



dbb
beamtenbund
und tarifunion
bundesfrauen-
vertretung

FACHTAGUNG

New Work: Chance und Risiko
für die Gleichstellung der Geschlechter



Impressum

Herausgeberin:

dbb bundesfrauenvertretung, Friedrichstraße 169, 10117 Berlin

Telefon: 030.4081-4400

Fax: 030.4081-4499

E-Mail: frauen@dbb.de

Internet: www.dbb-frauen.de

Folgen Sie uns:

 @dbbfrauen

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

Verantwortlich:

Milanie Kreutz, Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

Redaktion:

Birgit Strahlendorff

Textbeiträge:

Christine Bonath, Jan Brenner, Michael Eufinger, Britta Ibal, Dahlia Owusu, Frank Zitka

Bildnachweise:

Titel: KrekStock/Shutterstock.com

Fotos: Businessfotografie Inga Haar, außer S. 40 Abb. 2 links: Monkey Business Images/Colourbox.de, Abb. 2 rechts: dbb/Jan Brenner, Seite 40 Abb. 3 links: ex_artist/Colourbox.de,

Abb. 3 rechts: #1970/Colourbox.de, Seite 41 Abb. 4 links: ponsulak/Colourbox.de,

Abb. 4 rechts: Wolfgang Filser/Colourbox.de, S. 61 Abb. 1: #246329/Colourbox.de

Illustrationen: Inspiring/Shutterstock.com

Design, Satz und Layout:

DBB Verlag GmbH, Friedrichstraße 165, 10117 Berlin,

SANDRA NATASADU Grafik | Werbung | Design, Hamburg

Druck:

A3 Druckerei, Hermann-Schumann-Straße 3, 16761 Hennigsdorf

Stand: September 2022

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

Vorwort

Digital, effizient, an jedem Ort, für alle Lebenslagen passend gemacht: So stellen wir uns die digitale Arbeitswelt vor. Die Corona-Pandemie hat die Entwicklung hin zu mehr Homeoffice und flexibleren Arbeitszeitarrangements geebnet. Damit einher geht die Hoffnung vieler Frauen, Beruf und Privatleben, Familie und Karriere besser miteinander verbinden zu können.



Unter dem Motto „New Work: Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter“ nehmen wir die Arbeitsplätze von Frauen im öffentlichen Dienst in den Blick und werfen ein Schlaglicht auf die Entwicklungen seit Beginn der Pandemie.

Wie digital arbeiten wir wirklich? Wie wirken wir der drohenden Entgrenzung von Arbeitszeit und Privatleben entgegen? Und wie kann *New Work* dazu beitragen, die faire Aufteilung von familiärer Sorgearbeit und Erwerbstätigkeit in die Familie zu bringen? Wie wird der öffentliche Dienst zum Vorreiter für geschlechtergerechtes digitales Arbeiten? Und brauchen wir hierfür einen grundlegenden Kulturwandel in den Verwaltungen?

Gemeinsam mit Expertinnen und Experten, Meinungsführenden sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern aus Politik, Verwaltung und den dbb Mitgliedsgewerkschaften haben wir die 16. Frauenpolitische Fachtagung genutzt, um Chancen, aber auch Risiken von *New Work* offenzulegen und gleichstellungsorientierte Lösungen für den öffentlichen Dienst zu diskutieren.

Wir möchten Sie im Nachgang mit der Dokumentation der Tagungsergebnisse dazu einladen, Ihren Blick zu weiten und Ihnen Denkanstöße für Ihre gewerkschaftliche Arbeit mitgeben. Nehmen Sie diese Broschüre auch als Anregung, um mit Ihren Kolleginnen und Kollegen ebenso wie mit Vorgesetzten und politischen Entscheidungsträgerinnen und -trägern ins Gespräch über die Notwendigkeit einer gleichstellungsorientierten, modernen Transformation der Arbeitswelt zu kommen.

Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, den öffentlichen Dienst der Zukunft zu schaffen, der Frauen und Männern die gleichen Chancen bietet, Karriere zu machen, sich in der Familie zu engagieren und sich in der Politik und im Ehrenamt gewinnbringend einzubringen.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Lesen, Diskutieren und Weiterdenken.

Ihre

Milanie Kreutz
(Vorsitzende)

Inhalt

6 - 17

Einführung

New Work: Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter

Milanie Kreutz

Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

18 - 27

Grußwort

Lisa Paus

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

28 - 33

Grußwort

Ulrich Silberbach

dbb Bundesvorsitzender

34 - 47

Fachforum I: Digital Gender Gap

Impuls I

Verwaltungsmodernisierung – agil, divers und zukunftsfähig

Dr. Julia Borggräfe

Associate Partner bei Metaplan

48 - 57

Impuls II

Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit in der digitalen Transformation der Arbeitswelt

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok

Professorin für VWL, Direktorin des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung

58 - 73

Fachforum II: New Work für eine geschlechtergerechte Reform der Arbeitswelt

Impuls III

Digitale Kommunikation und Chancengerechtigkeit für Frauen: Chancen, Risiken, Herausforderungen

Prof. Dr. Matthias Spörrle

Professor für Wirtschaftspsychologie, u. a. Hochschule für Angewandtes Management Erding und Privatuniversität Schloss Seeburg

74 - 95

Fishbowl-Diskussion

Von klassischer Behördenarbeit zu New Work – muss sich der öffentliche Dienst für eine geschlechtergerechte Arbeitswelt grundlegend ändern?



*Im
Wett-
kampf um
die besten Nach-
wuchskräfte werden
Soft Skills zu Hard Facts:
Gleichstellung zwischen
Mann und Frau, Vielfalt, eine
gute Klimapolitik und gute
Arbeitsbedingungen sind für
Arbeitgebende ein Muss, wenn
sie konkurrenzfähig
bleiben wollen.*

*Milanie Kreutz
Vorsitzende der
dbb bundesfrauen-
vertretung*

dbb
bundesfrauen-
vertretung

Einführung

NEW WORK:

Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter

Die ganze Welt redet darüber, dass die Arbeitswelt sich laufend verändert und unsere Aufgabe als Interessenvertretung von mehr als 400.000 Frauen im öffentlichen Dienst ist es, diesen Wandel zu gestalten. Aber nicht nur die Arbeitswelt ist im Wandel, auch Politik und Gewerkschaften müssen neue Wege finden, Kommunikation, Meinungsbildung und Mitgliederbindung zu aktualisieren. Eines ist nämlich ganz sicher: Wenn wir eine nachhaltige, geschlechtergerechte Zukunft haben wollen, dürfen wir diese Debatte nicht nur den Managern und Managerinnen und Dienstgebenden dieser Welt überlassen.

Die dbb bundesfrauenvertretung hat schon viele Veranstaltungen wie diese zum Thema Digitalisierung durchgeführt. Corona hat Tatsachen geschaffen. Überall wurde in Technik investiert, Arbeitsformen wurden spontan geändert. Wir sind schneller in der Zukunft angekommen als gedacht.

Als Gewerkschaft für den öffentlichen Dienst ist es unsere Pflicht, diesen Wandel der Arbeitswelt eng zu begleiten und die Rechte und Interessen unserer Mitglieder zu vertreten. Unsere Aufgabe, die der dbb frauen, ist es, dies immer auch durch die Brille der Frauen zu sehen.

