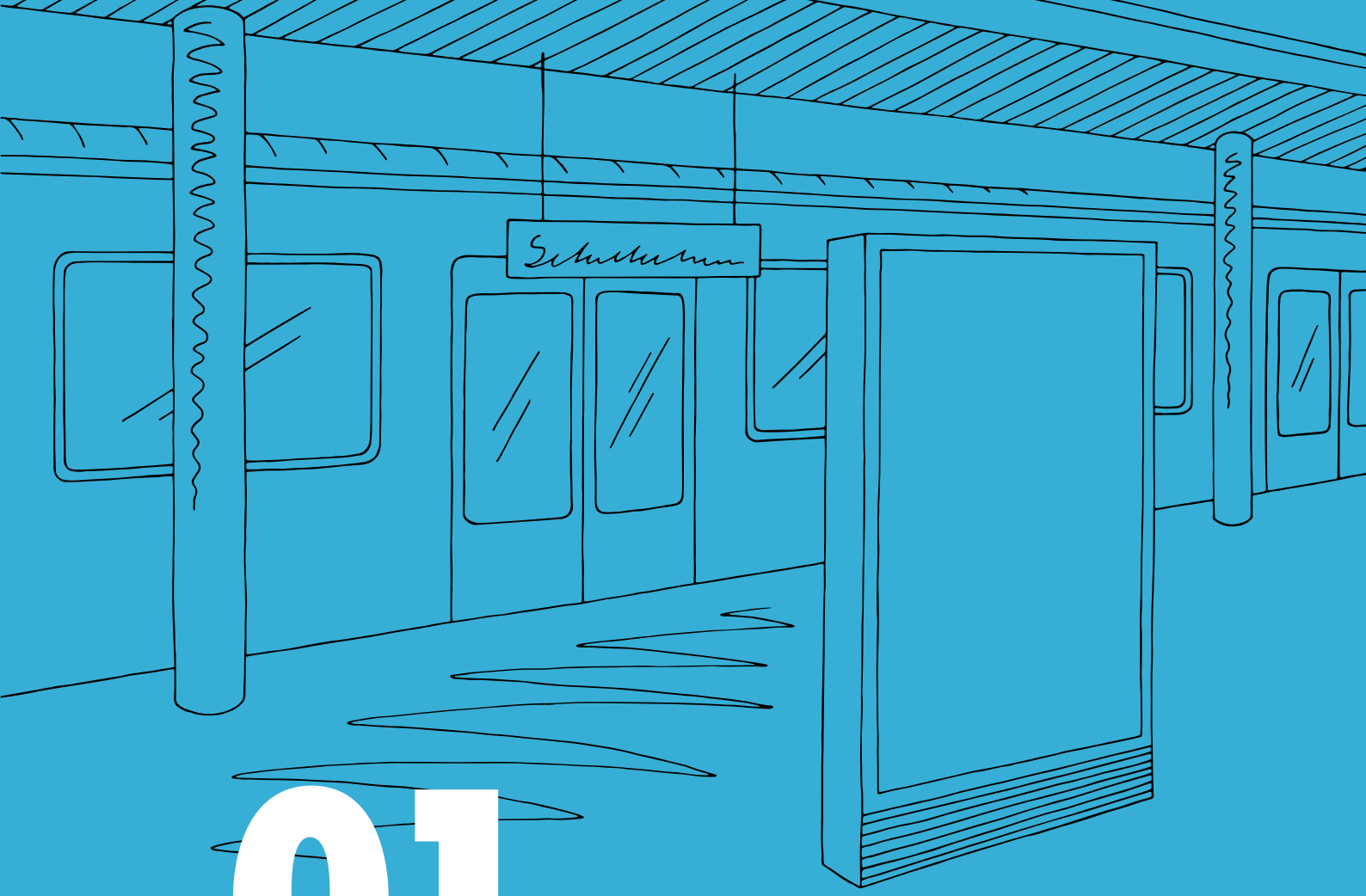
Durch die Corona-Pandemie ging vieles auf einmal ganz schnell: Auch Unternehmen, die sich das lange nicht vorstellen konnten, führten Homeoffice in großem Umfang ein. Der Impuls dazu kam von außen, die Arbeitswelt reagierte. Doch die geschaffene Flexibilität allein führt nicht zu einer Veränderung des Karriereverständnisses. Unternehmen stehen an einem Wendepunkt: Jetzt heißt es, die notwendigen (und gewünschten) Veränderungen des Karriereverständnisses aktiv mitzugestalten. Die Arbeitswelt und Karrierepfade befinden sich im Wandel und bei der neuen Ausrichtung gilt es nun, auch das Thema Chancengerechtigkeit stärker in den Fokus zu rücken. Dies ist eine unschätzbare Chance für alle – für Frauen, Männer, Unternehmen und die Gesellschaft.

Denn Chancengerechtigkeit zahlt sich aus und ist ein bestimmender Wachstums- und Wettbewerbsfaktor. Beim Wettbewerb um Talente haben divers aufgestellte Unternehmen einen großen Vorteil. Sie können nicht nur leichter Arbeitskräfte gewinnen und halten, sie profitieren auch von einem größeren Talentpool. Darüber hinaus zeigen Studien, dass diverse Teams kreativer sind, klügere Entscheidungen treffen und letztlich ein besseres Betriebsergebnis erzielen.[1]

Der vorliegende Report speist sich zum einen aus der diesjährigen Jahresumfrage der Initiative Chefsache (siehe Methodenbox). Basierend auf deren Ergebnissen, wird in Kapitel 1 zunächst der spür- und messbare Wandel des Karriereverständnisses skizziert und erläutert. Zum anderen stehen auch in diesem Jahr wieder innovative Praxisinitiativen unserer Mitgliedsunternehmen im Zentrum des Reports. Entsprechend dem diesjährigen Schwerpunktthema „neue Karriere und vielfältige Führung" beschreibt Kapitel 2 konkrete Initiativen, die Inspiration geben für die aktive Mitgestaltung des Wandels von Karrieren. Kapitel 3 untersucht abschließend, inwiefern neue Karrieren auch eine Führungskultur erfordern, und beschreibt und konkretisiert diese anhand der fünf Elemente des Centered-Leadership-Modells sowie zahlreicher Praxisinitiativen der Chefsache-Mitgliedsunternehmen.

Methodenbox

Im Mittelpunkt der Chefsache-Jahresumfrage im Februar 2022 standen die Themen Führung und Karriere im Wandel. Befragt wurden 1.688 Berufstätige im Alter zwischen 18 und 69 Jahren, die mindestens 10 Stunden pro Woche arbeiten oder in Elternzeit sind. Um repräsentative Ergebnisse in den Subclustern zu erzielen, wurden zu gleichen Teilen Führungskräfte, angehende Führungskräfte und Erwerbstätige ohne Führungsverantwortung befragt; Frauen und Männer waren ebenfalls zu gleichen Teilen vertreten. Für Aussagen, die die Gesamtbevölkerung in Deutschland betreffen, wurden die verschiedenen Cluster gewichtet, basierend auf den Relationen in der Bevölkerung.



01

KARRIERE IM WANDEL: SPÜR- UND MESSBARER WUNSCH DER GESELLSCHAFT

„Meine Frau braucht nicht zu arbeiten." In der Nachkriegszeit stand dieser Satz für Wohlstand und Prestige. „Fordert, was ihr kriegen könnt", riet hingegen DER SPIEGEL im November 1999 in seiner Titelstory den Frauen. Und machte gleichzeitig klar, dass es ein Umdenken des Karriereverständnisses geben müsse: weniger Pflichtzeit im Büro, mehr Flexibilität, mehr Zusammenarbeit.[2]

Seit Jahren ist spürbar, dass sich das Karriereverständnis in Deutschland wandelt. Mittlerweile sind es nicht nur Frauen, die eine Neudefinition des traditionellen Karrierebegriffs fordern. „Corporate Careers" passen nicht mehr zu den Lebensrealitäten und Wünschen der meisten Erwerbstätigen. Nicht von ungefähr haben Tech-Unternehmen wie Google einen festen Platz im Ranking der beliebtesten Arbeitsplätze[3] und Start-ups werden für Arbeitnehmende immer attraktiver, auch wenn dort noch viel zu tun ist hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit und Arbeitszeiten.

Unsere aktuelle Jahresumfrage macht diesen Wunsch nach Wandel messbar: Die Mehrzahl der erwerbstätigen Eltern fordert flexible Arbeitszeitmodelle als wichtigsten Ansatzpunkt für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Und auch inhaltlich besteht ein Verlangen nach Wandel: **58% der Erwerbstätigen würden sich für einen Job, den sie als gesellschaftlich sinnvoll erachten, beruflich verändern sowie auf Gehalt und Prestige verzichten.** Damit macht die Umfrage auch deutlich: Hier geht es um mehr als den „Office Dog" und den Tischkicker im Büro. Der Wunsch nach einem neuen Verständnis von Karriere kommt aus allen Gruppen der Gesellschaft.

Dieser Wandel ist gleichzeitig ein wichtiger Schritt auf dem Weg in Richtung Geschlechtergerechtigkeit. Und das hat zwei Gründe:

Zum einen zeigen wissenschaftliche Studien, dass traditionelle Karrieren deutlich schlechter auf die Bedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensweisen von Frauen ausgerichtet sind. In der Forschung ist es Konsens, dass dieser Umstand (neben externen Faktoren wie Diskriminierung) eine Hauptursache ist für das Ungleichgewicht in Führungspositionen. Das heißt im Umkehrschluss: Ändert sich das Karriereverständnis, werden auch mehr Frauen Spaß an Karriere haben und motivierter sein, im Beruf zu wachsen und mehr Verantwortung zu übernehmen.

Das Verständnis von „Karriere" im Wandel – mit Implikationen für Individuum und Leader

	Von …	Zu …
Zielbild/ Erfolgsdefinition	• **„Karriere machen" – einen hohen Status erreichen** • Erklimmen der „Karriereleiter", Schritt für Schritt, hohes Gehalt, viele Mitarbeitende	• **Erfüllende Entwicklungswege** • Z.B. Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit, Familie
Inhalte	• **Beruf fürs Leben** • 15 Jahre Arbeiten im gleichen Bereich	• **Lebenslang Neues lernen** • Neue Erfahrungen, Weiterentwicklung durch andere Herausforderungen
Zeit	• **Dauerhafte Vollzeit+** • Konstantes Arbeiten in Vollzeit und darüber hinaus während der gesamten Karriere	• **Flexible Arbeitszeitmodelle** • Mehr Flexibilität und Zeit für andere Lebensbereiche, längere Unterbrechungen der Arbeit
Ort	• **Büro als üblicher Arbeitsplatz** • Dienst nach Vorschrift im Büro mit „Facetime"	• **Arbeiten von überall** • „Be your own boss"– arbeite, wo du willst; das Ergebnis zählt!
Weiterentwicklung	• **Jährliches „Aburteilen"** • Der Chef beurteilt die Mitarbeitenden einmalig im Jahresgespräch	• **Gemeinsam Stärken stärken** • Konstantes stärkenbezogenes Feedback vom gesamten Team. Rollen wichtiger als Hierarchie
	• **„(M)Eine" Karriere** • Mann macht Karriere, Frau bleibt daheim	• **„Unser" Familien-Karriere-Modell** • Partnerschaftliches Modell auf Augenhöhe

Zum anderen verhindert das traditionelle Modell, dass Karriere und Familie fair zwischen beiden Partner:innen aufgeteilt werden können. Denn sobald ein Paar Kinder hat, funktionieren ein Vollzeitjob und Anwesenheit im Büro rein finanziell gesehen nur noch für die Person mit dem höheren Gehalt – und das ist meist noch immer der Mann.

Mit Hilfe unserer Jahresumfrage konnten wir fünf Kernbereiche für den Wandel von Karriere ausmachen. Auf den folgenden Seiten werden wir diese Bereiche anhand der Umfrageergebnisse detaillierter betrachten und ihre Relevanz für mehr Chancengerechtigkeit prüfen.

1. ERFÜLLENDE ENTWICKLUNGSWEGE STATT KARRIERE MACHEN

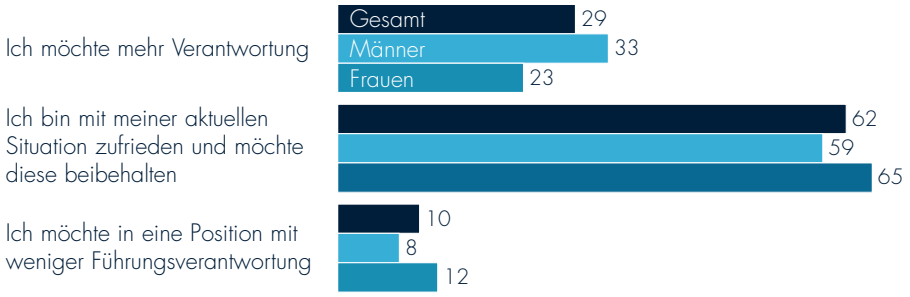
Was früher der Porsche war, ist heute für viele das Lastenfahrrad. Die typischen Statussymbole einer klassischen Karriere, z.B. Höhe des Gehalts, Größe des Büros und Anzahl der Mitarbeitenden, verlieren zunehmend an Bedeutung.[4] Vielen Erwerbstätigen geht es heutzutage weniger darum, möglichst schnell eine vorgefertigte Karriereleiter zu erklimmen – sie wollen stattdessen eine sinnstiftende Tätigkeit ausüben, mit der sie sich identifizieren können. Dieser Wandel erfordert eine Neudefinition von beruflichem Erfolg.

Die aktuelle Chefsache-Umfrage offenbart: Etwas mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland glaubt, dass beruflicher Erfolg auch ohne Führungsverantwortung möglich ist. Deutlich wird das besonders unter den befragten Führungskräften: **Lediglich 29% der Führungskräfte in Deutschland wünschen sich derzeit mehr Führungsverantwortung – bei den weiblichen Führungskräften sind es sogar nur 23%. Jede zehnte Führungskraft würde sogar eine Position mit weniger Verantwortung bevorzugen.**

Abbildung 01

Welche berufliche Weiterentwicklung streben Sie in den nächsten Jahren an?

in Prozent



Gleichzeitig werden „horizontale Karrieren", bei denen fachliche Weiterentwicklung statt Führungsverantwortung im Fokus steht, immer beliebter.[5]

Fast jede:r dritte befragte Erwerbstätige würde für eine sinnvolle und gesellschaftlich relevante Tätigkeit die berufliche Situation verändern. Bei den über 50-Jährigen ist es sogar fast jede:r zweite Befragte.