VITA MILANIE KREUTZ

- ▶ seit 2021 Mitinitiatorin der Berliner Erklärung
- ▶ seit 2020 Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung
- ▶ seit 2017 Stellvertretende Vorsitzende der DSTG Rheinland
- ▶ seit 2017 Stellvertretende Vorsitzende des Bezirkspersonalrats der Oberfinanzdirektion NRW
- ▶ 2012 bis 2020 Vorsitzende der DSTG-Bundesfrauenvertretung
- ▶ seit 2018 Vorsitzende der dbb Grundsatzkommission Mitbestimmung
- ▶ 2015 bis 2020 Beisitzerin der dbb bundesfrauenvertretung
- ▶ seit 1993 Finanzwirtin bei der Finanzverwaltung NRW (aktuell: stellvertretende Vorsitzende des Bezirkspersonalrats der Oberfinanzdirektion NRW)

SPANNUNGSFELD: NEW WORK UND GLEICHSTELLUNG

Wie sind wir eigentlich auf das Thema der Frauenpolitischen Fachtagung gekommen? Letztes Jahr im September hat hier in Berlin die Hauptversammlung in Präsenz stattgefunden und da konnten wir mit Abgeordne-

ten über digitale Transformation und Gleichstellung im öffentlichen Dienst sprechen. Dabei hat sich schnell herausgestellt, dass das Thema sehr vielschichtig ist und aus so vielen unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden kann, dass wir auf die Idee gekommen sind, eine Fachtagung zu konzipieren.

New Work – ich würde gerne einmal wissen, wie viele von den heute Anwesenden diesen Begriff vor der Anmeldung zur heutigen Fachtagung bereits gekannt haben. Einfach mal die Hände hoch – wer wusste bereits zuvor, was *New Work* ist?

(Wenige Teilnehmende heben die Hand.)

Ich muss gestehen, ich selbst kannte den Begriff auch nicht, bevor wir in unserer Geschäftsführungssitzung darüber diskutiert und ihn als Titel für diese Fachtagung beschlossen haben. Wie soll man heutzutage auch bei den vielen Modebegriffen und Buzzwords mithalten können? *Arbeit 4.0*, *Zukunft der Arbeit*, *New Work* – sind das nicht alles Synonyme für die Digitalisierung der Arbeit? Wie ich gelernt habe, ist das nicht der Fall. *New Work* umfasst mehr als nur die Digitalisierung der Arbeitswelt. Um es kurz auszudrücken, aber ich werde später noch näher darauf eingehen: Es ist eine Haltung.

NEW WORK ALS HANDLUNGS-PRINZIP

Der Begriff *New Work* wurde in den 1970er-Jahren vom österreichisch-amerikanischen Philosophen Frithjof Bergmann geprägt. Sein Ansatz für die Arbeitswelt war: „Tu das, was du wirklich, wirklich willst!“ Und auch Philosophen der heutigen Zeit wie Richard David Precht haben Bestseller zu diesem Thema verfasst. Denn nur, wenn man wirklich glücklich und zufrieden ist, steigern sich Produktivität und Innovationskraft automatisch.

Innovationskraft im öffentlichen Dienst, Denk- und Handlungsfreiheit: An der Umsetzung müssen wir noch ein wenig arbeiten. Fakt aber ist, dass *New Work* nur funktionieren kann, wenn der Dienstablauf funktioniert, und zwar im Interesse der Beschäftigten. Beides muss Hand in Hand gehen.

New Work beginnt in unseren Köpfen und spiegelt sich in unserem Handeln und unserer Haltung wider. Es bedeutet eben nicht nur, dass wir drei- bis viermal die Woche zu Hause arbeiten dürfen. Das ist zu kurz gedacht. Aus diesem Grund ist *New Work* unbedingt auch ein Thema für Bereiche, in denen nicht mobil gearbeitet werden kann.

New Work heißt, die Arbeitswelt, wie wir sie bisher gekannt haben, umzudenken und konsequent den neuen Gegebenheiten an-



„Der öffentliche Dienst ist gut beraten, offen mit den Mitarbeitenden in den Dialog zu gehen und sie in ihre Überlegungen einzubeziehen. Als Gewerkschaft versuchen wir das auf politischer Ebene und viele von uns sind in Personal- und Betriebsräten engagiert. Hier versuchen wir das natürlich im dienstlichen Bereich.“

Milanie Kreutz
Vorsitzende der dbb bundes-
frauenvertretung

zupassen. Eine besondere Konzentration gibt es im Bereich der Führung. Es bedeutet eine empathische, flexible Führungskultur, transparente Kommunikation, Mitarbeitenden wertschätzend und auf Augenhöhe begegnen sowie starre Hierarchien und festgefahrene Abläufe hinterfragen, gegenseitiges Feedback, Fehlerkulturen einführen und unterschiedliche Meinungen annehmen.

Sie wissen es selbst am besten: Innerhalb der Laufbahnen und Statusgruppen im öffentlichen Dienst gibt es ziemlich starre Hierarchien. Im Beamtenbereich sind es die Laufbahnen, im Tarifbereich die Eingruppierungsstufen und -merkmale. Von daher sind wir in einem sehr hierarchischen System beruflich groß geworden und deshalb ist die Umsetzung hier auch umso schwieriger. Der Bruch mit dem Status quo, die Zeitenwende, ist eine Gelegenheit, die Arbeitswelt geschlechtergerecht zu gestalten.

Selbstverständlich ist es nicht nur ein Thema für die Privatwirtschaft. Der öffentliche Dienst ist der größte Beschäftigungssektor in Deutschland. Hierzulande gibt es keinen größeren Arbeitgeber und Ausbilder als den Staat. Dabei ist eines sicher: Ein zukunftsfähiger Arbeitgeber kann nur sein, wer sich der Digitalisierung nicht verschließt.

PRÄSENZKULTUR IM WANDEL

Aber nicht alles muss sich digitalisieren. Ich finde zum Beispiel so ein Treffen wie zu dieser Fachtagung wunderbar. Und wie oft sprechen wir von den Digital Natives. Aber wenn

New Work ist eine Haltung

wir an unsere Ausbildung und Anfangszeit im öffentlichen Dienst denken, wer hat denn damals dafür gesorgt, dass wir Bindung zum Beruf und zur Behörde, dass wir Vorbilder haben? Das konnten wir nur in Präsenz ermöglichen.

Viele Behörden und Verwaltungen haben in der Pandemie notgedrungen digitales und mobiles Arbeiten eingeführt. Digitale Konferenz-Tools wie GoTo-Meeting, WebEx und Zoom gehören zu unserem neuen Alltag – vorausgesetzt das WLAN im Homeoffice funktioniert. Wir können die komplexen Herausforderungen unserer heutigen Gesellschaft nicht mit den Methoden und Ansätzen bewältigen, die in der analogen Vergangenheit verwurzelt sind. Studien, Fachvorträge und Veranstaltungen wie unsere Fachtagung sollen dabei unterstützen, zu gestalten und zu ermöglichen.

Der öffentliche Dienst verfügt über zwei zentrale Kommunikationsebenen – intern, sprich innerhalb der Behörde, und extern im Umgang mit den Bürgerinnen und Bürgern. Damit verbunden sind auch unterschiedliche Erwartungshaltungen und Herausforderungen.

Bürgerinnen und Bürger erwarten von Behörden zunehmend, Anträge nicht länger schriftlich vor Ort auf dem Amt stellen zu müssen. Alles soll heutzutage bequem von zuhause und am besten digital passieren. Das Onlinezugangsgesetz verpflichtet den Bund, die Länder und die Gemeinden, ab dem kommenden

Jahr mehrere hundert Verwaltungsleistungen elektronisch anzubieten. Leider kommen wir bei der Umsetzung sehr unterschiedlich voran.

Ursprünglich komme ich aus der Finanzverwaltung. Und ich kann Ihnen sagen, wenn es um viel Geld und Existenz geht, dann wollen die Bürgerinnen und Bürger auch mal mit ihrer Sachbearbeiterin oder ihrem Sachbearbeiter sprechen. Dann ist Digitalisierung nicht mehr so gefragt.