Erkenntnisse – Frauen vs. Männer

Männer sind laut Jahresumfrage den klassischen Karrierevorstellungen noch immer stärker verhaftet als Frauen. Die männlichen Teilnehmer nennen „Prestige des Jobs" doppelt so häufig als relevantes Jobkriterium. So haben auch wissenschaftliche Untersuchungen gezeigt, dass Männer sich viel stärker von Wettbewerb anspornen lassen, während Frauen den direkten Wettbewerb signifikant mehr scheuen; stattdessen favorisieren sie häufig altruistische Ziele und Zusammenarbeit.[6]

2. LEBENSLANG NEUES LERNEN STATT BERUF FÜRS LEBEN

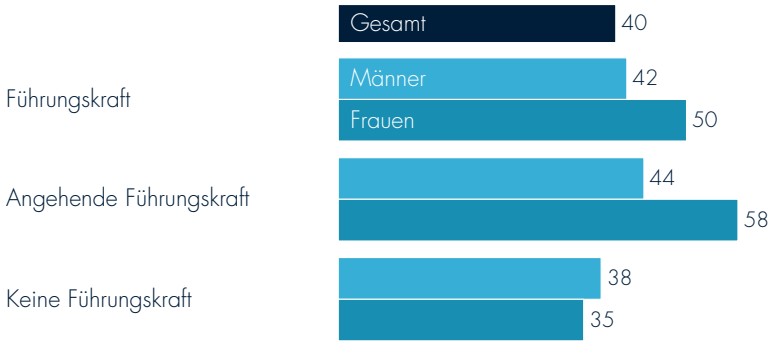
Viele Karrierebibeln preisen noch immer die 10.000-Stunden-Regel: Fleiß und Ausdauer führen unweigerlich zum Erfolg. Doch dieser Ansatz ist längst überholt. Für seinen New-York-Times-Bestseller „Why generalists triumph in a specialized world" hat David Epstein erfolgreiche Menschen aus Sport, Kunst, Musik und Wissenschaft untersucht. Seine Erkenntnis: In vielen, gerade auch komplexen Bereichen haben Generalist:innen bessere Voraussetzungen für Spitzenleistungen als Expert:innen. Das kommt den Wünschen vieler Beschäftigter entgegen – sie wollen sich ausprobieren, dazulernen und sich weiterentwickeln – vielleicht sogar in einem ganz anderen Beruf.

Dass der Wunsch nach neuen beruflichen Erfahrungen und damit die Fluktuation zunimmt, belegt auch eine Studie von McKinsey mit über 5.700 Arbeitnehmenden aus Australien, Kanada, Singapur, Großbritannien und den USA aus verschiedenen Branchen. 40% der Befragten gaben an, in den nächsten drei bis sechs Monaten ihren Job wechseln zu wollen.[7] **Unsere Jahresumfrage bestätigt dies auch für Deutschland: 40% der Erwerbstätigen planen derzeit eine berufliche Veränderung, etwa den Wechsel des Unternehmens oder der Abteilung, ein Secondment oder den Einstieg in die Selbstständigkeit.** Bei den angehenden Führungskräften sind es sogar 49%.

Abbildung 02

Eine berufliche Veränderung habe ich konkret geplant (z.B. Wechsel des Arbeitsgebers oder der Abteilung, Auslandsaufenthalt oder Secondment)?

in Prozent



Die Tendenz ist besonders deutlich für jüngere Erwerbstätige: Während 89% der 30- bis 39-jährigen Führungskräfte angeben, dass sie seit ihrem ersten Job die Stelle gewechselt haben, sind es bei den 40- bis 49-Jährigen (trotz längerer Berufszeit) nur 81%. Und auch die Zukunftspläne offenbaren große Wechselfreude – was für Unternehmen zum Risiko werden kann: Der ursprüngliche Ausbildungsberuf ist bei Wechselgedanken kaum noch von Bedeutung. Viele Berufstätige suchen nach Erfahrungen jenseits ihrer angestammten Expertise. Nur 31% der Arbeitnehmenden ist es laut Chefsache-Umfrage wichtig, dass ihr ausgeübter Beruf ihrer ursprünglichen Ausbildung entspricht. Viel wichtiger ist den Befragten die kontinuierliche persönliche Entwicklung.

Erkenntnisse – Frauen vs. Männer

Die Jahresumfrage zeigt, dass Frauen ein höheres Sicherheitsbedürfnis haben: Ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ist für sie ein Kernkriterium bei der Wahl des Jobs. Aber sie können auch besser mit Veränderungen umgehen und sind anpassungsfähiger.[8] Frauen sind offener für berufliche Veränderungen und binden sich weniger an ihre derzeitigen Arbeitgeber. Dieser Unterschied zeigt sich besonders bei weiblichen Nachwuchsführungskräften: 58% von ihnen können sich laut Jahresumfrage einen Jobwechsel vorstellen oder haben ihn sogar schon geplant (vs. 44% der Männer).

3. FLEXIBLE ARBEITSMODELLE STATT DAUERHAFT VOLLZEIT+

„Magic Roundabout" heißt es in London, wenn das Taxi Investmentbanker:innen nach einer durchgearbeiteten Nacht nach Hause fährt und dort darauf wartet, sie nach einer kurzen Dusche wieder an den Arbeitsplatz zurückzubringen. Doch Magic Roundabouts oder All-Nighters sind für den Großteil der jungen Talente schon längst keine Statussymbole mehr. Im Gegenteil: Im Februar 2021 protestierten bei einer Investmentbank in Deutschland selbst die Praktikant:innen und machten ihre Arbeitsbedingungen öffentlich, um das Unternehmen unter Druck zu setzen.[9]

Auch die Ergebnisse unserer Jahresumfrage belegen das starke Bedürfnis, die Arbeitsbelastung zu verringern. Die Wunsch-Arbeitswoche von 49% der Befragten liegt mindestens fünf Stunden unter ihrer tatsächlichen Belastung. Auch bei aufstrebenden Talenten sieht das nicht anders aus: Nur eine von vier angehenden Führungskräften ist überzeugt, dass man für eine erfolgreiche Karriere deutlich mehr als 40 Stunden pro Woche arbeiten muss.

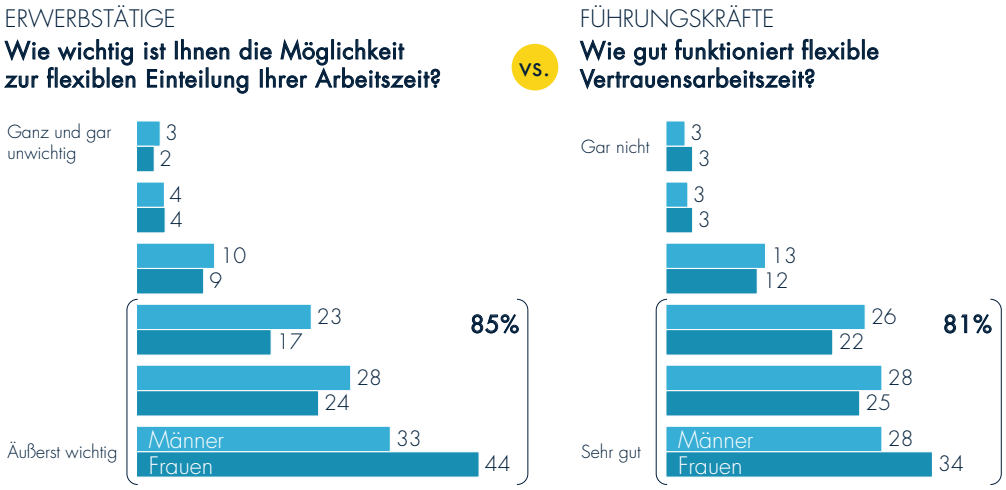
Ein Grund dafür ist, dass sich vor allem junge Arbeitnehmende auf eine längere Karriere einstellen (müssen). Gleichzeitig werden kürzere oder auch längere Arbeitsunterbrechungen zur Normalität. Während beispielsweise in der Altersgruppe der über 60-Jährigen nur 5% ein Sabbatical eingelegt haben, sind es bei den unter 30-Jährigen bereits 14%. Weitere 32% dieser Gruppe planen ein Sabbatical für die Zukunft.

Doch es geht nicht nur darum, die Arbeitszeit zu reduzieren. Viele Berufstätige wollen sie vor allem flexibler und selbstbestimmter einsetzen: **Laut Chefsache-Umfrage wünschen sich 85% der Befragten, ihre Arbeitszeit flexibel einteilen zu können.** Sie wollen am Erreichen von Zielen gemessen werden und den Weg dorthin eigenverantwortlich gestalten.

Abbildung 03

Vertrauensarbeitszeit: Wunsch Mitarbeitende vs. Einschätzung Führungskräfte

in Prozent



Besondere Vorteile sehen junge Familien: 70% der befragten Mütter und Väter nennen flexible Arbeitszeitmodelle als wichtigsten Ansatzpunkt für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und beruflichem Erfolg – noch vor Angeboten wie der betrieblichen Kinderbetreuung. Positiv zu verzeichnen ist, dass Führungskräfte das Bedürfnis nach Flexibilität bereits erkannt haben und entsprechenden Modellen sehr offen gegenüberstehen: 58% von ihnen haben den Eindruck, dass flexible Vertrauensarbeitszeit gut oder sogar sehr gut funktioniert.

Erkenntnisse – Frauen vs. Männer

Die Umfrage zeigt deutlich: Frauen sind signifikant seltener bereit, mehr Lebenszeit in die Karriere zu investieren – weder für eine Beförderung noch für Gehalt oder ein inhaltlich spannendes Projekt. „Beruflicher Erfolg sollte mit weniger als 40 Stunden pro Woche möglich sein", finden 86% der Frauen (vs. 77% der Männer). Gleichzeitig fordern Frauen mit mehr Nachdruck flexible Arbeitszeiten und sind überzeugt von der Produktivität innovativer Modelle. 67% von ihnen glauben, dass sie mit einer Vier-Tage-Woche produktiver wären (vs. 55% der Männer). Sie vertrauen außerdem deutlich öfter als Männer darauf, dass ein flexibles Modell auch die Produktivität der Mitarbeitenden erhöht.

4. ARBEITEN VON ÜBERALL STATT BÜRO ALS ÜBLICHER ARBEITSPLATZ

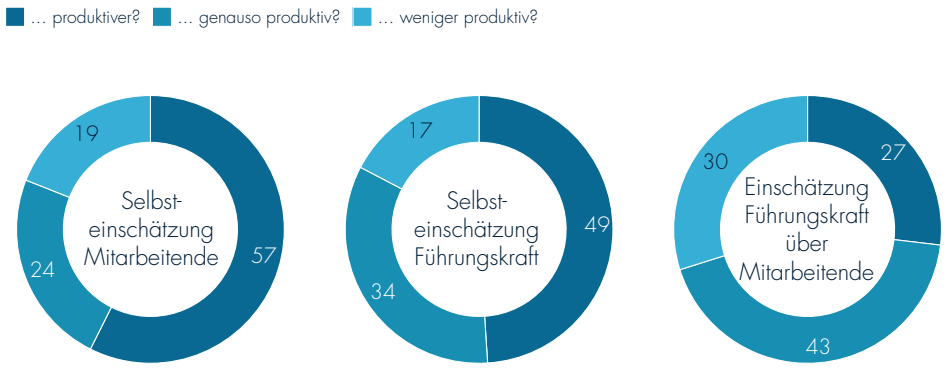
Vor der ersten Videokonferenz noch schnell eine Runde surfen, in der Mittagspause ein Spaziergang unter Palmen: Für immer mehr Menschen wird die ganze Welt zum potenziellen Arbeitsplatz. Allein in den USA hat sich die Zahl der „Digital Nomads" von 4,8 Millionen 2018 auf 10,9 Millionen 2020 mehr als verdoppelt.[10] Damit zieht es nun schon 7% aller Erwerbstätigen in den USA in die Ferne: Bali, Vietnam und Buenos Aires gelten dort als präferierte Ziele für das virtuelle Büro.[11]

Auch in Deutschland wollen vor allem junge Beschäftigte und solche mit Familie die in der Pandemie gewonnene Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts nicht mehr missen – auch wenn es nicht immer in die Ferne gehen muss. Während in der aktuellen Jahresumfrage ein Großteil der über 40-Jährigen lieber im Büro arbeitet (unabhängig davon, ob Kinder im Haushalt leben), bevorzugen die Jüngeren das Homeoffice. 60% der Erwerbstätigen unter 40 Jahren geben an, dass sie in Zukunft zumindest einige Tage von zu Hause aus arbeiten möchten. Wichtige Gründe sind eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf und eine als höher empfundene Produktivität. **84% der Erwerbstätigen halten ihre Produktivität im Homeoffice für mindestens ebenso hoch wie im Büro – der Großteil davon (53%) meint, zu Hause sogar produktiver zu sein.** Studien bestätigen die Selbsteinschätzung und zeigen, dass das Homeoffice nicht nur zu höherer Produktivität, sondern auch zu besseren Resultaten führt.[12]

Abbildung 04

Sind Sie im Homeoffice, im Vergleich zu Ihrem üblichen Arbeitsort …

in Prozent



Gleichzeitig belegt die Jahresumfrage jedoch, dass die pandemiebedingte plötzliche Flexibilität noch nicht auf ausreichend Akzeptanz und Vertrauen bei Führungskräften stößt. **Immerhin noch jede vierte Führungskraft misstraut der Produktivität ihrer Mitarbeitenden im Homeoffice.** Auch sind 39% von ihnen überzeugt, dass physische Präsenz für die Beförderung von Mitarbeitenden und damit für deren beruflichen Erfolg wichtig ist.

Erkenntnisse – Frauen vs. Männer

Frauen fordern deutlicher als Männer mehr Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsorts. 85% der erwerbstätigen Mütter sagen, dass sie durch Homeoffice Berufs- und Privatleben besser miteinander vereinbaren können, und jede zweite erwerbstätige Mutter glaubt, dass ein flexibler Arbeitsort die Chance zur aktiven Teilhabe am Berufsleben erhöht. Gleichzeitig wird deutlich, dass strukturelle Unterschiede bei der Jobverteilung die Freiheitsgrade für Frauen häufig einschränken. So wähnen sich nur 43% der Frauen in Jobs, deren Ausübung im Homeoffice möglich ist (bei den Männern sind es 50%).