Innerhalb der Behörden wiederum beklagen sich Beschäftigte über Unterlagen auf Papier, veraltete technische Ausstattung und anfällige digitale Tools. Was wir vor allem aber benötigen, sind bedienungsfreundliche, stabile IT, keine Kommunikationsbrüche zwischen analoger und digitaler Arbeit und eine gute Vernetzung.

*Kommunikation
ist der Schlüssel*



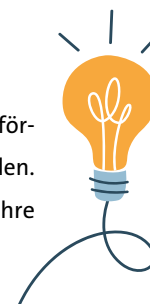
Der kollegiale Kontakt und die innere Bindung zum Team und der Behörde leidet allerdings unter der digitalen Arbeit. Insbesondere die Einarbeitung von neuen Kolleginnen und Kollegen, von Müttern und Vätern, die aus der Beurlaubung zurückkehren, die Einarbeitung von Auszubildenden, das wird erschwert.

Ich persönlich habe zudem das Gefühl, alles wird rasant schneller. Im öffentlichen Dienst liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten bei rund 45 Jahren. Auch ich liege über diesem Durchschnittsalter. Ich habe in meiner über 20-jährigen Dienstzeit schon viele unterschiedliche Arbeitsformen und Dienstanweisungen kennen und gehen sehen und Digital Natives sind die meisten von uns nicht. Wir sind allerdings offen für das, was kommt und ich muss auch gestehen, manche Ansichten ändern sich auch. Als vor ein paar Jahren die Digitalisierung einzog, ich bin ja auch Personalrätin in meiner Behörde, habe ich als Erstes gedacht, die streichen uns die Stellen weg, das kostet uns Personal. Digitalisierung ist ein Teufelszeug, wir wollen Personal. Das ist natürlich eine Hauptforderung von Gewerkschaften. Heute hoffen wir, dass Digitalisierung offene Stellen kompensiert und zudem zur Nachwuchsförderung führt.

DIGITALER WANDEL UND GENERATIONENGERECHTIGKEIT

Der demografische Wandel macht auch vor den Türen der Behörden keinen Halt: Das konfliktfreie und effektive Zusammenarbeiten von Jung und Alt ist ein zentrales Element der Verwaltung der Zukunft. Generationenge-

rechtigkeit, Wissenstransfer, Nachwuchsförderung müssen gemeinsam gedacht werden. Denn ich erfahre, jede Generation hat ihre eigene Vorstellung von der Arbeitswelt.



Seien wir ehrlich: Im öffentlichen Dienst haben wir im Gegensatz zur Privatwirtschaft keinen ständigen Druck durch Profitorientierung und Konkurrenz. Deshalb haben viele Dienstgebende den Status quo bisher nicht angepackt. Das jedoch erschwert es uns, junge, talentierte Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Der öffentliche Dienst steht vor einem massiven Fachkräftemangel. Wir müssen den Ernst der Lage begreifen und lernen, dass wir es sind, die Behörden, der öffentliche Dienst, die sich beim Nachwuchs als attraktive Arbeitgebende bewerben müssen.

Ende Mai hatte ich zwei wichtige und interessante Zusammentreffen im Deutschen Bundestag. Zum einen mit Ulrike Bahr, der Vorsitzenden des Familienausschusses und zum anderen mit Bernd Rützel, dem Vorsitzenden des Arbeitsausschusses. Mit beiden habe ich das Thema „Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst“ diskutiert. Und beide haben den geschlechtergerechten Blick auf die Arbeitswelt gerichtet und haben gesagt: „Hier ist Not am Mann und an der Frau. Wir müssen handeln.“ Von Bernd Rützel weiß ich, dass der Bundeskanzler beabsichtigt, noch in diesem Herbst alle Gewerkschaften und Arbeitgebenden an einen Tisch zu holen und genau dieses Thema zu behandeln. Ich habe darauf gepocht, auch Frauen an diesen Tisch zu holen und die Situation auch aus Sicht der Frauen zu diskutieren.

Genau aus diesem Grund sind wir beispielsweise auch der Berliner Erklärung beigetreten, weil wir hier die Belange der Frauen aus vielen unterschiedlichen Sichtwinkeln betrachten können.

APPELL: FACHKRÄFTEPOTENZIALE BESSER AUSSCHÖPFEN

Unter den weiblichen Beschäftigten gibt es nach wie vor ungenutztes Fachkräftepotenzial, das es zu heben gilt.

Rund 80 Prozent der Teilzeitbeschäftigten im öffentlichen Dienst sind Frauen. Und viele sagen: „Ja, ich kann es mir nicht leisten, in der Stadt zu wohnen. Aber, weil ich auf dem Land wohne, habe ich einen langen Anfahrtsweg und muss meine Arbeitszeit deshalb reduzieren.“ In Nordrhein-Westfalen gibt es eine Region – die Eifel – da wollen die Menschen auch bleiben, auch die jungen, und das muss man respektieren. Viele, die bei uns in der Finanzverwaltung arbeiten, geben den langen Anfahrtsweg als Grund dafür an, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Wenn sie aber die Möglichkeit hätten, an manchen Tagen vielleicht auf die Fahrtzeit zu verzichten und diese Zeit dafür im Homeoffice zu arbeiten, dann wäre das eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Außerdem tun wir noch etwas fürs Klima: Mit dem 9-EUR-Ticket-Pilotpro-

jekt will die Politik erreichen, dass so viele Menschen wie möglich vom Auto auf die Bahn umsteigen. Studien wiederum belegen, dass die CO₂-Emission um 5,4 Millionen Tonnen sinken würde, wenn Arbeitnehmende an zwei Tagen in der Woche ihr Auto stehen lassen und von zu Hause aus arbeiten würden. Diese Zahlen sprechen für sich – Klimaneutralität ist ein zentrales Thema für die Verwaltungen und ich finde, ein gutes Vorbild für die Gesellschaft.

Im Wettkampf um die besten Nachwuchskräfte werden Soft Skills zu Hard Facts. Gleichstellung zwischen Mann und Frau, Vielfalt, eine gute Klimapolitik und gute Arbeitsbedingungen sind für Arbeitgebende ein Muss, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen.

ZEITGEMÄSSE MITBESTIMMUNG FÖRDERT NACHHALTIGES VERWALTUNGSHANDELN

Der öffentliche Dienst ist gut beraten, offen mit den Mitarbeitenden in den Dialog zu treten und sie in ihre Überlegungen einzubeziehen. Als Gewerkschaft versuchen wir das auf politischer Ebene und viele von uns sind in Personal- und Betriebsräten engagiert. Hier versuchen wir das natürlich im dienstlichen Bereich.

Als dbb frauen sprechen wir uns deshalb auch für die Weiterentwicklung des Bundespersonalvertretungsgesetzes aus, um es fit für die digitale Transformation der Arbeitswelt zu machen.

NEW WORK UND GESCHLECHTERGERECHTE FÜHRUNGSKULTUR

Rund 57 Prozent der Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind Frauen. Und warum? Weil der öffentliche Dienst immer noch Vorreiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist. Noch. Heute schauen sich viele Frauen auch immer die Führungsetagen in ihren Behörden an. Wie viele Frauen sind in Führungspositionen und wie viele davon mit Familienpflichten? Der Blick in die Führungsetage macht dann ganz schnell sichtbar, ob in einer Behörde wirklich eine gute Vereinbarkeitskultur herrscht oder ob Vereinbarkeit nur funktioniert, wenn man nicht führen will.