5. GEMEINSAM STÄRKEN STÄRKEN STATT JÄHRLICH BEURTEILEN

Jeden Herbst steht das lästige Ritual wieder an – das Beurteilungsgespräch mit der Chefin oder dem Chef. Doch sind solche traditionellen Leistungsbewertungen überhaupt noch zeitgemäß? **72% der Erwerbstätigen wünschen sich eine Änderung ihrer aktuellen Beurteilung – entweder eine andere Frequenz oder andere Feedback-Gebende.** Beschäftigte wünschen vor allem Beurteilungsprozesse, die stärker auf ihre persönliche Weiterentwicklung auf Basis ihrer individuellen Stärken ausgerichtet sind.

Abbildung 05

Ich wünsche mir eine Änderung des aktuellen Feedback-Prozesses (z.B. Änderung der Frequenz oder andere Feedback-Gebende)

in Prozent

Zahlreiche wissenschaftliche Studien belegen, dass ein Mangel an Feedback nicht nur zu Unsicherheit, sondern auch zu reduzierter Produktivität und Kreativität führt.[13] 53% der von der Initiative Chefsache Befragten wünschen sich deshalb auch mindestens einmal pro Monat Feedback, 31% sogar wöchentlich oder täglich. Besonders stark ist der Wunsch bei jungen, ambitionierten Arbeitnehmenden: In der Gruppe der (angehenden) Führungskräfte unter 30 Jahren fordern 65% mindestens wöchentliche Rückmeldungen.

Feedback soll aber nicht mehr nur von den Vorgesetzten kommen, sondern aus dem ganzen Team: Jede:r dritte Befragte wünscht sich laut Chefsache-Umfrage insbesondere kontinuierliches Feedback von Teammitgliedern oder weiteren (externen) Personen, z.B. aus anderen Abteilungen.

Abbildung 03

Mein:e Partner:in soll sich (zeitlich) vergleichbar wie ich in den Beruf einbringen können[1]
in Prozent

1 Fragebogen basiert auf 6er Skala – Zustimmung zeigt den prozentualen Anteil der Anworten in den Top 3 dieser 6er Skala

Erkenntnisse – Frauen vs. Männer

Zahlreiche wissenschaftliche Studien haben den positiven Effekt von Feedback auf die Karriere von Frauen bereits belegt: Regelmäßiges strukturiertes Feedback stärkt insbesondere bei Frauen signifikant das Selbstbewusstsein, die Risikofreudigkeit sowie (Bereitschaft zu) Wettbewerb und Leistung.[14] Dennoch zeigt nicht zuletzt auch die Chefsache-Jahresumfrage, dass Frauen tendenziell seltener als Männer Rückmeldungen aktiv einfordern. Während 35% der Männer mindestens wöchentliches Feedback fordern, wünschen nur 27% der Frauen eine solch hohe Frequenz und präferieren mehrheitlich monatliche Rückmeldungen.

UNSER FAMILIEN-KARRIERE-MODELL STATT (M)EINE KARRIERE – DIE ULTIMATIVE VERSCHIEBUNG?

„Für die Karriere seiner Frau gab Annalena Baerbocks Mann seinen Top-Job auf", titelte im Dezember der FOCUS.[15] Wäre das auch umgekehrt eine Schlagzeile wert? Wohl kaum. Das traditionelle Karrierebild mit Vollzeit+ und Büropräsenz hat fast zwangsläufig zum Alleinverdiener-Modell geführt – und das bedeutet in den meisten Fällen noch immer, dass nur der Mann berufstätig ist. Doch der Wandel des Karriereverständnisses in den genannten fünf Kernbereichen eröffnet den Weg hin zu einem neuen und gleichberechtigteren Familien-Karriere-Modell.

Und dieses wird dringend gefordert: **Zwei von drei Erwerbstätigen wollen, dass sich beide Partner:innen gleichberechtigt in den Beruf einbringen können.** 71% der Männer betonen, dass sie bereit wären, für den beruflichen Erfolg ihrer Partnerin selbst kürzerzutreten. **Nur ca. 60% der erwerbstätigen Familienväter wollen Vollzeit arbeiten – bei den unter 30-Jährigen sind es sogar nur 52%.** Auch bei der Elternzeit spiegelt sich diese Entwicklung wider: Nehmen derzeit 37% der Väter (und über 90% der Mütter) Elternzeit, waren es 2007 lediglich 15% der Väter.[16]

Allerdings offenbart die Jahresumfrage auch, dass der Wunsch nach einem ausgeglichenen Familien-Karriere-Modell weiterhin kaum mit der Realität zu vereinbaren ist. Denn noch immer tragen Frauen den Großteil der Last von Haus- und Familienarbeit. Sie sind z.B. überwiegend verantwortlich für unvorhergesehene Zwischenfälle wie die Erkrankung eines Kindes. Fast zwei Drittel aller Frauen sagen laut Chefsache-Umfrage, dass sie es sind, die sich in Notfällen kümmern – und das (fast) unabhängig vom beruflichen Erfolg. Denn auch unter Führungskräften sind Frauen meist die „Retterinnen in der Not": Knapp 50% der weiblichen Führungskräfte geben an, im Notfall bevorzugt einzuspringen (vs. 25% bei den männlichen Führungskräften). Und auch an Sonntagen schultern Frauen noch immer den Großteil der Hausarbeit.[17]

Die Corona-Pandemie hat diese Situation deutlich verschärft, wie eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts zeigt: Jede fünfte Frau hat in der Pandemie ihre Arbeitszeit reduziert – bei den Männern ist es nur jeder Zwanzigste.[18] Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland bei der Jahresumfrage besonders schlecht ab. 43% der befragten Mütter und Väter glauben, dass es in anderen Ländern möglich ist, dass beide Elternteile beruflich erfolgreich sind. Für nur 32% der Befragten trifft diese Aussage auch auf Deutschland zu.

02

INNOVATIVE PRAXISINITIATIVEN ZUR NEUGESTALTUNG VON KARRIERE

Das vorangehende Kapitel macht deutlich: Die Gesellschaft und (potenzielle) Arbeitnehmende fordern unmissverständlich neue Karrieremodelle – auch als Grundlage für Chancengerechtigkeit.

Unternehmen müssen jetzt handeln, weil sie nur dann wettbewerbsfähig bleiben können und weil insbesondere durch die Pandemie ein Momentum herrscht, das es ihnen ermöglicht, den Wandel aktiv mitzugestalten.

Aber einfach ist das nicht. Die von der Gesellschaft geforderten Attribute der „neuen Karriere" zeigen, wie komplex der notwendige Wandel ist. Karriere soll flexibel und sinnstiftend sein, stärkenorientiert sowie individuell auf die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ausgerichtet. Allein die oben skizzierten fünf Kernbereiche offenbaren den Facettenreichtum des anstehenden Wandels. Mit ihrer hohen Vielfalt und Pluralität steigern die neuen Karrieremodelle zudem die Komplexität, die Unternehmen gezielt managen müssen.

WAS KÖNNEN UNTERNEHMEN KONKRET TUN?

Unternehmen müssen den Transformationsprozess aktiv mitgestalten und sicherstellen, dass alternative Karrierewege zur neuen Normalität werden: „Wann planst du dein Sabbatical?" statt „Nicht mehr als drei Wochen Jahresurlaub am Stück!". Das Karriereverständnis ist zu großen Teilen an Sozialisation und externe Erwartungen geknüpft. Je mehr Beschäftigte sich für alternative Wege entscheiden, desto schneller kann sich der Wandel festigen. Grundlage dafür ist etwa eine Definition der alternativen Karriereoptionen als Standard. Auch hier gehen Start-ups oft voran, z.B. bietet das Fintech Mambu eine feste Vier-Tage-Woche von Juni bis August.[19]

Zunächst sind die Möglichkeiten und Angebote zu schaffen, damit sich alternative Karrierewege umsetzen lassen. Hier gilt: Es gibt keine Patentlösung. Vielmehr bedarf es einer Vielzahl an Maßnahmen, bei denen jede einzelne einen Schritt in Richtung neuer Karriereoptionen und Chancengerechtigkeit darstellt. Gleichzeitig ist aber auch die Strahlkraft einzelner Pilotprojekte nicht zu unterschätzen, denn oftmals inspirieren Maßnahmen auch außerhalb ihres definierten Wirkungsraums, indem sie Inklusion und Fortschritt vermitteln und Mut machen, über innovative Lösungen nachzudenken.

Wichtig ist, dass solche alternativen Lösungen für alle Mitarbeitenden gleichermaßen zugänglich sind, nicht nur für „Teilzeitmütter" oder „aufstrebende Superstars". Hierfür sind die Angebote vor allem unkompliziert, niedrigschwellig und passgenau zu gestalten. Zusätzliche Motivation entsteht, wenn sichtbare Vorbilder in der Organisation die alternativen Karriereformen vorleben und diese in den Anreizsystemen verankert sind. Ist z.B. die Nutzung der firmeneigenen Kita nur dann möglich, wenn ein Paar zu gleichen Teilen Elternzeit nimmt oder Teilzeit beantragt, kann dies entsprechende Entscheidungen in einer Familie durchaus beeinflussen.

Im Folgenden liefern wir Inspirationen und skizzieren „handfeste" Maßnahmen aus innovativen Initiativen von Chefsache-Mitgliedern.

ERFÜLLENDE ENTWICKLUNGSWEGE

Die **Allianz** trägt solchen Überlegungen etwa mit ihrem Lifecycle Management Rechnung. Ziel ist es, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden mit lebensphasenspezifischen Lösungen individueller zu begegnen. So bietet das Programm z.B. eine verbesserte Infrastruktur für Rückkehrende aus der Elternzeit, flexible Arbeitszeitmodelle oder abteilungsübergreifende Einsätze von Beschäftigten mit langjähriger Berufserfahrung, damit diese ihr Wissen weitergeben können. Dieses Personalprojekt fördert Chancengerechtigkeit unter anderem durch flexible Lösungen für Mütter und Väter, die sich so die Elternzeit einfacher und gerechter aufteilen können (siehe Initiative Allianz).

Auch **HENSOLDT** stellt bei seiner neuen Initiative für die Personalentwicklung individuelle Entwicklungswege und persönliche Werte in den Fokus. In dem 2022 gestarteten Pilotprojekt durchlaufen zunächst vor allem Nachwuchsführungskräfte eine individuelle Kompetenz- und Karriereflexion mit anschließender persönlicher Entwicklungsplanung. Ziel ist hier vor allem die Stärkung von (weiblichen) Talenten unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Entwicklungswege (siehe Initiative HENSOLDT).

Deutsche Post DHL Group bietet im Rahmen des Talentmanagements ein Entwicklungsprogramm an, bei dem die individuellen Ressourcen und Stärken der Teilnehmenden im Fokus stehen und das somit dazu beiträgt, langfristige und nachhaltige Karrieren zu ermöglichen (siehe Initiative Deutsche Post DHL Group).

Deutsche Post DHL Group

KARRIEREWORKSHOPS ADEPT (ACCELERATE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE'S POTENTIAL AND TALENT) BEI DPDHL GROUP

Die Karriereworkshops fördern die Selbstreflexion und Weiterentwicklung von talentierten Mitarbeitenden. Das digitale Format bietet den Teilnehmenden divisions- und regionsübergreifend Möglichkeiten zum Austausch und zur Zusammenarbeit.

In verschiedenen Abschnitten erfahren die Teilnehmenden viel über sich selbst, z.B. ihre Präferenzen, Stärken, Werte und Motivation, und sie entwickeln ihre persönliche Marke. Auch die Wichtigkeit und die Möglichkeiten zum Netzwerken, Mentoring und Sponsoring werden aufgezeigt. Zudem berichten erfahrene Führungskräfte über ihren individuellen Karriereweg. Am Ende entwickeln die Teilnehmenden ihren persönlichen Karrierekompass unter Berücksichtigung ihrer Prioritäten. Ein Alumni-Netzwerk, um auch nach Abschluss des Workshops im Austausch zu bleiben, rundet das Ganze ab.

Die positiven Rückmeldungen der Teilnehmenden bestätigen den Erfolg des Formats.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Durch die Unterstützung zur Selbstreflexion lernen sich die Teilnehmenden selbst besser kennen. Zudem wird das interne Netzwerk gestärkt. Der Workshop trägt dazu bei, den Weg für individuelle Karrierepfade zu ebnen und somit nachhaltige, erfolgreiche Weiterentwicklung zu ermöglichen.

Carly Mackie

„ADEPT was a fantastic opportunity to spend some time concentrating on my own self-development. The opportunity to be part of a group of colleagues that were engaged and supportive meant I felt comfortable to be part of some great self-reflection exercises and gain advice from the team as I built my personal brand. Shortly after this workshop, I was successful in an application for a new role and much of this was due to the tools learnt in the workshop."

Nicolas Träbert

„Das ADEPT-Programm hat mich in meiner Persönlichkeitsentwicklung auf die nächste Stufe gehoben. Dies gilt sowohl im privaten als auch beruflichen Kontext. Die strukturierte Herangehensweise mit dem Schwerpunkt auf Selbstreflexion und ‚persönliche Marke' hat mir geholfen, zu erkennen und auch klar zu formulieren, wofür ich stehe und wohin ich will. Ganz konkret haben die Erkenntnisse aus dem Programm beigetragen, mich in einem Interview-Panel erfolgreich zu verkaufen und somit den nächsten Karriereschritt zu machen. Ich bin dankbar dafür, dass ich das Programm bereits durchlaufen durfte, und kann es wärmstens empfehlen."

LIFECYCLE MANAGEMENT – LEBENSPHASENABHÄNGIGE PERSONALPRODUKTE, UM KARRIERE FÜR ALLE ZU ERMÖGLICHEN

Das klassische Karrieremodell Ausbildung, Arbeit und Ruhestand ist überholt. Die Allianz hat **ein ganzheitliches Lifecycle-Management-Modell** entwickelt, das sich an den **modernen Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen** orientiert und Freiräume für z.B. Familie, lebenslanges Lernen, Reorientierung, Karrierefokus oder Auszeiten gewährt.

Wir haben drei zukünftige Fokusbedürfnisse identifiziert: **Karriere, (Work-Life-)Balance und Transition.**

Unser individuelles Angebot geht auf die **lebensphasenspezifischen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter:innen** ein. Wir begleiten z.B. Eltern nicht nur vor und während der Elternzeit, sondern bereiten auch die **Rückkehr in den Berufsalltag** mit dem stufenweisen **Welcome-Back-Programm** vor. Durch **Jobsharing-Tandems** und die Möglichkeit zur – auf Wunsch temporären – **Arbeitszeitreduktion** räumen wir unseren Mitarbeiter:innen mehr **Flexibilität** ein. **Reverse Mentoring** stellt die Förderung von Nachwuchstalenten in den Vordergrund und unsere erfahrenen Führungskräfte erhalten durch Berater-Rollen nicht nur die Chance, die eigene Expertise weiterzugeben, sondern wir stellen gleichzeitig den generationenübergreifenden Wissenstransfer sicher.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Das lebensphasenabhängige Angebot von Personalprodukten geht auf die individuellen Bedürfnisse aller Mitarbeiter:innen ein und ermöglicht dadurch Karriere für einen breiteren Kreis an Mitarbeiter:innen, z.B. durch Unterstützung für Elternzeitrückkehrer:innen.