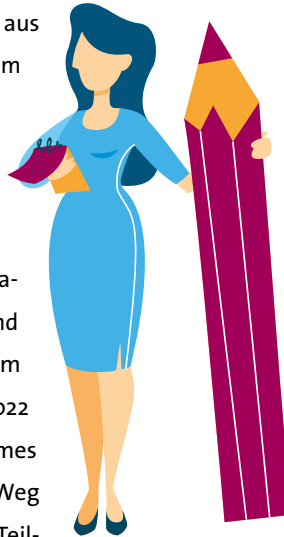
Bei Entscheidungs- und Führungsprozessen sind Frauen immer noch stark unterrepräsentiert und das, obwohl sie die Mehrheit bilden. Verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Nicht alle Frauen wollen und sollten Führungskräfte sein – das gilt übrigens auch für Männer. Aber sie wollen sich häufig weiterentwickeln, wenn es in eine Lebensphase passt. Und darum geht es doch oft. Viele Frauen wollen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden. Es geht darum, Potenziale zu heben, es geht darum, wie wir Gehälter, Arbeitsplätze und Digitalisierung gestalten, wie wir Weiterbildung, Fortbildung und Aufstieg konzipieren, es geht darum, wie unsere Gesellschaft Macht verteilt. Wer hat die Kontrolle? Wer hat die Wahl? Wer hat die Freiheit, eigenmächtig zu ent-

scheiden? *New Work* bedingt daher auch ein strukturelles Umdenken in der Art und Weise, wie wir führen und von wem wir wie geführt werden wollen.

Neue Führungskonzepte wie Top-Sharing oder Führen aus der Ferne werden in diesem Zusammenhang immer wichtiger. Umso mehr freue ich mich auch darüber, dass wir mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hier an einem Strang ziehen. Im Mai 2022 haben wir ein gemeinsames Modellprojekt auf den Weg gebracht, um Führen in Teilzeit in den obersten Bundesbehörden umzusetzen. Wir freuen uns sehr über diese tolle Zusammenarbeit.

PRIVATE SORGEARBEIT FAIR VERTEILEN

Die Potenziale, die *New Work* gerade für Frauen bereithält, sind enorm. Insbesondere dort, wo viele Frauen unbezahlte Sorgearbeit im privaten und familiären Umfeld übernehmen und deshalb oft beruflich zurückstecken müssen.



Soft Skills werden ...

zu Hard Facts ...

Haben Sie schon mal vom *Gender Care Gap* und vom *Gender Time Gap* gehört? Frauen übernehmen im Durchschnitt 52 Prozent mehr Care-Arbeit als Männer und kompensieren die ihnen fehlende Zeit oft dadurch, dass sie in Teilzeit arbeiten oder gar nicht erwerbstätig sind.

Für mich als Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung stehen neue Arbeitsmethoden und -organisationsformen in erster Linie für die große Chance von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, Familie und Beruf noch besser unter einen Hut zu bekommen. Ich finde, wir haben auch die Aufgabe als Gewerkschaft, einen gewissen Optimismus zu

versprühen und uns dafür einzusetzen, dass es auch zum Vorteil werden kann, Familie und Beruf zusammenzubringen. Es ist eine Chance

für Frauen und Männer in Bezug auf Flexibilität, neue Freiheiten, Souveränität und den Umgang mit der eigenen Arbeitszeit. Und ich möchte noch einmal ganz deutlich sagen, ich möchte nicht, dass diese neuen Arbeitsformen dazu führen, dass sich das Rad der Frauen immer schneller dreht, weil sie dann noch mehr Haushalt machen und Care-Arbeit übernehmen können. Ich glaube, es ist einfach eine gute Hilfestellung, um Familienaufgaben und Erwerbsarbeit partnerschaftlich aufzuteilen.

An dieser Stelle muss ich allerdings einen Einschub machen:

Für Alleinerziehende gilt diese Aufteilung nicht. Alleinerziehende tragen die Verantwortung, die Sorge, allein. Aus diesem Grund müssen wir sie besonders in den Fokus nehmen, wenn es um den Wandel der Arbeitswelt geht. Hieran arbeiten wir unter anderem auch als Mitinitiatoren und Mitinitiatorinnen des Bündnisses „Sorgearbeit fair teilen“.

Bei einer der vergangenen Fachtagungen zum Thema „Frauen 4.0“ haben wir von Kira Marrs – sie erforscht am ISF München die Förderung der Entwicklungschancen und Karriere von Frauen in der digitalen Arbeitswelt – gelernt, dass Frauen im Arbeitskontext besser kommunizieren als Männer. In der digitalisierten Arbeitswelt beim Thema „Führen auf Distanz“ sollte das vor allem Frauen zugutekommen. Führen Sie sich jetzt einmal einen Beurteilungsbogen vor Augen und visualisieren Sie die Beurteilungskriterien, sprich Kriterien, wie Kommunikationsfähigkeit und Teamfähigkeit. Bisher wurden diese eher als Soft

Skills wahrgenommen und entsprechend bewertet. Aber mit zunehmender Digitalisierung steigt auch der Wert dieser Merkmale im Führungskontext.

Durch die Digitalisierung können wir also eine stetige Abkehr von der Präsenzkultur hin zu einer Ergebniskultur beobachten. Die noch immer vorherrschende Präsenzkultur ist bei dienstlichen Beurteilungen bis heute eines der größten Probleme für teilzeitbeschäftigte Frauen. Sind sie nicht physisch am Arbeitsplatz im Büro, sind sie nicht sichtbar. Ergo, bringen sie auch keine Leistung.

Das heißt jedoch nicht, dass wir uns komplett vom Büroschreibtisch abwenden wollen. Ich halte einen Wechsel zwischen häuslichem und betrieblichem Schreibtisch sogar für wichtig, denn so sind Beschäftigte weiter in die Abläufe in ihren Behörden und Unternehmen eingebunden und werden nicht unsichtbar, zum Beispiel, wenn es um Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten geht.

FAZIT: BETROFFENE ZU BETEILIGTEN MACHEN

New Work ist kein Selbstläufer. Bei mobiler Arbeit beispielsweise kann die Grenze zwischen Privatem und Beruflichem schnell verschwimmen. Über mobile Geräte ist man nämlich nicht nur flexibler, sondern auch ständig erreichbar. Die Gefahr, Überstunden aufzubauen, die

Arbeitszeit zu entgrenzen, ist riesengroß. Und manchmal wird sogar die nächtlich vorgeschriebene Ruhezeit nicht eingehalten.

Auch Führungskräfte haben einen Anspruch auf Nichterreichbarkeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Die Gefahr, immer mehr Überstunden aufzubauen, ist hier groß und darf zu keiner Überlastung führen. Wir fordern daher, dass Arbeitszeiten unabhängig vom Ort der Erbringung von Arbeitsleistungen erfasst werden. Aber wenn ich mir § 2 des Arbeitszeitgesetzes anschau: „Arbeitszeit ist die Zeit von Beginn bis Ende der Arbeit.“ Dann stellt sich mir die Frage, wo hört Arbeitszeit auf, wo fängt sie an? Wie soll nachgehalten werden, wo wir wann an einen Fall gedacht, in Gedanken an einem Redebeitrag gearbeitet haben?

Digitales Arbeiten hat immenses Potenzial sowohl für Dienstgebende als auch für Beschäftigte. Aber Beschäftigte brauchen betrieblich verbindliche Regelungen, die einen rechtssicheren Rahmen und gesunde Arbeitsbedingungen garantieren.

Gesetzliche Rahmenbedingungen im Arbeitsschutz müssen für alle gleich sein. Ich habe letzte Woche einen Fall in unserer Dienststelle gehabt, den habe ich direkt in die Rede eingebaut. Bei dem geht es um Unfallschutz im Homeoffice. Bei jedem Tarifbeschäftigten, der auf dem Weg zum Büro von der Treppe fällt, ist das ein Dienstunfall. Bei einem Beamten ist das nichts. Holt ein Tarifbeschäftigter sein Kind vom Kindergar-

New Work: kein Selbstläufer.



ten auf dem Heimweg ab, ist das ein Wegeunfall. Beim Beamten ist das persönliches Unglück. Hier müssen Gleichheiten her.