CAREER MENTORING ZUR STANDORTBESTIMMUNG UND WEITEREN KARRIEREPLANUNG

- Pilot: Individuelle Kompetenz- und Karriereflexion (inklusive Wertereflexion) mit impactWunder-Strategieberatung und anschließende individuelle Entwicklungsplanung mit Talenten. Fokus liegt dabei auf:
  - Bestimmung des Status quo bezüglich fachlicher Kompetenzen, Führungskompetenzen und Persönlichkeit
  - Diskussion von Karrierewünschen und Werten für das eigene Handeln
  - Daraus abgleitet: Festlegung des Karriereziels und Aufzeigen möglicher Wege dorthin
- Weiterentwicklung auf Basis von Kompetenzen und persönlichen Werten für eine erfüllende Karriere mit Sinn
- Sensibilisierung für unbewusste Vorurteile und Verhaltensweisen; kollegiale Fallberatung zu aktuellen Beispielen aus der Praxis

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

- Identifikation und Weiterentwicklung/Stärkung von (weiblichen) Talenten (Ziel: Gender-balanced Leadership)
- Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse und Förderung individueller Entwicklungswege
- Sensibilisierung für unbewusste Verhaltensweisen und Umgang damit

Teilnehmerstimmen

„Surprisingly useful mentoring!“

„I gained a new perspective on my long-term career path and understand better how my goals fit my personal strenghts, values, and skills.“

„My own view did not match with others‘ view on me – I underestimated me and my skills. It was helpful to get a more realistic reflection on me.“

LEBENSLANG NEUES LERNEN

„Lebenslang Neues lernen“ bedeutet beim **Bundesnachrichtendienst** auch Generationendiversität und Erfahrungsaustausch. So besteht die Möglichkeit zum Teilzeitengagement im Ruhestand, was nicht nur den Wissenstransfer fördert, sondern insbesondere auch die Flexibilität bei erfahrenen Mitarbeitenden und den Teamzusammenhalt (siehe Initiative Bundesnachrichtendienst).

o2 Telefónica ermöglicht in einem Stipendium gemeinsam mit StackFuel 50 Frauen eine Weiterbildung zur Data-Analystin und ermutigt damit Quereinsteigerinnen, beruflich einen neuen, zukunftsrelevanten Weg einzuschlagen. Die über das „Women in Data“-Stipendium finanzierte Weiterbildung basiert auf digitalen Inhalten und ist für Frauen in jeder Lebenssituation attraktiv (siehe Initiative o2 Telefónica).

INDIVIDUELLE KARRIEREN – MÖGLICHKEIT ZUM TEILZEITENGAGEMENT IM RUHESTAND

Wie alle Unternehmen und Behörden ist auch der BND vom demografischen Wandel betroffen. Durch das Erreichen der Altersgrenze der geburtenstarken Jahrgänge drohen nicht nur personelle Engpässe, besonders einschneidend ist auch der Verlust an Wissen und Erfahrungen. Auf der anderen Seite wächst auch bei den Mitarbeitenden nach Erreichen des Endes der Berufstätigkeit vielfach der Wunsch nach sinnstiftenden beruflichen Tätigkeiten über den Ruhestand hinaus. Vor diesem Hintergrund bietet der BND ein auf die besonderen Anforderungen des Dienstes zugeschnittenes Programm an, um Mitarbeitenden im Ruhestand individuelle Möglichkeiten zu einem zeitlich flexiblen Teilzeitengagement zu bieten, z.B. an zwei frei bestimmten Tagen pro Woche in ausgesuchten Bereichen, darunter auch unser Archiv. Auf diese Weise gelingt es, Perspektiven und Flexibilität an die Stelle einer starren Ausscheidungsgrenze zu setzen. Das Programm zeigt einerseits den ausscheidenden Mitarbeitenden, dass ihre Erfahrung und ihr Wissen weiterhin geschätzt werden, und ermöglicht andererseits einen sanften Übergang in den Ruhestand. Positive Effekte lassen sich hier gerade auch im Sinne einer gelebten Generationendiversität und eines verbesserten Wissenstransfers feststellen. In der Praxis ergeben sich erstaunlich viele Möglichkeiten, status- und laufbahngruppenübergreifend eine sehr individuell auf die persönlichen und dienstlichen Belange zugeschnittene Arbeitssituation zu schaffen, die immer mehr Zuspruch im BND findet.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Sorgt für Chancengerechtigkeit, indem besonders für erfahrene Mitarbeitende mehr Perspektiven und Flexibilität geschaffen werden. Fördert nicht nur Generationendiversität, sondern ermöglicht auch Wissenstransfer, Erfahrungsaustausch und Wertschätzung gegenüber erfahrenen Mitarbeitenden und ermöglicht damit ein positives Arbeitsklima.

Programm trifft auf positive Resonanz

„Als ich in den Ruhestand gegangen bin, hatte ich das Gefühl, dass ich noch nicht so weit bin, ganz zu gehen, dass ich dem Dienst und meinen Kolleginnen und Kollegen noch immer etwas geben kann. Ich hatte Lust, mein Wissen und meine Erfahrungen auch weiterhin einzubringen – auf der fachlichen wie auf der menschlichen Ebene. Die Möglichkeit zum Teilzeitengagement im Ruhestand habe ich daher gerne ergriffen. Dass gerade neue oder jüngere Mitarbeitende von meinem Wissen profitieren können, merke ich an dem positiven Feedback, das ich von ihnen erfahre. Am Ende sind es vor allem meine Kolleginnen und Kollegen, die vielen unterschiedlichen Menschen, mit denen ich lange und gerne zusammengearbeitet habe, die mich motivieren und die ich noch für eine Weile unterstützen möchte, wenn ich kann." (Hermann, 63)

Telefónica

„WOMEN IN DATA"-STIPENDIUM: FÜR MEHR FRAUEN IN TECH

Mit dem „Women in Data"-Stipendium haben o2 Telefónica und StackFuel gemeinsam **50 Frauen eine Weiterbildung zur Data-Analystin ermöglicht (Gesamtwert 150.000 EUR).** Es ist das bisher einzige deutschsprachige Stipendium für Frauen zum Zukunftsthema „Daten in der DACH-Region" und ist auch für Quereinsteigerinnen geeignet. Mit dem Stipendium unterstreichen beide Unternehmen ihr **Engagement für Chancengleichheit und Vielfalt von Perspektiven,** denn obwohl Tech-Teams immer stärker wachsen, machen Frauen nur 15% der Arbeitnehmenden im Datenbereich in Deutschland aus. Neben der berufsbegleitenden **Weiterbildung zur Data-Analystin** beinhaltet das Stipendium ein fachliches Mentoring, das die Teilnehmerinnen praxisnah mit interaktiven Formaten, realen Business Cases und Coding Challenges auf die zukünftige Jobrolle vorbereitet. Darüber hinaus ist es für Frauen in unterschiedlichen Lebenslagen attraktiv, denn es basiert auf digitalen Inhalten, die sich **flexibel in den Alltag** integrieren lassen.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

„Digital- und Datenexpertise gehören zu den wichtigsten Zukunftskompetenzen unserer Zeit und sind ein wesentlicher Baustein für langfristige Beschäftigungsfähigkeit. Da Frauen oftmals noch zu wenig in diesen Bereichen vertreten sind, wollen wir sie mit dem Stipendium ermutigen, einen neuen, zukunftsrelevanten Karriereweg einzuschlagen." – Nicole Gerhardt

Teilnehmerstimmen

Andreea, Teilnehmerin des „Women in Data"-Stipendiums:

„For me professionally, it's also finally giving myself the chance to explore this kind of task because I was always interested in it but there was always the question: can I do it? Am I really going to enjoy it at the end of the day?"

FLEXIBLE ARBEITSZEITMODELLE

RWE verfolgt einen „Activity-based working"-Ansatz, der den Angestellten vertrauensbasiert zeitliche und örtliche Flexibilität einräumt. Ein individuelles Arbeitsmodell erleichtert es, Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinen. Gleichzeitig fördert das Unternehmen die Diskussion über die Arbeitsorganisation im Team. Das gelebte Vertrauen stärkt die Autonomie der Mitarbeitenden und ermöglicht eine individualisierte Personalentwicklung und damit Chancengerechtigkeit (siehe Initiative RWE).

Im Zuge der Transformation bei **Audi** ist gerade ein Pilotprojekt mit Pionierpotenzial für flexible Einsätze in der getakteten Fahrzeugproduktion gestartet. Ein innovatives Arbeitsmodell in der Lackiererei am Standort Ingolstadt erlaubt es auch Schichtarbeiter:innen, in Teilzeit zu arbeiten. Die zeitlichen Lücken, die durch die Abwesenheit von Teilzeitkräften entstehen,

füllen qualifizierte Springer:innen. Diese kommen aus nicht taktgebundenen Bereichen der Lackiererei, z.B. Auszubildende, Mitarbeitende mit Einschränkungen oder Angestellte, die normalerweise im Büro arbeiten. Beschäftigte auf diese Weise die Zukunft ihrer Arbeit mitgestalten zu lassen, ist nach aktuellem Kenntnisstand von Expert:innen in Deutschland einzigartig.

RWE

HYBRID WORKING – PARTIZIPATIVE, ZUKUNFTSFÄHIGE UND NACHHALTIGE ARBEITSKULTUR BEI RWE

- Herausforderung: Arbeitskultur bei RWE partizipativ, zukunftsfähig und nachhaltig gestalten
- Lösungsansatz: Vertrauen, zeitliche und örtliche Flexibilität sowie Diversität im Rahmen des „Activity-based working"-Ansatzes etablieren
- Konkrete Ergebnisse
  - Entwicklung des Teamworkshops „Shape your hybrid working team", in dem Führungskraft und Mitarbeitende gemeinsame Spielregeln für das hybride Arbeiten entwickeln, sowie eines Leadership-Trainings, das Führungskräfte über Hybrid Leadership informiert
  - Tax Info, die darüber informiert, welche steuerlichen Bedingungen für die privat initiierte Arbeit aus dem Ausland gelten, sowie Labour Law Info, die Führungskräfte über die arbeitsrechtlichen Grundlagen aufklärt
  - Hybrid Meeting Etiquette, mit Hinweisen dazu, wie man ein möglichst effizientes und persönliches hybrides Meeting gestalten kann
  - Diverse Kommunikations-Nuggets für die Organisation (z.B. Best Practices, Testimonials)
- Erfolge: flexibleres Arbeiten auf internationaler Ebene; Stärkung der Eigenverantwortlichkeit von Teams; Berücksichtigung von Individualität in der Gestaltung des Arbeitsalltags

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

- Förderung der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durch individuelle Gestaltung von Arbeitszeit und -ort(en)
- Diskussionskultur zur Arbeitsorganisation im Team und Vertrauenskultur in der Führung, um Flexibilität und Autonomie der Mitarbeitenden zu stärken
- Individualisierung von Personalentwicklungschancen für Mitarbeitende durch Ausbau digitalisierter Lernformate

SCHICHTARBEIT MIT SPIELRAUM BEI AUDI

Nicht nur wegen der anhaltenden Pandemie ist Flexibilisierung der Arbeit voll im Gange und für alle Arbeitgeber:innen ein Muss. Dass innovative Ansätze dabei weit über klassische Büroräume hinausgehen können, zeigt ein Pilotprojekt in der Fertigung von Audi.

„Das ist ja wie ein Sechser im Lotto!" – Eileen Sterner erinnert sich noch genau, was sie gedacht hat, als sie zum ersten Mal von dem Projekt hörte. Ein innovatives Arbeitsmodell in der Lackiererei im Audi-Werk Ingolstadt erlaubt es auch Schichtarbeitenden, in Teilzeit zu arbeiten. Die zweifache Mutter nennt das eine große Chance, Arbeit und Familie besser unter einen zu Hut bringen.

Kann etwa eine Schichtarbeiterin, die Mutter geworden ist und wieder aus der Elternzeit zurückkehrt, ihre Arbeit nicht zum üblichen Schichtbeginn antreten, weil sie ihr Kind noch zur Kita bringen muss, springt ein qualifiziertes Mitglied des „Springerpools" für sie ein. Die Springer:innen kommen aus nicht taktgebundenen Bereichen der Lackiererei, es sind beispielsweise Auszubildende, Mitarbeitende mit Einschränkungen oder Angestellte, die normalerweise im Büro arbeiten. So macht ein:e Springer:in für die junge Mutter einen späteren – und damit flexiblen – Arbeitsbeginn möglich. Serkan Kocatürk, Auszubildender in der Lackiererei, ist einer von rund 30 Springer:innen und findet seine Einsätze klasse: „Zum einen lerne ich dadurch immer wieder etwas Neues hinzu und knüpfe neue Kontakte. Zum anderen ist es auch ein schönes Gefühl, Kolleg:innen zu helfen."

Audianer:innen aus allen Hierarchie- und Altersstufen haben das Pilotprojekt gemeinsam mit dem Betriebsrat und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) im Rahmen des betrieblichen Praxislaboratoriums „Flexibler Einsatz in der Schicht" entwickelt. Gefördert wurde das Projekt vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Innovative Projekte wie dieses verbessern nicht nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für alle Beteiligten, sondern schaffen zugleich auch mehr Sichtbarkeit und Anerkennung für Beschäftigte und Führungskräfte in Teilzeit. Audi hat sich zum Ziel gesetzt, flexible Arbeitszeitgestaltung auch auf weitere Bereiche in der Produktion auszuweiten.

Im Bild: Eileen Sterner übergibt an ihren Kollegen Thomas Rauh (v.l.n.r.)

ARBEITEN VON ÜBERALL

Bei **Siemens** sollen Mitarbeitende – in Absprache mit der Führungskraft – denjenigen Arbeitsort wählen können, an dem sie am produktivsten sind. Präsenzzeiten im Büro sollen das mobile Arbeiten in der neuen Normalität sinnvoll ergänzen. Judith Wiese, Chief People and Sustainability Officer (CPSO) der Siemens AG: „Mobiles Arbeiten ist für uns kein Neuland. Mit unserem New Normal Working Model haben wir als eines der ersten Unternehmen mobiles Arbeiten als globalen Standard etabliert. Unser Ziel ist, eine integrative Kultur zu schaffen, die auf Vertrauen und Eigenverantwortung basiert und Menschen dazu befähigt, sich bestmöglich zu entfalten." Konkret bedeutet das, dass Mitarbeitende weltweit an zwei bis drei Tagen pro Woche ihren Arbeitsplatz frei wählen können, insbesondere nach der Pandemie (siehe Initiative Siemens).

Die **Deutsche Bahn** hat so genannte „Wo Du Willst"-Jobs ausgeschrieben, deren Tätigkeiten ortsungebunden im ganzen Bundesgebiet ausgeführt werden können. Dies erweitert den Bewerberpool: Auch lokal gebundene Beschäftigte haben somit eine Chance (siehe Initiative Deutsche Bahn).

Der BestWork-Ansatz der **ENBW** ist „weit mehr als Homeoffice", wie Personalchefin Colette Rückert-Hennen betont. Die Mitarbeitenden gestalten gemeinsam mit ihrem Team die Zusammenarbeit und bestimmen selbst, in welcher Form sie in Zukunft arbeiten wollen. Gemeinsam legen die Mitglieder der einzelnen Teams fest, welche Spielregeln dafür gelten sollen. Qualifizierte Coaches mit Transformationserfahrung geben Unterstützung (siehe Initiative ENBW).

SIEMENS

BEI SIEMENS IST MOBILES ARBEITEN EIN KERNELEMENT DER „NEUEN NORMALITÄT"

Bereits seit 2011 war es bei Siemens Standard, einen Tag pro Woche im Homeoffice zu arbeiten. Mit dem Beginn der Pandemie erledigten große Teile der Belegschaft über Nacht ihre Arbeit von zuhause aus – und das ohne Qualitäts- oder Produktivitätseinbußen. Schon im Juli 2020 kündigten wir unser „New Normal Working Model" an, das das mobile Arbeiten an zwei bis drei Tagen pro Woche vorsieht, als weltweiter Standard in der Zeit nach der Pandemie.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass ortsunabhängiges Arbeiten viele Vorteile bietet und in weitaus größerem Rahmen möglich ist als ursprünglich angenommen. Diese positiven Erkenntnisse wollen wir auch für die Zeit nach der Pandemie nutzen. Weltweite Umfragen unter unseren Mitarbeitenden hatten zudem deren Wunsch nach mehr Flexibilität und individuellen Lösungen beim Arbeitsort bestätigt. Ergebnisorientiertes Führen und ein hohes Maß an Befähigung („Empowerment") unserer Mitarbeitenden sind wichtige Voraussetzungen für das Gelingen des hybriden Arbeitsmodells.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Die Maßnahme ermöglicht Chancengerechtigkeit, da durch Erhöhung der Flexibilität Berufliches und Privates besser vereinbart werden können. Dadurch vergrößert sich unter anderem der Talentpool, da z.B. auch Eltern, die familiär stark eingebunden sind, sich beruflich weniger einschränken müssen.

„WO DU WILLST"-JOBS – STELLEN, BEI DENEN LEBEN UND MOBILES ARBEITEN DEUTSCHLANDWEIT MÖGLICH IST

Für Arbeitnehmer:innen mit familiären oder privaten Pflichten und insbesondere für jüngere Generationen gehören die **flexible Ortswahl** und eine ausgeglichene Work-Life-Balance zu einer attraktiven Arbeitgeberin. Seit Beginn 2022 werden **mobile Stellen** bei der Deutschen Bahn als **„Wo Du Willst"**-Jobs bzeichnet und extern ausgeschrieben. Über einen Filter auf dem **DB-Stellenportal** können sich Bewerbende diese „Wo Du Willst"-Jobs anzeigen lassen und sich direkt bewerben. Ziel ist die Sichtbarmachung und Vermarktung des in Betrieben bereits Praktizierten sowie der **bereits bestehenden flexiblen Arbeitsmodelle** der DB. In Abstimmung mit Team und Führungskraft besteht für Mitarbeitende die Möglichkeit, den **Arbeitsort innerhalb Deutschlands** selbst zu wählen – auch nach der Pandemie.

Stand Mitte März können sich Bewerbende auf der DB-Karriereseite schon auf **236 offene „Wo Du Willst"**-Jobs bewerben.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

- Durch „Wo Du Willst"-Jobs werden mögliche Tätigkeitsspektren ausgeweitet für Menschen mit außerberuflicher Verantwortung und für alle Expert:innen, die für einen neuen Job nicht umziehen wollen.
- Es besteht die Möglichkeit, Karriere in der Expertise zu machen, die persönlich vorhanden ist, auch wenn der Lebensmittelpunkt nicht in einer Großstadt liegt.

NEW WORK HEISST BEI DER ENBW „BESTWORK": WIE WIR DIE ZUKUNFT UNSERES ARBEITENS SELBST GESTALTEN

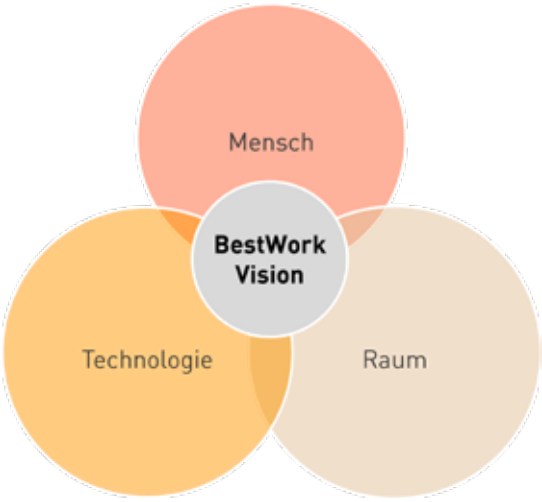
Wie werden wir künftig bei der EnBW arbeiten und zusammenarbeiten? **BestWork** – der Name ist dabei Programm: Wir möchten unseren Mitarbeiter*innen künftig ein **Höchstmaß an Flexibilität** ermöglichen, so dass sie **ihre Arbeit und die Zusammenarbeit im Team** für sich optimal gestalten können. Das Wichtigste: **Teams gestalten diese Antwort jeweils für sich gemeinsam aus.** Wir betrachten dabei **drei Dimensionen,** die eng miteinander zusammenhängen: **Mensch, Raum und Technologie.** Diesen Dimensionen und den damit verbundenen Fragen stellen sich über 1.000 Teams – egal ob aus Abteilungen mit überwiegender Bürotätigkeit oder technisch-gewerblichen Bereichen – in einem **vordefinierten Rollout-Prozess.** Dieser wird in zwei Etappen durchlaufen: Die **erste Etappe** widmet sich der **Dimension Mensch,** die **zweite der Dimension Raum.** Die **Dimension Technologie zieht sich** als **verbindendes Element durch beide Etappen** und wird sich unter anderem der Frage widmen, wie eine **hybride Zusammenarbeit** gestaltet werden kann. Während des gesamten Prozesses leiten qualifizierte BestWork Coaches die Teams an. Die Coaches sind größtenteils selbst EnBW-Mitarbeiter*innen mit Transformations- und Coachingerfahrung, die sich vorübergehend für BestWork engagieren. Das heißt, dass wir diesen umfangreichen Wandel überwiegend aus eigener Kraft stemmen.

Nach Monaten der Konzeption und Vorbereitung, nach Pilotierung und Optimierung sind im vergangenen Herbst unsere ersten Teams in die erste Etappe des Rollouts von BestWork gestartet. Voraussichtlich bis Mai werden alle Teams diese erste Etappe abgeschlossen und für sich definiert haben, wie sie Zusammenarbeit und Teamkultur künftig gestalten.

Im Anschluss werden die Teams in der **zweiten Etappe die Raum- und Technologiegestaltung** in einem definierten Prozess umsetzen.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

BestWork ebnet den Weg in Richtung Chancengerechtigkeit, weil die Mitarbeitenden selbst die Reise mitgestalten dürfen und so durch mehr Flexibilität auf individuelle Lebensmodelle und Bedürfnisse eingegangen werden kann.



GEMEINSAM STÄRKEN STÄRKEN

Die Talentprogramme „Bee YOU" und „Bee SEEN" von **IBM** haben zum Ziel, ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen sowie Talente mit diversen Hintergründen zu stärken und zu entwickeln. Der Fokus bei Bee YOU liegt auf der Entwicklung „selbstbewusster" Führungskompetenzen und der Stärkung der individuellen Prioritäten. Bee SEEN unterstützt Frauen, die sich auf dem Entwicklungsweg zum höheren Management befinden, und fördert sie unter anderem durch Executive Sponsorships, Unterstützung bei Personal Branding und persönlicher Visibilität zur Vorbereitung auf die nächsten Karriereschritte (siehe Initiative IBM).

Eine ausgeprägte Feedback-Kultur ist seit jeher das Herzstück der Dual Mission von **McKinsey.** Ziel ist es, ein vertrauensvolles Umfeld zu etablieren, in dem kontinuierliches stärkenbasiertes und entwicklungsortientiertes Feedback zur täglichen Routine gehören. Hierfür werden Mitarbeitende auf allen Levels fortlaufend geschult und mit diversen Tools unterstützt (siehe Initiative McKinsey).

BEE YOU & BEE SEEN – TALENTPROGRAMME, DIE SELBSTBEWUSSTSEIN FÖRDERN UND FRAUEN STÄRKEN

Die Gewinnung und Entwicklung von Talenten mit diversen Hintergründen – in Bezug auf Geschlecht, sexuelle Orientierung, Alter, Hautfarbe etc. – ist tief in der IBM-Kultur verankert.

IBM fördert Talente durch zahlreiche globale und lokale Programme. Diese werden regelmäßig überarbeitet, um aktuelle Prioritäten zu reflektieren.

Bee YOU und Bee SEEN sind zwei der zahlreichen Talent-Programme. Beide legen ihren Fokus auf die Weiterentwicklung und Sichtbarkeit von Mitarbeiter_innen in unterschiedlichen Phasen ihrer Karriere. Der inhaltliche Schwerpunkt der Programme liegt unter anderem im Adressieren von unbewussten Vorurteilen sowie im Nutzen des Potenzials in divers aufgestellten Teams.

Mit Bee YOU fördert IBM Talente, die eher am Anfang ihrer Karriere stehen. Fokus des Programms liegt auf der Entwicklung von „selbstbewussten" Führungskompetenzen zum Management der eigenen Prioritäten sowie zur Stärkung einer diversen und inklusiven IBM-Kultur. Aufbauend auf der bereits guten Balance zwischen Frauen und Männern auf dem Entry Level, nimmt das Programm etwas mehr Frauen als Männer auf und fokussiert darauf, Gender Biases gemeinsam abzubauen.

Bee SEEN unterstützt explizit Frauen, die bereits auf dem Entwicklungsweg zum höheren Management sind. Das Programm reicht von Executive Sponsorships über Circles zur Vertiefung von Leadership-Themen bis hin zu Personal Branding. Im Zentrum stehen darüber hinaus Themen rund um das Netzwerken sowie die persönliche Visibilität als Vorbereitung für weitere Karriereschritte.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Die Talentprogramme ebnen den Weg in Richtung Geschlechtergerechtigkeit, weil sie mit spezifischen Ansätzen Mitarbeiter_innen in den unterschiedlichen Phasen ihrer Karriere fördern.

McKinsey & Company

FEEDBACK ALS HERZSTÜCK DER MISSION VON McKINSEY

Eine ausgeprägte Feedback-Kultur ist seit jeher das Herzstück der Dual Mission von McKinsey. Ziel ist es, ein vertrauensvolles Umfeld zu etablieren, in dem kontinuierliches stärkenbasiertes und entwicklungsorientiertes Feedback zum Arbeitsalltag gehören. Hierfür werden Mitarbeitende auf allen Levels fortlaufend geschult und mit diversen Tools unterstützt. Zu den zentralen Elementen gehören:

- Feste Verankerung im Projektalltag. Zu Beginn jedes Projekts werden in 1:1-Gesprächen systematisch Stärken und Entwicklungsbereiche besprochen.
- Zahlreiche Feedback-Gebende. Über Beförderungen entscheiden nicht die direkten Vorgesetzten. Stattdessen wird umfangreiches Feedback von verschiedenen Personen eingeholt und in Gremien umfassend diskutiert.
- Upward-Feedback. Teil der McKinsey-Kultur ist auch das so genannte Upward-Feedback: Über ein onlinegestütztes Tool können alle Mitarbeitenden jederzeit niedrigschwellig Feedback zu allen Kolleg:innen (insbesondere Vorgesetzten) geben. Wöchentliche Erinnerungen per E-Mail ermutigen die Beschäftigten, sich aktiv zu beteiligen.
- Unterstützung durch Nudges. Beispielsweise schaffen voreingestellte Terminblocker im Kalender der Mitarbeitenden den nötigen Freiraum für Feedback und unterstreichen dessen Bedeutung; Pop-up-Nachrichten auf dem Handy erinnern an Feedback.
- Kontinuierliche Schulungen mit konsistentem Feedback-Modell. Zentraler Bestandteil des Schulungscurriculums für alle Mitarbeitenden ist ein vierstufiges Feedback-Modell, das allen Gesprächen zu Grunde liegt.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Stärkenbasiertes Feedback als Fundament für Chancengerechtigkeit: Die individuelle Weiterentwicklung und optimale Förderung aller Mitarbeitenden ist von zentraler Bedeutung.

UNSER FAMILIEN-KARRIERE-MODELL

Johnson & Johnson setzt sich seit über drei Jahren mit der Family@Heart-Initiative für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Dahinter steht eine große Bandbreite an Maßnahmen, die auf Chancengerechtigkeit von Müttern und Vätern abzielen. Unter anderem pilotiert das Unternehmen Jobsharing und bietet Kinderferiencamps an sowie speziell an Männer gerichtete Initiativen, damit Vereinbarkeit von Familie und Beruf kein reines Frauenthema bleibt (siehe Initiative Johnson & Johnson).

Die **ZEIT** hat das Konzept der Doppelspitze für Ressorts mit paritätischer Besetzung (ein Mann und eine Frau) eingeführt. Damit wächst mittelfristig nicht nur der Anteil der weiblichen Ressortleitenden auf 50%, sondern es vergrößert sich auch der Pool an weiblichen Talenten für die Chefredaktionen der Verlagsgruppe.

Johnson & Johnson

FAMILY@HEART – INITIATIVE MIT DER MISSION, DIE CHANCENGLEICHHEIT VON KOLLEG:INNEN MIT FAMILIE ZU FÖRDERN

Die **Herausforderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie** ist eine der großen Barrieren für Chancengerechtigkeit. Insbesondere Frauen schultern in Deutschland einen Großteil der so genannten Care-Arbeit und arbeiten deswegen oftmals in Teilzeit. Wir haben gesehen, dass Mitarbeitende in Teilzeit oft geringere Karrierechancen haben oder wahrnehmen und sich nicht immer vollkommen inklusiv behandelt fühlen.