In vielen Behörden wird jetzt nach Corona an neuen Arbeitsformen gearbeitet. Daher brauchen wir belastbare und zeitgemäße Dienstvereinbarungen, um sicherzustellen, dass Arbeitsabläufe strukturell gerecht gestaltet werden. Hier sind Behördenleitungen und Personalvertretungen gefragt. Eine zentrale Herausforderung wird außerdem die Behördenkultur sein.

Innovation kann aber nur mit der Bereitschaft zur Veränderung überhaupt entstehen. Und für diesen Prozess brauchen wir offene und mutige Führungskräfte. Nur mit ihnen ist dieser Wandel möglich.

Führungskräfte müssen gute geschlechtergerechte Arbeitsbedingungen schaffen, das Miteinander in den Behörden verbessern und Mitarbeitende fördern. Sie sehen, welchen Stellenwert Führungskräfte künftig haben werden. Lassen Sie uns viel in deren Aus- und Fortbildung investieren, denn sie sind der Schlüssel, die Beschäftigten gut in diese neue Arbeitswelt zu führen.

Abgesehen davon können auch Bereiche im öffentlichen Dienst, in denen mobiles Arbeiten nicht unbedingt alltäglich ist, dennoch von *New Work*-Ansätzen profitieren. Meine Schwester zum Beispiel ist Stationsschwester einer Intensivstation und Sie können sich vorstellen, als ich dieses Thema mit ihr diskutiert



„Innovation kann aber nur mit der Bereitschaft zur Veränderung überhaupt entstehen. Und für diesen Prozess brauchen wir offene und mutige Führungskräfte.“

*Milanie Kreutz
Vorsitzende der dbb bundes-
frauenvertretung*

habe, da hat sie eingeworfen, dass sie vor Ort gebraucht wird, um die Patienten zu versorgen. Dann haben wir über ihren Arbeitsalltag gesprochen. Dazu gehört es eben auch, Pflegepläne und Dienstpläne zu schreiben. Das müsste sie rein theoretisch nicht auf Station machen. Das wäre auch im Homeoffice möglich. Während des Lockdowns lief der Kontakt zu den Angehörigen zum Großteil über Videotelefonie. Auch hier kann Digitalisierung und Sorge Hand in Hand gehen.

Betroffene zu Beteiligten machen, ist aus meiner Sicht der wichtigste Grundsatz für das Gelingen der digitalen Transformation. Wir müssen mit den Betroffenen darüber sprechen, was an ihrem Arbeitsplatz sinnvoll wäre. Sie wissen, was sie brauchen und wie man es im Team umsetzen kann.

Überall im öffentlichen Dienst brauchen wir außerdem eine ehrliche Fehlerkultur. Die Bereitschaft muss lauten: Konstruktiv mit Fehlern umzugehen, ist auch ein Kernelement von Verwaltungskulturen.

Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, ist ein zentraler Aspekt von *New Work* und das ist besonders wichtig in den vielen Bereichen – wir haben in den letzten zwei Jahren viel von systemrelevanten Bereichen gehört –, in denen überwiegend Frauen beschäftigt sind. Und wir müssen mehr für Frauen wie meine Schwester tun, in den Pflegeberufen und darüber hinaus im Sozial- und Erziehungsdienst. Wir Frauen im dbb geben auch diesen Frauen eine Stimme.

Unter den richtigen Bedingungen kann *New Work* eine unglaubliche Chance für die Gleichstellung der Geschlechter sein. Deutschland darf sich nicht wissentlich auf eine Zukunft der Arbeit einlassen, in der einige wenige bessere Chancen als je zuvor erhalten, während andere zurückstecken müssen. Unser Ziel muss es sein, dass alle Beschäftigten mehr Wahlmöglichkeiten haben, um von diesem Prozess profitieren zu können.





An der Basis brauchen wir Sie, liebe Frauen in der dbb bundesfrauenvertretung. Sie stehen für die mehr als 400.000 dbb frauen. Sie sind die Expertinnen vor Ort und Sie wissen, was es braucht, damit Frauen die Chance auf Führungspositionen bekommen und sich diese auch zutrauen.

Lisa Paus
Bundesministerin für
Familie, Senioren,
Frauen und
Jugend

Grußwort

LISA PAUS

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Liebe Frau Kreutz,

als wir uns das letzte Mal getroffen haben – damals war auch Helene Wildfeuer noch mit dabei, als Ehrenvorsitzende sind Sie auch nochmal besonders erwähnt, da Sie sich über Jahrzehnte für die Gleichstellung von Frauen eingesetzt und die Fäden gezogen haben – damals also waren wir uns ganz sicher, dass wir uns gemeinsam für das Thema Gleichstellung einsetzen werden. Unser Austausch bezog sich allerdings zunächst nur auf den Bereich der Steuerpolitik, jetzt machen wir es einfach insgesamt und das freut mich riesig.

Ich habe mich auch sehr über die Einladung gefreut und bin sehr froh, heute hier mit Ihnen im Saal zu sein. Ich grüße ebenfalls all jene, die live zugeschaltet sind.

Ihre Fachtagungsreihe verfolge ich mit großem Interesse: Mit den Themen „Diskriminierungsfreies Fortkommen im öffentlichen Dienst“, „Ab durch die gläserne Decke“ oder „#Geschlechtergerechtigkeit: Da geht noch mehr!“ haben Sie immer ziemlich treffend den Finger in die Wunde gelegt. Danke, dass Sie hier so beharrlich waren, weiter sind und – ich verlass mich drauf – auch sein werden. Und natürlich freue ich mich, dass Sie neugierig sind auf mich und auf meine Politik-

VITA LISA PAUS

- ▶ seit April 2022 Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
- ▶ 12/2021 bis 4/2022 Stellvertretende Fraktionsvorsitzende der Grünen Bundestagsfraktion (Bündnis 90/Die Grünen)
- ▶ seit 2009 Mitglied des Deutschen Bundestages, seitdem durchgehend Mitglied im Finanzausschuss, bis Ende der 19. Wahlperiode auch Obfrau
- ▶ 1999 bis 2000/2002 bis 2004 Mitglied des Fraktionsvorstands von Bündnis 90/Die Grünen, Abgeordnetenhaus von Berlin
- ▶ 1999 bis 2009 Mitglied des Abgeordnetenhauses von Berlin und während dieser Zeit unter anderem wirtschaftspolitische, wissenschaftspolitische, haushaltspolitische bzw. europapolitische Sprecherin der Fraktion von Bündnis 90/Die Grünen

schwerpunkte und mir dafür heute 20 Minuten eingeräumt haben.

Ich war zehn Jahre auf Berliner Landesebene politisch aktiv und bin mittlerweile seit zwölf Jahren im Deutschen Bundestag. Und das war eine wirklich gute Vorbereitung auf mein Amt als Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Der Weg war nicht vorgezeichnet, das haben Sie alle mitbekommen. Wie Milanie Kreutz bin ich Finanzexpertin und hoffe, das ist nicht von Tadel, sondern kann in diesem Bereich von großem Nutzen sein.

Ich habe erlebt und gelernt, wie wichtig es ist, dass Frauen in den politischen Gremien sitzen, in denen die Weichen für Vereinbarkeit, für Gleichstellung und für Gleichberechtigung gestellt werden. Denn je nachdem, wie diese Weichen gestellt werden, wird eben auch Macht neu verteilt: im Beruf, in der Politik, in der Wirtschaft, in der Gesellschaft. Aus gutem Grund verstehe ich dieses Ministerium deshalb als echtes Gesellschaftsministerium, denn wir verändern Gesellschaft, indem Frauen endlich mit Männern gleichgestellt werden, in allen relevanten Bereichen.