Um einen entscheidenden Beitrag zur Chancengerechtigkeit zu leisten, setzen wir unter anderem diese erfolgreichen **Maßnahmen um:**

- Angebot von Kinderferiencamps zur Überbrückung der Schulferien
- Ausschreibung von Positionen zugleich in Vollzeit und Teilzeit
- Pilotierung von Jobsharing
- Awareness-Trainings für Führungskräfte
- Gründung einer großen Community für Support und Austausch
- Eltern-Kind-Büro
- Interviews mit Mitarbeitenden
- Männerinitiative für Enttabuisierung von Männern in Teilzeit
- Webinare und Events

Janssen Family@Heart

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

- Wir tragen dazu bei, dass Beschäftigte mit Familie (oft Frauen in Teilzeit) die **gleichen Karrierechancen** haben wie Mitarbeitende in Vollzeit und ihr Potenzial in einem **inklusiven Arbeitsumfeld** optimal entfalten können.
- Indem wir **alle Geschlechter** in die Aktivitäten einbeziehen sowie vermehrt zielgerichtete Maßnahmen für **Männer** anbieten, möchten wir langfristig dazu beitragen, dass Care-Arbeit kein reines Frauenthema bleibt, sondern strukturell gelöst wird.

Sarah Land,
Diversity, Equity & Inclusion Lead, Germany, und Gründungsmitglied von Family@Heart

„Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie grundlegend zu verbessern, haben wir bei Johnson & Johnson Pharma die Initiative Family@Heart gegründet. Das Besondere an dieser Initiative ist, dass sie aufmerksam macht auf die Herausforderungen von Vereinbarkeit und dabei auch konkrete Lösungsansätze erarbeitet. Zudem haben wir eine lebhafte Community aufgebaut, in der sich bereits über 20% unserer Mitarbeitenden aktiv austauschen und gegenseitig unterstützen. Seit Kurzem stellen wir auch Männer stärker in den Fokus, mit dem Ziel, Männer, die in Teilzeit arbeiten und Care-Arbeit übernehmen, zu unterstützen und das Thema zu normalisieren. Mit allen Maßnahmen möchten wir zur Chancengleichheit beitragen und ein inklusives Umfeld für Mitarbeitende mit Familie schaffen."

DIE ZEIT

DOPPELSPITZEN FÜR RESSORTS BEI DER ZEIT

Ressortleitungen waren traditionell überwiegend mit Männern besetzt. Es galt auch die Einstellung, dass eine Ressortleitung nur in Vollzeit geleistet werden kann. Unser Chefredakteur Giovanni di Lorenzo hat für die Redaktion das Ziel vorgegeben, 50% der Ressortleitungen mit Frauen zu besetzen.

Die Einführung von Doppelspitzen als Ressortleitung folgt dem Prinzip der paritätischen Besetzung. Aufgabenumfang sowie familiäre und private Verpflichtungen sind so besser miteinander vereinbar. Der Ansatz macht mehr Frauen Mut, eine Ressortleitung zu übernehmen.

Das Konzept der Doppelspitze in Führungspositionen bringt neue Herausforderungen mit sich (Klarheit der Aufgabenverteilung, Vertrauen in- und untereinander).

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Der Anteil der Ressortleiterinnen steigt mittelfristig auf 50%. Dadurch erhöht sich die Spiegelung der Vielfalt der Perspektiven und Meinungen unserer Beschäftigten und Leserschaft.

Der Anteil an Frauen in unserem Talentpool „Ressortleitung", aus dem heraus wir Positionen in unseren Chefredaktionen der Verlagsgruppe besetzen, steigt.

Welche Aufgabenteilung habt ihr in eurer Führungsrolle?

Charlotte und Roman: Wir wechseln uns alle zwei Wochen in der operativen Führung des Ressorts ab. Bei einer Wochenzeitung bedeutet das: Wer gerade in Charge ist, leitet die Konferenzen des Ressorts und vertritt den Teil nach außen. Wie die Wirtschaftsstrecke dann genau aussieht, bestimmt zwar im Zweifel, wer gerade in der Führung ist. Tatsächlich stimmen wir uns aber laufend ab, teilen Ideen, bitten uns gegenseitig um Rat.

Was sind Herausforderungen in so einer Konstellation und wie löst ihr sie?

Charlotte: Da müsste ich lange überlegen. Romans und meine Zusammenarbeit ist von einem hohen Maß an Vertrauen und Sympathie geprägt. Aber okay, wenn ich unbedingt eine Herausforderung nennen soll: Roman arbeitet gerne bis tief in die Nacht, ich dagegen bin Frühaufsteherin. Vorsichtig ausgedrückt: Wir sind uns nicht immer einig darüber, wann der beste Zeitpunkt ist, wichtige Dinge sofort zu besprechen.

Roman: Wir kannten uns schon vorher und mochten uns. Das war ein großer Vorteil. Natürlich mussten wir uns in den neuen Rollen dann noch einmal neu kennenlernen und verstehen, was uns jeweils wichtig ist. Wie in jeder Beziehung war das auch ein Verhandlungsprozess. Seitdem ist unsere Zusammenarbeit davon geprägt, dass Charlotte und ich uns gegenseitig sehr vertrauen und stets loyal zueinander sind. Wenn wir unterschiedliche Auffassungen haben zu einer inhaltlichen Frage, also etwa dazu, welche Themen wir wie setzen, dann diskutieren wir – und im Zweifel entscheidet, wer gerade mit der operativen Führung dran ist.

03

EIN NEUES FÜHRUNGS-VERSTÄNDNIS FÜR NEUE KARRIEREN

„Ein Chef ist wie ein Wecker. Keiner will ihn, jeder hasst ihn, aber ohne ihn würden alle immer pennen." Natürlich ist das Führungsverständnis von Stromberg, dem klischeehaften Chef aus der gleichnamigen TV-Serie, absolut veraltet und fragwürdig. Doch wie so oft funktioniert der Witz besonders gut, weil er einen wahren Kern enthält. Führungskräften kommt in Transformationsprozessen, wie sie auch veränderte Karrierevorstellungen mit sich bringen, eine Schlüsselrolle zu.

Zum einen entscheiden sie über die Grundvoraussetzungen, z.B. ob ein Sabbatical gewährt wird oder eine Teilzeitkraft eine Managementposition erhält. Zum anderen haben Führungskräfte als Vorbilder auch die Möglichkeit, Katalysatoren für den Wandel zu sein.

Der Chefsache-Jahresreport zeigt an vielen Stellen, welche Wirkungsmacht Vorbilder in Unternehmen haben. Führungskräfte, die Vorgesetzte oder Teammitglieder mit unkonventionellen Berufswegen kennen (z.B. Vorstand oder Abteilungsleiterin in Teilzeit), denken signifikant häufiger selbst über alternative Karriereansätze nach und lassen sich auch von Widerständen nicht abhalten. Frauen, die weibliche Vorbilder haben und in ihrer Position selbst keine Ausnahme sind, führen deutlich häufiger ihre Karriere fort und folgen länger den Entwicklungsstufen des Unternehmens.[20]

Grundvoraussetzung für eine partnerschaftliche bzw. chancengerechtere Aufteilung der Rollen ist der oben skizzierte Wandel des Karriereverständnisses. Doch sind die Führungskräfte auch bereit für den Wandel, den ihre Mitarbeitenden verlangen?

Arbeitnehmende wünschen sich Führungskräfte, die ihnen auf Augenhöhe begegnen, sie coachen und bestärken und ein integratives Teamumfeld schaffen.[21] Laut Jahresreport sind nur 37% der Erwerbstätigen derzeit zufrieden mit der Führungskultur. Auch bei Führungskräften selbst liegt die Rate lediglich bei 39%. Die Jahresumfrage zeigt, dass dies sowohl an der Bereitschaft („Will") als auch an der Fähigkeit („Skill") liegt. Zum einen benennen Führungskräfte klar, dass sie gern etwas ändern würden, sich aber durch die Rahmenbedingungen im Unternehmen eingeschränkt sehen. Zum anderen wird an mehreren Stellen der Umfrage deutlich, dass es manchen Führungskräften noch immer schwerfällt, vorurteilsfrei zu führen.

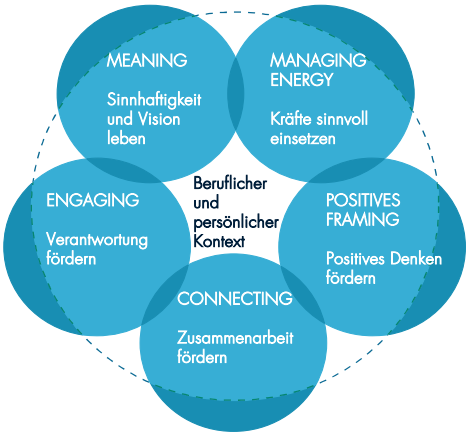
28% der männlichen Führungskräfte und **21%** der weiblichen Führungskräfte sagen deutlich, dass sie gerne anders führen würden, dies aber unter den geltenden Rahmenbedingungen nicht möglich ist.

33% der Führungskräfte bestätigen immer noch, dass es ihnen nicht leichtfällt, Mitarbeitenden mit Kindern und ohne Kinder sowie Männern und Frauen gleiche Chancen zu bieten.

33% der Führungskräfte glauben, dass ihre Mitarbeitenden im Homeoffice einen deutlicheren Produktivitätsabfall haben als sie selbst.

Erforderlich ist demnach ein neues Führungsverständnis – analog zur Karriere steht also auch die Führungskultur vor einem Wandel. Anhand der fünf Elemente des Centered-Leadership-Modells[22] zeigen wir im Folgenden, wie ein zukunftsorientiertes Führungsverständnis aussehen kann, ergänzt um Best-Practice-Beispiele aus den Chefsache-Partnerunternehmen.

Centered-Leadership-Modell



Das Centered-Leadership-Modell[1] wurde entwickelt basierend auf Videointerviews mit 145 Führungskräften aus der ganzen Welt, einer umfassenden wissenschaftlichen Untersuchung in den Bereichen Führung, Organisationsentwicklung, Neurowissenschaften, Evolutionsbiologie, Geschlechterforschung und Psychologie sowie über 100 Kundenworkshops

1 McKinsey & Company. Centered leadership: How talented women thrive. McKinsey Quarterly, September 2008

Hybrides Arbeiten

Insbesondere hybride Team-Settings stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen und setzen eine Abkehr von gewohnten Routinen voraus. Best Practices für die Führung hybrider Teams sind: 1) ergebnisorientiertes Performance Management mit klaren Zielvorgaben und Möglichkeit zu deren regelmäßiger Anpassung, 2) vertrauensvolle Teamumgebung mit starkem Zusammenhalt, 3) Bereitstellung der notwendigen Technologie und Schulung in entsprechenden Fähigkeiten.

„MEANING" – SINNHAFTIGKEIT UND VISION LEBEN

„To love what you do and feel that it matters – how could anything be more fun?", sagte schon Katharine Graham, die erste weibliche CEO eines Fortune-500-Unternehmens. Immer mehr Menschen beschäftigen sich mit dem „Purpose", dem höheren Sinn ihrer Tätigkeit und ihres Unternehmens. Ein echter Purpose bringt Energie und Freude an der Arbeit. Damit ist er auch für Führungskräfte wichtig: Studien haben gezeigt, dass sich ein erkennbarer Purpose bei Fachkräften in größerer Arbeitszufriedenheit, höherer Produktivität, geringerer Fluktuation und erhöhter Loyalität niederschlägt.[23] Zudem entsteht das Gefühl der Transzendenz: Wenn ein Mensch zu etwas beiträgt, das größer ist als er selbst, stellt sich ein tieferes Gefühl der Sinnhaftigkeit ein, wodurch ein positiver Kreislauf entsteht.

Führungskräfte müssen eine übergreifende Vision nicht nur für sich selbst leben, sondern diese auch für alle Beschäftigten greif- und lebbar machen. Sie müssen den Mitarbeitenden als Coach und Motivator:in zur Seite stehen, damit jedes Team und jedes Teammitglied persönliche Bedeutung in der übergreifenden Vision finden kann. Die Umfrage offenbart hier deutlichen Handlungsbedarf: 58% der erwerbstätigen Männer und 51% der Frauen glauben, dass man für beruflichen Erfolg bereit sein muss, eigene Werte hintanzustellen.

Um nicht nur möglichst vielen Mitarbeitenden die Chance zur Identifikation mit dem Leitbild zu geben, sondern auch die Gemeinschaft zu stärken, wurde das übergreifende Leitbild beim **Stifterverband** in hohem Maße partizipativ entwickelt. So erarbeiteten 80 Beschäftigte in intensiven hierarchie- und abteilungsübergreifenden Diskussionen ein gemeinsames Selbstverständnis für die interne Zusammenarbeit. Daraus wurden im nächsten Schritt Handlungsbedarfe und Maßnahmen abgeleitet. (siehe Initiative Stifterverband).

STIFTERVERBAND

GEMEINSAME ERARBEITUNG EINES LEITBILDS

Ziel des Stifterverbands war es, unter Beteiligung möglichst vieler Mitarbeitender hierarchieübergreifend ein Leitbild zu entwickeln. Dazu haben die Mitarbeitenden gemeinsame Werte definiert sowie Mittel und Wege identifiziert, wie sie auf dieser Basis künftig zusammenarbeiten wollen.

Bisher haben zwei Leitbild-Workshops stattgefunden, in denen sich jeweils über 80 Mitarbeitende aus allen Bereichen und Tochtergesellschaften des Stifterverbands eingebracht haben. Insgesamt wurden mehr als 250 Werte gesammelt und 27 Ideen zur Weiterentwicklung des Stifterverbands formuliert.

Alle Beschäftigten waren eingeladen, sich an dem Prozess zu beteiligen. Die Diskussion sollte möglichst frei, ergebnisoffen, konstruktiv und hierarchieübergreifend sein.

Im **ersten Workshop** haben die Teilnehmenden gemeinsame Werte identifiziert, die die Zusammenarbeit im Stifterverband derzeit prägen bzw. in Zukunft prägen sollen. Zudem haben sie mögliche **Defizite und Handlungsbedarfe** identifiziert. Die Ergebnisse wurden zusammengefasst und acht Wertekategorien zugeordnet: vielfältig, innovativ, transparent, kompetent, glaubwürdig, gemeinschaftlich, sinnstiftend und nachhaltig.