Ich freue mich, als Feministin eng an der Seite der Frauen der dbb bundesfrauenvertretung zu stehen. Denn gemeinsam können wir es wirklich schaffen, einen großen Schritt in Richtung Gleichstellung zu gehen.



*„Wer, wenn nicht wir
gemeinsam, kann den
Weg dahin freimachen.“*

*Lisa Paus
Bundesministerin für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend*



EHEGATTENSPLITTING: REFORM BLEIBT ZUKUNFTSAUFGABE

Wir kennen uns lange und gut, ich hatte es bereits erwähnt. Und so muss ich leider einen kleinen Maluspunkt an dieser Stelle zugeben: In den Koalitionsvereinbarungen steht das Thema, das uns bei unserem letzten Zusammentreffen intensiv beschäftigt hatte, die Reform des Ehegattensplittings, nicht drin. Aber man muss ja für die Zukunft noch große Ziele haben und ich bin mir ziemlich sicher, dass diese Reform in meinem Leben noch stattfinden wird. Ich jedenfalls werde meinen Beitrag dazu leisten und zumindest – das haben wir im Koalitionsvertrag verankert und das werden wir auch machen – die Lohnsteuerklassen III und V abschaffen.

Heute findet bereits die 16. Frauenpolitische Fachtagung statt. Die dbb bundesfrauenvertretung gibt es bereits seit mehr als 50 Jahren. Ihr gemeinsamer beharrlicher Kampf und Einsatz für die Gleichstellung von Frauen beeindruckt mich sehr. Im Mai hat der dbb einen wichtigen Erfolg für viele weibliche Beschäftigte in Deutschland errungen: Mit dem Tarifabschluss für den Sozial- und Erziehungsdienst werden soziale Berufe aufgewertet, mit höherem Gehalt und besseren Arbeitsbedingungen. Das kommt der Erzieherin genauso zugute wie dem Sozialassistenten und der Sozialarbeiterin.

83 Prozent der Beschäftigten in diesen Berufen sind Frauen und die waren in

den letzten zwei Pandemie Jahren besonders gefordert – in den Kitas, in den Jugendämtern genauso wie in den Einrichtungen der Jugend- und Behindertenhilfe. Die meisten dieser Frauen, wir wissen es, sind wahrlich systemrelevant. Was wäre unser Miteinander ohne sie? Wir wären nach allen Regeln des Alltags aufgeschmissen. Diese Jobs sind wichtig, sie werden gebraucht und darum müssen wir dafür sorgen, dass soziale Berufe attraktiv bleiben, noch attraktiver werden, für Frauen und für Männer. Apropos systemrelevant: 75 Prozent der Beschäftigten in allen systemrelevanten Berufen sind ebenfalls Frauen. Frauen haben den Laden buchstäblich am Laufen gehalten. Auch als Arbeitnehmerinnen im Homeoffice wohlgerückt, wo insbesondere Mütter Doppelbelastungen von Beruf und Familie stemmen mussten.

DIGITALISIERUNG DER ARBEITSWELT: KONKRETE CHANCE FÜR DIE GLEICH- STELLUNG DER GESCHLECHTER

Diese Mehrbelastungen, die stemmt man nicht eben so, sondern sie haben einen enormen Preis. Die Pandemie, sie hat ihre gesundheitlichen Spuren bei den Eltern und vor allem bei den Müttern hinterlassen. Darauf deutet zum Beispiel der enorme Ansturm auf die Mutter-Kind-Kuren hin, die das Müttergenesungswerk meldet. Heute zeigt sich, was Frauen in den vergangenen zwei Jahren wirklich abverlangt wurde. Frauen haben diese Pandemie buchstäblich

Ehegattensplitting reformieren

„gewuppt“. Jetzt geht es darum, dass sie auch etwas zurückbekommen und nicht hinter dem zurückfallen, was Ihnen zuvor zugestanden hat. Sind wir also mutig, sind wir das gemeinsam. Ich verspreche Ihnen, ich lasse mit einer entschlossenen und mutigen Gleichstellungspolitik nicht locker und ich streite auch für Sie, liebe dbb frauen. Machen wir gemeinsam mutige Frauenpolitik.

Die Pandemie hat uns herausgefordert, uns alle. Sie hat aber zugleich auch Neues ermöglicht, auch das war bereits Thema, ist ja auch Thema dieser Tagung *New Work*. Spätestens mit Beginn der Pandemie hat das Thema *New Work* in Unternehmen und in den öffentlichen Dienst Einzug gehalten. Homeoffice hat nochmal einen besonderen Schub bekommen dadurch, dass es eben plötzlich kein freiwilliges Thema mehr war, sondern Pflicht. Das hat so manchen Arbeitgebenden in einer Art und Weise dann doch bewegt.

Die Digitalisierung der Arbeitswelt, sie bietet ganz konkret eine Chance für die Gleichstellung der Geschlechter. Das mobile Arbeiten ermöglicht Spielräume, in denen Frauen und Männer Beruf und Privatleben, Familie und Karriere besser verbinden können. Weniger Wegezeiten, flexiblere Arbeitszeiten heißt in jedem Fall mehr Zeit für sich, auch mehr gemeinsame Zeit mit der Familie oder auch mehr bezahlte Arbeitszeit – um die Risiken müssen wir uns natürlich auch kümmern!

New Work ist vor allem aber eine Chance für mehr partnerschaftliche Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Wie das gelingen kann und wo wir stehen, darüber wird uns Professorin Aysel Yollutok später berichten. Sie hat die Sachverständigenkommission des Dritten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung geleitet und, dass Sie heute hier spricht, freut mich außerordentlich.

MOBILES ARBEITEN DARF NICHT ZUR HOMEOFFICE-FALLE FÜR FRAUEN WERDEN

Die Pandemie hat gezeigt, Väter haben durch das mobile Arbeiten zu Hause vor allem zu Beginn der Pandemie mehr Kinderbetreuung übernommen – es hätte noch mehr sein können, aber auch das war ein Plus für die partnerschaftliche Vereinbarkeit. Nun, da viele Beschäftigte aus dem Ausnahmezustand zum Arbeiten unter Normalbedingungen zurückkehren, müssen wir genau hinschauen. Studien weisen darauf hin, dass Väter wieder weniger Kinderbetreuung übernehmen. Klar ist, wir wollen dafür sorgen und werben, dass Frauen im Umkehrschluss keine Rolle rückwärts in ihrer Erwerbstätigkeit machen müssen.

Chance für Gleichstellung



Mobiles Arbeiten darf nicht zur Homeoffice-Falle für Frauen werden, während Männer sich frei aussuchen, ob sie sich lieber im Büro blicken lassen und ihre Netzwerke am Dienstort pflegen oder nicht. Frauen dürfen nicht in der Versenkung der digitalisierten Arbeitswelt verschwinden. Frauen müssen sichtbar bleiben. Das wollen wir unterstützen, indem wir Müttern und Vätern helfen, Kinderbetreuung, Hausarbeit und Beruf partnerschaftlich aufzuteilen, zum Beispiel mit dem Unternehmensnetzwerk Erfolgsfaktor Familie oder mit mehr Partnermonaten beim Elterngeld. Teilen sich die Eltern die Verantwortung für die Familie und das Einkommen, dann können sie auch beide Krise und nicht nur Frauen sind systemrelevant.

NEW WORK IN DEN OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN: BMFSFJ ÜBERNIMMT VORREITERROLLE

Ich bin froh und auch stolz, dass mein Haus in Sachen *New Work* zu den Vorreitern in der Bundesregierung zählt. Wie kommt das?

Im Bundesfamilienministerium legen wir großen Wert auf familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Gut, damit kann ich Sie jetzt nicht überraschen, aber die Unternehmen und auch die öffentlichen Arbeitgebenden dürften uns gern damit überraschen, es uns gleichzutun.

Schon vor der Pandemie war mobiles Arbeiten im BMFSFJ selbstverständlich und so schaffen Frauen auch mit Familienverantwortung bei uns den Auf-

stieg. Innerhalb der Bundesregierung sind wir Vorreiter in *New Work* und in Sachen Gleichstellung. Im aktuellen Gleichstellungsindex der obersten Bundesbehörden stehen wir auch sehr gut da: mit dem höchsten Frauenanteil von 62 Prozent an allen Leitungsfunktionen. Das liegt zum einen daran, dass wir schlicht sehr viele Frauen beschäftigen, sprich 71 Prozent – das ist bei dem Thema ja nicht völlig überraschend. Es liegt aber zum anderen auch daran, dass Frauen den Aufstieg in Leitungspositionen bei uns auch tatsächlich schaffen. Das ist nicht überall selbstverständlich. Damit erfüllen wir im BMFSFJ schon jetzt die gesetzlichen Vorgaben des zweiten Führungspositionengesetzes für den öffentlichen Dienst. Bis 2025 sollen demnach alle Führungspositionen zur Hälfte mit Frauen besetzt sein. Liebe dbb bundesfrauenvertretung, Sie haben uns bei diesem Gesetz und der Novellierung des Bundesgleichstellungsgesetzes sehr unterstützt. Herzlichen Dank dafür.

„PLAN FÜPO 25“: PARITÄT IN DEN OBERSTEN BUNDESBEHÖRDEN ERREICHEN

Liebe Frau Kreutz, ich freue mich sehr, dass Sie für die dbb Bundesleitung kandidieren. Mehr Frauen in Führungspositionen! Sie gehen mit gutem Beispiel voran. In einem Sitzungssaal des Kanzleramtes da haben wir bereits die Parität am Kabinettstisch erreicht, anders allerdings sieht es derzeit noch in den Führungsetagen anderer oberster Bundesbehörden aus. Aktuell liegen wir dort, laut Gleichstellungsindex, bei durchschnittlich 39

Prozent statt 50 Prozent Frauenanteil und bei insgesamt 20 der 23 obersten Bundesbehörden sind weniger Frauen als Männer in Führungspositionen beschäftigt. Das heißt in 87 Prozent der obersten Bundesbehörden ist die Parität eben noch nicht erreicht. Bis 2025 wollen wir das schaffen. Da haben wir doch eine gemeinsame Aufgabe.

Der Weg ist noch lang, wir müssen uns aber beeilen. Deshalb haben wir im BMFSFJ den „Plan FüpO 25“ entwickelt. Eins der ersten Ziele lautete, Transparenz schaffen, denn der öffentliche Dienst des Bundes hat sage und schreibe mehr als 1.500 Dienststellen, inklusive der nachgeordneten Behörden, Körperschaften des öffentlichen Rechts und den Bundesstiftungen, vom Auswärtigen Amt über das Umweltbundesamt bis hin zur IKK Nord. In all den Dienststellen erheben wir gemeinsam mit dem Statistischen Bundesamt, wieviel Frauen und Männer dort in Führungspositionen sind. Diese Zahlen werden wir veröffentlichen.

An der Basis brauchen wir Sie, liebe Frauen in der dbb bundesfrauenvertretung. Sie stehen für die mehr als 400.000 dbb frauen. Sie

sind die Expertinnen vor Ort und Sie wissen, was es braucht, damit Frauen die Chance auf Führungspositionen bekommen und sich diese auch zutrauen. Wer, wenn nicht wir gemeinsam, kann den Weg dahin freimachen.



GEMEINSAMES MODELLPROJEKT: „FÜHREN IN TEILZEIT“ ZUM STANDARD MACHEN

Klar ist: Immer mehr Frauen wollen Familie und Karriere. Sie wollen Verantwortung für ihre Kinder und ihren Beruf übernehmen, doch auch ihr Tag hat nur 24 Stunden. Vollzeitkarrieren plus Überstunden plus Erfordernisse des Familienlebens sind vor allem eines, ungesund für alle Beteiligten. Wenn wir Frauen für Führungspositionen gewinnen und partnerschaftliche Vereinbarkeit fördern wollen, dann müssen wir uns eben auch dem Thema „Führen in Teilzeit“ widmen und es erleichtern. Aber nur 11 Prozent der Führungskräfte im höheren Dienst führen in Teilzeit. Davon sind allerdings 73 Prozent Frauen. Führen in Teilzeit ist im öffentlichen Dienst genauso wie in der freien Wirtschaft noch die Ausnahme und diese Ausnahme ist noch weiblich.

Deshalb haben wir gemeinsam mit der dbb bundesfrauenvertretung im Mai dieses Jahres den Startschuss für das schon erwähnte Modellprojekt „Führen in Teilzeit“ gegeben. Ziel ist es, dass Teilzeitmodelle als Standardarbeitsverhältnisse anerkannt werden. Im Projekt werden konkrete Empfehlungen für Führen in Teilzeit erarbeitet, von der Stellenausschreibung bis zur Stellenbewirtschaftung. Wir wollen mit den obersten Bundesbehörden starten. Übrigens wissen wir, dass Teilzeitkräfte gemessen an

ihren Zeitanteilen produktiver sind als Vollzeitarbeitende, auch das ist inzwischen eine Binsenweisheit, nur keine Praxis.

Das passt übrigens auch hervorragend zum Tag heute, denn heute wird in den USA der „Mach-früher-Feierabend-Tag“ gefeiert. Er wurde erfunden von einer Frau, logisch, und sie war gleichzeitig Produktivitätstrainerin. Sie muss es wissen und sie liefert uns das Argument für effizientes Führen in Teilzeit. Ich bin überzeugt, Führen in Teilzeit hat ein enormes Potenzial und bietet eine gewaltige Chance, um bis 2025 auf dem Weg zur Gleichstellung im öffentlichen Dienst deutlich voranzukommen. Packen wir es gemeinsam an!

FAMILIENLEISTUNGEN MÜSSEN DIGITAL ZUGÄNGLICH SEIN

Die Pandemie hat einen echten Digitalisierungsschub für die Arbeitswelt gebracht, mit Chancen und Risiken, die wir heute diskutieren werden. Mir ist es wichtig, dass wir die Digitalisierung nutzen, um wirklich etwas Gutes zu bewirken, die Gleichstellung zu fördern, selbstbestimmtes Leben im Alter zu ermöglichen oder den Alltag von Eltern und Familien zu erleichtern. Im Bundesfamilienministerium arbeiten wir intensiv daran, Familienleistungen einfacher und digital zugänglich zu machen – zum Beispiel mit dem „Elterngeld Digital“.

Führen in Teilzeit



Im Fokus dieser Legislaturperiode steht aber auch eine wichtige neue Leistung, für die ich schon persönlich seit Jahren kämpfe, die Kindergrundsicherung. Sie soll bisherige Leistungen in einer Förderleistung bündeln, sie soll mit weniger bürokratischen Hürden bei allen Kindern ankommen, so dass sie wirklich alle erreicht. Damit treiben wir auch einen Modernisierungsschub für die Verwaltung voran und dafür brauchen wir natürlich auch Sie.