Im **zweiten Workshop** haben sich die Teilnehmenden in Kleingruppen näher mit den acht Wertekategorien auseinandergesetzt. Dabei haben sie herausgearbeitet, welche **Werte im Vordergrund** stehen, welche Rolle diese Werte im eigenen Team und in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen des Stifterverbands spielen und wie sie mit noch mehr Leben gefüllt werden können.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Gemeinschaftliche, hierarchieübergreifende Erarbeitung eines Zielbilds

Diversität als Teil des Leitbilds für alle Mitarbeitenden des Stifterverbands

Teilnehmerstimmen

Am Workshop hat mir gefallen ...

... der offene abteilungsübergreifende Austausch

... Stärkung des Wir in unserer heterogenen Organisation

... Kontakt zu neuen Kolleg:innen und ein respektvoller und anregender Austausch

... dass unsere Meinung wichtig ist

... offene, konstruktive Atmosphäre

„MANAGING ENERGY" – KRÄFTE SINNVOLL EINSETZEN

Fast an jedem Führungskräfte-Handgelenk hat man ihn schon gesehen: den Fitnesstracker, der unter anderem Puls und Schlaf überwacht. Noch immer steht Selbstoptimierung hoch im Kurs, doch der Blick sollte über die eigene Person hinausgehen. Als Führungskraft kommt es darauf an, die Ressourcen des Teams so schonend und nachhaltig einzusetzen, dass ein für alle positives Arbeitserlebnis entsteht. Ziel ist es, über sorgfältige Planung und Haushaltung mit den Ressourcen das Maß an Energie zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, das nötig ist, um ein Problem zu lösen und langfristig Resilienz aufzubauen.

Auch hier müssen Führungskräfte Vorbild sein. Derzeit glauben noch 63% der männlichen Führungskräfte, dass man deutlich über 40 Stunden pro Woche arbeiten muss, um Karriere zu machen. Bei den Frauen sind es immerhin 49%. Und unter den Erwerbstätigen ohne Führungsambition wird mit großem Abstand (50% der Befragten) „zu viel Stress" als Hauptgrund genannt, keine Führungsposition einzunehmen.

Doch es geht nicht allein um die Reduzierung der Arbeitszeit – es geht darum, zu erkennen, welche Bedingungen und Situationen Energie spenden und welche sie aufbrauchen. Denn Arbeit muss nicht zwingend anstrengend sein. Mihály Csíkszentmihályi, einer der Begründer der positiven Psychologie, untersuchte Tausende von Menschen, vom Bildhauer bis zur Fabrikarbeiterin. Er fand heraus, dass diejenigen, die häufig einen „Flow" erlebten, also ein Gefühl der völligen Vertiefung in eine Tätigkeit, produktiver waren und größere Zufriedenheit aus ihrer Arbeit zogen als diejenigen, die keinen Flow empfanden. Außerdem verlieh ihnen die Tätigkeit mehr Energie, als sie verbrauchte.[24]

Insbesondere das Homeoffice darf für Mitarbeitende nicht zur Arbeitsfalle werden; persönliche Grenzen müssen gewahrt bleiben, auch wenn die E-Mail der Chefin dann nicht immer sofort beantwortet wird. Jede:r vierte Arbeitnehmende gibt an, dass er oder sie im Homeoffice Privat- und Berufsleben schlecht voneinander trennen kann und gefühlt mehr arbeitet. Bei Erwerbstätigen mit Kindern ist es sogar jede:r Dritte.

Das **Bundesverteidigungsministerium** schult Führungskräfte in seinen Master Classes im digitalen Führen und Arbeiten. Ziel ist es, die Organisation auf tiefgreifende Veränderungen im Arbeitsalltag vorzubereiten und die Fähigkeiten der Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung zu verbessern (siehe Initiative Bundesverteidigungsministerium).

Bundesministerium der Verteidigung

LEBENSLANGES LERNEN: MASTERCLASSES FÜR DIGITALES FÜHREN UND ARBEITEN

Das Bildungszentrum der Bundeswehr (BiZBw) qualifiziert in Masterclasses – in Zusammenarbeit mit führenden deutschen Business Schools – Spitzenführungskräfte der Bundeswehr (ab Ebene Brigadegeneral bzw. Ministerialdirigent und vergleichbar) unter dem Überbegriff „Digital Führen und Arbeiten".

Im Fokus der bisher durchgeführten Veranstaltungen standen u.a. die Themen „Agiles Führen und Arbeiten", „Digital (Innovation) Leadership und Social Media" sowie „Smart Government/Digitale Kommunikation und Kollaboration". Ziel ist es, mit jeder Masterclass die Fertig- und Fähigkeiten der Führungskräfte im Rahmen der Digitalisierung der Bundeswehr zu erhöhen. Alle Veranstaltungen leisten darüber hinaus einen wichtigen Beitrag, die Spitzenführungskräfte der Bundeswehr auch hinsichtlich Chancengerechtigkeit und Nachhaltigkeit zu sensibilisieren und ihnen damit Handlungssicherheit für das „Führen im Wandel" zu vermitteln.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Die Bundeswehr entwickelt verschiedene Weiterbildungsmaßnahmen, um das Verständnis für die derzeitigen tiefgreifenden Veränderungen im Arbeitsalltag zu erhöhen. Dabei werden Kommunikation und Kooperation über räumliche Distanz sowie das Leiten digitaler Besprechungen in einer hybriden Arbeitsumgebung auch vor dem Hintergrund der Vereinbarung von Familie und Beruf für Führungskräfte immer wichtiger.

Zentrale Fragen sind: Wie kann man als Führungskraft die unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, insbesondere mit Blick auf Arbeitsalltag und Privatleben, erfolgreich in Einklang bringen und welchen Beitrag kann moderne Führung zu mehr Chancengerechtigkeit leisten?

Teilnehmerstimmen

Elisabeth Totter, BMVg:

Elisabeth Totter, BMVg

„Die Bereitschaft, neue Sichtweisen anzunehmen und lebenslang immer wieder Neues zu lernen, macht eine innovative und moderne Führungskultur aus. Für uns in der Bundeswehr ist es wichtig, dass wir unsere Spitzenführungskräfte auch hinsichtlich Chancengerechtigkeit und Nachhaltigkeit sensibilisieren und weiterentwickeln. Mit der Teilnahme an den Masterclasses werden wir sicher durch die digitale Transformation geführt und es gelingt uns, für das ‚Führen im Wandel' neue Perspektiven zu entwickeln."

„POSITIVE FRAMING" – POSITIVES DENKEN FÖRDERN

Zwölfmal erhielt J.K. Rowling eine Absage für ihr „Harry Potter"-Manuskript, bis es endlich von einem Verlag angenommen wurde. Drei Jahre versuchte George A. Akerlof, seinen Artikel zum „Market for Lemons" zu veröffentlichen, bevor er später dafür mit dem Nobelpreis belohnt wurde. Die Geschichte ist voll von Beispielen, die zeigen, dass es sich lohnt, auch in scheinbar aussichtslosen Situationen optimistisch zu bleiben. Und auch wissenschaftliche Studien bestätigen dies: Optimistische Menschen werden nicht nur älter, sondern auch eher befördert[25] und optimistische Unternehmer:innen sind erfolgreicher.[26]

Natürlich müssen nicht alle Führungskräfte schillernde Visionär:innen sein. Auch gilt es, bei allem Optimismus eine Selbstüberschätzung zu vermeiden, um unvoreingenommen urteilen und handeln zu können.

Ohne positives Denken werden sich neue Familien-Karriere-Modelle jedoch kaum umsetzen lassen. Teams müssen ausprobieren dürfen, wie sie arbeiten wollen. Das erfordert einen offenen Austausch und Mut zum Experiment: Erweist sich ein Modell in der Praxis als problematisch, sollte es weiterentwickelt und nicht verworfen werden. In der Jahresumfrage sagen 51% der Befragten, die bereits Erfahrungen mit Jobsharing gesammelt haben, dass dies ihrer Meinung nach nicht funktioniert habe und sie es nicht weiter ausprobieren wollen. Unter den Befragten, die Jobsharing bei anderen miterlebt haben, teilen 46% diese Meinung. Hier gilt es, in den Teams gemeinsam nach alternativen Ansätzen zu suchen.

„CONNECTING" – ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN

Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, den Zusammenhalt und den Austausch im Team zu fördern. Dazu gehört auch der Aufbau funktions- und bereichsübergreifender Netzwerke sowie von Interessengruppen, die Minderheiten vertreten.

Ziel ist es, eine inklusive Atmosphäre zu schaffen, in der sich Kolleg:innen gegenseitig stärken und stützen und anderen als Vorbild und Inspirationsquelle dienen. Die aktuelle Jahresumfrage zeigt, dass ein Großteil (57%) der befragten Führungskräfte selbst noch keine inspirierenden Vorbilder in ihrem persönlichen oder beruflichen Umfeld hat, die unkonventionelle Berufswege beschreiten. Wer sich Veränderung wünscht, muss dieses Thema also angehen.

Die **BASF** hat z.B. mit ihrem „Inclusive Leadership"-Projekt ein strukturiertes Trainingsprogramm geschaffen, das sich zunächst an Senior Executives wendet und zum Ziel hat, das Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden zu stärken. In speziellen Trainings befassen sich die Führungskräfte mit Themen wie dem Umgang mit Diversität und der Rolle der Führungskraft bei Inklusion. Ab 2023 soll die gesamte Organisation in das Programm einbezogen werden (siehe Initiative BASF).

Auch bei der **Fraunhofer-Gesellschaft** läuft ein Begleitprogramm zur Unterstützung der Chancengleichheit. Der Schwerpunkt liegt auf voneinander Lernen und Vernetzung über Themenworkshops, Umsetzung von Best Practices und Peer-Austausch. Ziel ist die Förderung eines Kulturwandels hin zu mehr Chancengleichheit durch die Vermittlung von Wissen, eine strategische Herangehensweise, Partizipation und Vernetzung der Institute (siehe Initiative Fraunhofer-Gesellschaft).

INCLUSIVE LEADERSHIP – TRAINING FÜR DAS SENIOR MANAGEMENT FÜR EINE INKLUSIVERE FÜHRUNGSKULTUR

- Mit der CORE Leadership Transformation bei BASF haben wir uns auf den Weg gemacht, um Führungskräften die Instrumente an die Hand zu geben, die eine tiefgreifende und dauerhafte Veränderung in unserer Zusammenarbeit unterstützen. Im Jahr 2022 werden wir unsere Reise fortsetzen und uns auf kontinuierliche, sinnvolle Gespräche und inklusive Führung konzentrieren, um die Führungsfähigkeiten weiter zu stärken und unseren CORE-Führungswerten gerecht zu werden.
- Ein großes Ziel dieses Jahr ist es, das **Zugehörigkeitsgefühl zu unserer Organisation** zu stärken.
- Hierfür bieten wir strukturierte Trainings zu inklusivem Führen an. Schwerpunkte des Programms sind:
  - Understanding and leveraging your power
  - The inclusion solution
  - Connecting differences
  - Growing diverse talent
- Eine Multiplikationsstrategie wird derzeit ausgearbeitet, um den Kulturwandel in das gesamte Unternehmen hineinzutragen.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Durch die Trainings mit viel Raum für Peer Group Exchange schaffen wir psychologische Safe Spaces, Vertrauen und Zugehörigkeit. Die Seniors fungieren als Role Models und stoßen die Multiplikation im Unternehmen an. Unsere konkreten Handlungsempfehlungen zu Inklusion haben eine direkte Auswirkung auf das Verhalten unserer Mitarbeitenden und tragen somit zum Kulturwandel hin zu einem inklusiven Arbeitsumfeld bei.

Teilnehmerstimmen

„Building the future of work is not only about ensuring the long-term growth of our company, but it is also an incredibly personal task. It is about creating an empowering work environment that enables people to reach their full potential. Once you understand what a person needs in order to develop their skillset and you give them the means to become their best self, you are able to meet the market demands and become a competitive leader."

„Inclusive leadership is about everyone. It is about creating a space where everyone can bring everything about themselves to the workplace. Even the small things are important, for example, being in a virtual meeting and showing the cats and the children and feeling comfortable to do so."

„Inclusive leadership is about leaving a print behind with your personality, your human qualities – the human substance of people is important before anything else."

Fraunhofer

KULTURENTWICKLUNG ZU MEHR CHANCENGLEICHHEIT MIT KNOW-HOW, EINER STRATEGISCHEN HERANGEHENSWEISE, PARTIZIPATION UND VERNETZUNG

- Fraunhofer-Instituten steht mit dem Begleitangebot Chancengleichheit seit 2021 ein Programm zur Verfügung, um die Kulturentwicklung hin zu mehr Chancengleichheit mit methodischem Know-how und einer strategischen Herangehensweise vor Ort voranzutreiben.
- Durch verschiedene Bausteine, die gemeinsames Lernen und Netzwerkorientierung im Sinne einer Community of Practice ermöglichen, werden Institute dabei begleitet, eine individuelle Zielsetzung zu entwickeln, den Status quo der Chancengleichheit zu analysieren und die Realisierung und Durchführung von geeigneten Maßnahmen zu starten.
- In unterschiedlichen Veranstaltungsformaten lernen die Teilnehmenden neue Impulse, Werkzeuge und Strategien kennen, um diese vor Ort umzusetzen.
- Themenworkshops, z.B. zu Analyse und Strategie, Kulturentwicklung, Unconscious Biases oder zu Chancengleichheit in Recruiting und Karriere
  - Best-Practice-Austausch mit internen und externen Gästen, die Erfolgskonzepte und praktische Anregungen miteinander teilen
  - Regelmäßiger Austausch und Vernetzung in Peer-Gruppen zum Fortschritt des Transfers am Institut
  - Zugang zu einem Pool an Berater*innen und Trainer*innen, die von den Instituten für die weitere Umsetzung angefragt werden können.

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

- Es werden mehr Wissenschaftlerinnen eingestellt.
- Es sind mehr Frauen in Führungspositionen.
- Auswahlprozesse werden überarbeitet und weiterentwickelt.
- An Instituten arbeiten Teams an Maßnahmen zur Förderung von Chancengleichheit.
- Beschäftigte werden durch Trainings für Unconscious Biases sensibilisiert.
- Führungskräfte und Top-Management fördern Chancengleichheit aktiv.

„ENGAGING" – VERANTWORTUNG FÖRDERN

In der Realität neigt so manche Führungskraft zu einem Übermaß an Kontrolle – obwohl die negativen Effekte von Mikromanagement in vielen wissenschaftlichen Studien belegt sind.[27] Grund ist oft mangelndes Vertrauen. So glauben 45% der Führungskräfte laut Jahresumfrage, dass eine Vier-Tage-Woche bei ihnen selbst eher zu einem Produktivitätsgewinn führt als bei ihren Mitarbeitenden.

Jedoch lassen sich neue Karrieremodelle ohne Vertrauen kaum umsetzen. Sie funktionieren nur, wenn Beschäftigte weitgehend selbst darüber bestimmen können, wo und wann sie arbeiten. Die Führungskräfte geben das Ziel vor, lassen den Mitarbeitenden aber möglichst viel Freiheit, den Weg dorthin selbst zu gestalten. Die Führungskraft unterstützt als Coach und bestärkt die Mitarbeitenden darin, ihre Fähigkeiten zur „Self-Leadership" auszubauen.

Evonik startete 2020 unter dem Motto „Offen sein für Neues – Eigenverantwortung stärken – Vielfalt fördern" die Selbstnominierung für Emerging Leaders (Konzerntalente). Hier steht neben der Stärkung der Eigenverantwortung auch Vielfalt im Vordergrund (siehe Initiative Evonik).

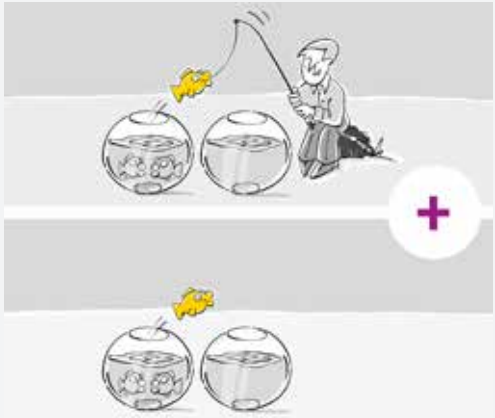
SELBSTNOMINIERUNG ZUM KONZERNTALENT

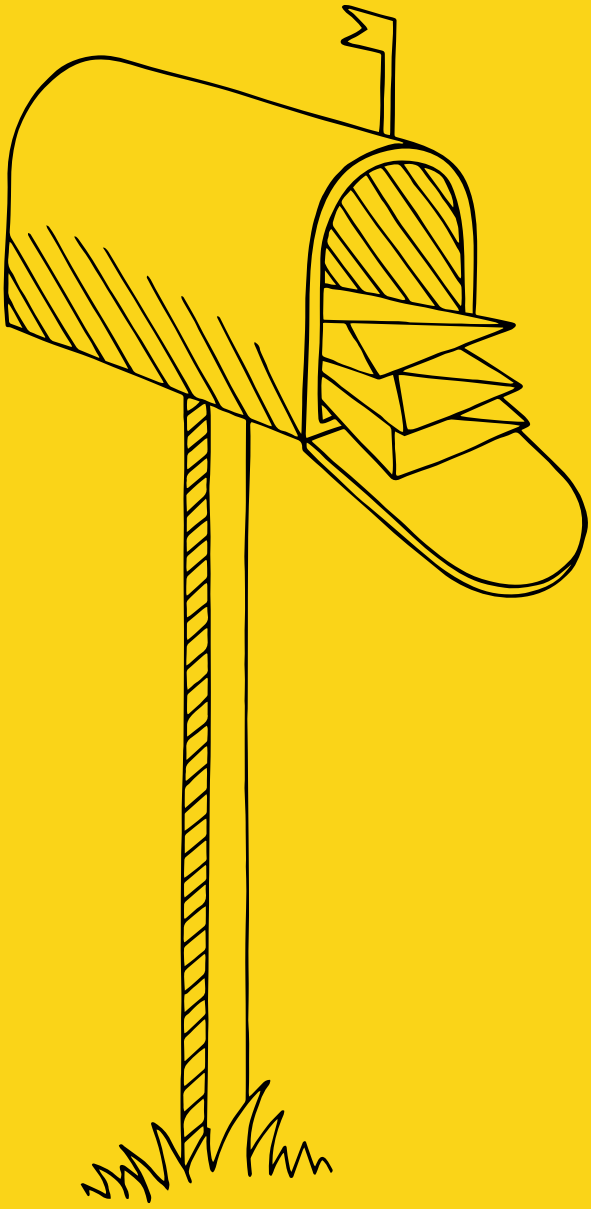
Unter dem Motto „Offen sein für Neues – Eigenverantwortung stärken – Vielfalt fördern" startete Evonik 2020 das Angebot der Selbstnominierung zum Emerging Leader.

Die Selbstnominierung ist eine Ergänzung zu der seit Jahren etablierten Nominierung durch Vorgesetzte. Die Identifizierung und Entwicklung von Konzerntalenten hat das Ziel, Top-Führungsfunktionen aus den eigenen Reihen zu besetzen, und ist damit maßgeblich für den Erfolg von Evonik. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtig, die Quantität und die Qualität unserer Talent-Pipeline sicherzustellen und Prozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln. Dafür braucht es die besten Leute, die bereits heute unsere Zukunft gestalten und bereit sind, über die Chemie hinauszudenken – „to improve life, today and tomorrow".

Unser Beitrag zur Chancengerechtigkeit

Neben der Stärkung der Talent-Pipeline ist auch die Förderung von Vielfalt ein wichtiges Ziel dieses Angebots. Bereits der erste Durchlauf der Selbstnominierung war dahingehend ein voller Erfolg: Die eingehenden Bewerbungen erreichten uns aus allen Organisationseinheiten und von allen Kontinenten der Welt, das Geschlechterverhältnis war ausgewogen und nahezu alle Jobfamilien der Evonik waren abgedeckt. Mehr als 60 Prozent der finalen Kandidatinnen und Kandidaten hatten einen interkulturellen Hintergrund, so dass das Ziel, die Pipeline der Emerging Leader weiter zu stärken und diverser zu machen, ein Stück näher rückt.





FAZIT: NEUE KARRIEREN UND VIELFÄLTIGE FÜHRUNG ALS TREIBER FÜR GESCHLECHTER-GERECHTIGKEIT

Die Auseinandersetzung mit einer neuen Art von Karriere und Führung ist unabdingbar. Der demografische Wandel, die Digitalisierung und Arbeitnehmerfluktuation – die Gründe für den sich zuspitzenden Wettstreit um Talente sind mannigfaltig. Ein Umdenken bei Karriere und Führung hilft nicht nur bei der Gewinnung, Stärkung und Bindung von Talenten, sondern fördert auch ganz direkt Geschlechtergerechtigkeit.

Zum einen hat das traditionelle Karrierebild mit Vollzeit+ und Büropräsenz fast zwangsläufig zum Alleinverdiener-Modell geführt. Flexibilität und Freiräume durch ein neues Karriereverständnis ebnen hier den Weg hin zu neuen und gleichberechtigteren Familien-Karriere-Modellen.

Zum anderen ist traditionelle Führung deutlich schlechter auf die Bedürfnisse und Präferenzen von Frauen ausgerichtet. Dass Frauen anders führen als Männer, wurde bereits in vielen Studien nachgewiesen.[28] Auch die diesjährige Jahresumfrage macht deutlich, dass Frauen intuitiv Vorreiterinnen einer Führungskultur sind, die für die Umsetzung neuer Familien-Karriere-Modelle von essenzieller Bedeutung ist.

Frauen wollen beispielsweise stärker als Männer selbst aktiv eine Vorbildfunktion übernehmen. Neun von zehn weiblichen Führungskräften geben an, dass es ihnen (sehr) wichtig ist, ein Vorbild für Mitarbeitende zu sein. Auch haben weibliche Vorgesetzte deutlich mehr Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und tun sich leichter damit, Flexibilität bei Arbeitszeit und -ort und damit Eigenverantwortung zu fördern. Darüber hinaus zeigt die Jahresumfrage, dass weibliche Führungskräfte wesentlich mehr Wert darauf legen, ein positives, wohlwollendes und vor allem transparentes Umfeld zu schaffen. Die befragten Frauen nennen Empathie nach fachlicher Kompetenz als wichtigste Führungskompetenz. Männer hingegen werten Entscheidungsstärke als deutlich relevanteres Kriterium.

Vom Wandel der Führung werden Frauen in zweierlei Hinsicht profitieren: Zum einen sind sie auf die neue Kultur besser vorbereitet – sie können sich also darauf konzentrieren, ihre Stärken weiter auszubauen. Zum anderen werden Männer ihre Verhaltensweisen anpassen, so dass das Arbeitsumfeld insgesamt kollaborativer und weniger hierarchiegeprägt sein wird. Und damit profitieren am Ende alle vom Wandel: Frauen, Männer und die gesamte Gesellschaft.

ENDNOTEN

1. McKinsey & Company. Diversity Wins (2020)
2. https://www.spiegel.de/politik/fordert-was-ihr-kriegen-koennt-a-2d916f8c-0002-0001-0000-000015118786?context=issue
3. https://www.handelsblatt.com/karriere/befragung-unter-25-000-akademikern-wer-deutschlands-beliebteste-arbeitgeber-sind-und-wen-sie-gerade-suchen/27310254.html?ticket=ST-17018295-yQF0Ca0GA5J-KZFWUHcgy-ap5
4. https://www.manager-magazin.de/harvard/fuehrung/gehalt-mehr-geld-fuehrt-nicht-zu-mehr-motivation-und-zufriedenheit-a-3643b4e6-0b02-458d-bfc5-4a1bad8eea0f
5. https://www.stellenmarkt.de/karrieremagazin/horizontale-karriere
6. Vgl. z.B. Gneezy, U., Niederle, M., Rustichini, A. (2003). Performance in competitive environments: Gender differences. The Quarterly Journal of Economics, 118(3), 1049-1074; Niederle, M., Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?, The Quarterly Journal of Economics, 122(3), 1067-1101
7. McKinsey & Company (2021). 'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours. McKinsey Quarterly, September 2021
8. Woodd, M. (1999). The move towards a different career pattern: are women better prepared than men for a modern career?, Women in Management Review. 14(1), 21-28
9. https://www.businessinsider.de/wirtschaft/finanzen/junior-banker-von-goldman-sachs-berichten-von-burn-out-120-stunden-wochen-und-keiner-zeit-zum-essen-oder-duschen-d/
10. https://www.forbes.at/artikel/moderne-nomaden.html
11. https://www.forbes.at/artikel/moderne-nomaden.html
12. Ferris, M., Hill, E. J., Märtinsson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. Journal of Vocational Behaviour, 63(2), 220-241
13. Kluger, A. N., DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, 119(2), 254-284
14. Wozniak, D. (2011). Gender differences in a market with relative performance feedback: Professional tennis players. Journal of Economic Behavior & Organization, 83(1), 158-171; Cotton, C., McIntyre, F., Price, J. (2013). Gender differences in repeated competition: Evidence from school math contests. Journal of Economic Behavior & Organization, 86, 52-66
15. https://www.focus.de/politik/deutschland/bereits-vor-monaten-fuer-die-karriere-seiner-frau-gab-annalena-baerbocks-mann-seinen-top-job-auf_id_31859261.html
16. Samtleben, C., Schaeper, C., Wrohlich, K. (2019). Elterngeld und Elterngeld Plus: Nutzung durch Väter gestiegen, Aufteilung zwischen Müttern und Vätern aber noch sehr ungleich. DIW Wochenbericht, 86 (35), 607-613
17. Samtleben, C. (2019). Auch an erwerbsfreien Tagen erledigen Frauen einen Großteil der Hausarbeit und Kinderbetreuung. DIW Wochenbericht, 86 (10), 139-144
18. https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/corona-deutschland-eltern-muetter-1.5529485
19. https://www.mambu.com/about-us
20. https://www.haufe.de/personal/hr-management/karriere-weibliche-vorbilder-ermutigen-zum-wettbewerb_80_420936.html
21. https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/diese-10-eigenschaften-haben-perfekte-fuehrungskraefte-r6/
22. https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/centered-leadership-how-talented-women-thrive
23. Seligman, Martin E. P. (2004). Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment, New York: Free Press

24. Csíkszentmihályi, M. (1991). Flow: The Psychology of Optimal Experience, New York: HarperPerennial
25. https://www.wiwo.de/erfolg/trends/charakterfrage-optimisten-haben-karriere-vorteile/5259822.html
26. Crane, E. C., Crane, F. G. Dispositional Optimism and Entrepreneurial Success. The Psychologist-Manager Journal, 10(1), 13-15
27. White, D. R. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. Public Personnel Management, 39(1), 71-76
28. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles; Bass, B. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership; McKinsey survey and analysis (2008)

MITWIRKENDE

In alphabetischer Reihenfolge

FÜHRUNGSKRÄFTE DER CHEFSACHE-MITGLIEDSORGANISATIONEN

Michael Baumann – Dr. Fabian Billing – Katja van Doren – Dr. Rainer Esser – Peter Fieser – Andreas Gerber – Nicole Gerhardt – Generalleutnant Klaus von Heimendahl – Philipp Justus – Gunnar Kilian – Andreas Krinninger – Prof. Dr. Alexander Kurz – Dr. Volker Meyer-Guckel – Stefanie Münz – Dr. Thomas Ogilvie – Christine Rupp – Martin Seiler – Renate Wagner – Ruth Wehrhahn – Judith Wiese

REDAKTION

Lisa Beck-Werz – Dr. Julian Kirchherr – Dr. Julia Sperling-Magro – Kristina Störk

MITWIRKENDE

Kerstin Afeldt – Dr. Nicole Brausch – Robert Darius – Anke Fischer-Appelt – Jörg Hanebrink – Angelika Inglsperger – Astrid Janich – Aylin Keller – Mirona Kraljic – Dr. Magdalena Krieger – Sarah Land – Franziska Manck – Guido Mauel – Timothy McAdam – Marion Ortmeier – Silvie Rundel – Dr. Kira Rupietta – Dr. Katharina Scharrer – Juliane Schlüsener – Michaela Schnellhardt – Hannah Sendler – Monika Stencel – Dr. Claudiana Triskatis – Johanna Wende – Lisa Wergen

GRAFIK, LAYOUT UND SCHLUSSREDAKTION

Birgit Ansorge – Roland Bihon – Susanne Kamm – Bettina Küster – Angelika Schanbacher

Wir bedanken uns bei allen operativ Verantwortlichen der Mitgliedsorganisationen für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Reports.

Bei Fragen und Anregungen melden Sie sich gern bei uns: mitgestalten@initiative-chefsache.de

URHEBERRECHTSHINWEIS

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

BILDNACHWEIS

Soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, wurden alle Bilder, Logos und Illustrationen von den jeweiligen Organisationen zur Verfügung gestellt.

Die Illustrationen auf den Seiten 4, 12, 14, 22, 36, 44 und 48 stammen von Getty Images (Aluna1).