Viele Frauen in der dbb bundesfrauenvertretung sind in der Verwaltung und in den Behörden beschäftigt. Mit der Kindergrundsicherung wird auch auf sie *New Work* zukommen. Neue Verfahren, neue Fragen, neue Zuständigkeiten, ja, das wird dann passieren. Ich möchte Sie ermuntern, sich mit uns für die Kindergrundsicherung stark zu machen, auch wenn wir mit ihr Neuland betreten, auch wenn es mal schwierig wird. Denn die Kindergrundsicherung, sie ist kein Selbstzweck, mit ihr wollen wir bessere Chancen für Kinder und Jugendliche schaffen, mit ihr wollen wir der Kinderarmut endlich den Kampf ansagen, mit ihr wollen wir in unsere und in die Zukunft der Kinder investieren und ich finde, das ist bitternötig.

Und mit diesen Worten möchte ich eigentlich auch schließen, denn Sie wissen ja, heute



ist der „Mach-früher-Feierabend-Tag“. Ich wünsche Ihnen eine wirklich spannende frauenpolitische Fachtagung. Bleiben Sie so engagiert für Ihre Frauen im öffentlichen Dienst. Ganz, ganz herzlichen Dank.

Die Geschäftsführung der dbb frauen knüpft an die gute Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend bei aktuellen gleichstellungspolitischen Fragestellungen an: (von links) Tanja Küsgens, Elke Janßen, Ulrich Silberbach (dbb Bundesvorsitzender), Sabine Schumann, Lisa Paus (Bundesministerin), Milanie Kreutz (Vorsitzende dbb frauen), Synnöve Nüchter und Michaela Neersen.



Die Transformation der Arbeitswelt geschieht ja nicht erst seit gestern, sie ist ein langwieriger Prozess, der nicht heute und morgen entschieden wird. Aber wichtig dabei ist auch: Die Gleichstellung ist entscheidend. Denn gerade im öffentlichen Dienst sind viele dienstliche Belange rechtlich einheitlich geregelt.

Ulrich Silberbach
dbb Bundes-
vorsitzender

Grußwort

ULRICH SILBERBACH

dbb Bundesvorsitzender

Die Frauenpolitische Fachtagung ist seit vielen Jahren nicht nur fester Bestandteil der Veranstaltungen innerhalb der dbb-Familie, sondern auch aus den zahlreichen Diskussionsrunden im politischen Berlin nicht mehr wegzudenken.

Wir befinden uns weiter in bewegten Zeiten, die Gesellschaft ist müde, sehnt sich nach Normalität. Wir merken das an vielen Diskussionen, gerade jetzt in der angespannten Situation, dass die Menschen wieder Sehnsucht nach einem normalen Alltag haben. Hinzu kommt noch eine veränderte sicherheitspolitische Lage, die die Menschen beschäftigt, teilweise sogar verängstigt.

Ich denke, das ist wichtig zu erwähnen, weil für unser jeweiliges Betätigungsfeld auch klar sein muss, dass wegen veränderter politischer Prozesse die Themen, für die unsere Gesellschaft viele Jahrzehnte gekämpft hat, nun nicht auf der Strecke bleiben dürfen.

GLEICHSTELLUNG UND DIGITALER WANDEL DER ARBEITSWELT

Die Transformation der Arbeitswelt geschieht ja nicht erst seit gestern, sie ist ein langwieriger Prozess, der nicht heute und morgen entschieden wird. Aber wichtig dabei ist auch:

VITA ULRICH SILBERBACH

- ▶ seit 2017 dbb Bundesvorsitzender
- ▶ 2011 bis 2017 Stellvertretender dbb Bundesvorsitzender
- ▶ 2011 bis 2017 Bundesvorsitzender der kombi-gewerkschaft
- ▶ 2007 bis 2012 Stellvertretender Vorsitzender der dbb tarifunion
- ▶ 2001 bis 2014 Vorstandsmitglied des DBB NRW (Vorsitzender der Tarifkommission)

Die Gleichstellung ist entscheidend. So sind Eingruppierungsmerkmale für Frauen und Männer gleich, aber sie wirken sich geschlechtsspezifisch unterschiedlich aus. Deswegen ist die Gleichstellung das Entscheidende, das wir als gewerkschaftliche Spitzenorganisation, aber auch die Dienst- und Arbeitgebenden, im Auge haben müssen. Die Entscheidungen, die wir nämlich heute treffen, haben Auswirkungen auf die Arbeitswelt von morgen. Somit habt ihr, liebe Kolleginnen und Kollegen, mit Fragen rund um *New Work* wieder ein aktuelles Thema aufgegriffen.

Es liegt in unserer DNA als dbb beamtenbund und tarifunion, den Wandel der Arbeitswelt gründlich zu begleiten und dabei genau dar-

auf zu achten, dass die Interessen der Beschäftigten nicht zu kurz kommen. Wir müssen uns aber auch ehrlich machen und schauen, wo wir stehen.

ÖFFENTLICHE INFRASTRUKTUR: PANDEMIE LEGT SCHWÄCHEN OFFEN

Denn die Pandemie hat wie ein Brennglas die Schwächen in der öffentlichen Infrastruktur aufgezeigt und den ohnehin schon bestehenden Veränderungsprozess beschleunigt. Allerdings zeigte sich bereits 2020, dass das mit dem Umsteuern so eine Sache ist, da viele Beschäftigte im öffentlichen Dienst trotz Pandemie an den Arbeitsplatz mussten.

Wenngleich heute schon ein Loblied auf die öffentlichen Arbeitgebenden gesungen wurde, so war ein Thema in den vergangenen Verhandlungen mit den Kommunen besonders schwierig, nämlich die Entlastung der Kolleginnen und Kollegen. In dieser Tarifrunde ging es nicht um massive Einkommenszuwächse, sondern um Entlastung aufgrund des massiven Personalmangels, besonders im erzieherischen Bereich. Und das war mit den öffentlichen Arbeitgebenden überhaupt nicht zu diskutieren. Die Kernbotschaft lautete: „Wenn wir auf der einen Seite entlasten, dann belasten wir das Gros, also die übrigen Beschäftigten.“ Natürlich ist da etwas dran, angesichts von 330.000 fehlenden Fachkräften im öffentlichen

Fachkräftemangel

Dienst. Dadurch wird natürlich auch ein Stück weit Arbeit verdichtet. Aber das dürfen wir doch nicht dem vorhandenen Personal anlasten, sondern wir müssen Wege finden, neues Personal einzustellen und die Arbeit attraktiver zu gestalten, damit auch hier unsere Kolleginnen und Kollegen deutliche Entlastungen erfahren. Auch hier gilt: Gute Reden in der Politik, aber an der Umsetzung am Arbeitgebertisch hapert es.

NEW WORK: WAS SICH IM ÖFFENTLICHEN DIENST ÄN- DERN MUSS

Wir haben mit den Erfahrungen von zwei Jahren Pandemie den Blick darauf gerichtet, was sich technisch und kulturell verändern muss.

Für den dbb steht fest – und das haben wir auch immer wieder betont –, dass der öffentliche Dienst krisenfest und krisenresilient ausgestaltet sein muss. Wir haben in dieser Zeit zwei Studien begleitet, die dies eindeutig belegen.

So ist die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung nicht weniger geworden, sondern hat sogar noch in der Pandemie zugenommen. Hinzu kam, dass die Präsenzkultur weiter stark ausgeprägt war und Beschäftigte häufig aufgrund des Widerstands von Vorgesetzten nicht im Homeoffice arbeiten konnten.



„Dienstpostenbewertung auf der einen Seite, auf der anderen Seite Eingruppierungsmerkmale sind für Frauen und Männer gleich, aber sie wirken sich geschlechtsspezifisch unterschiedlich aus...“

Ulrich Silberbach
dbb Bundesvorsitzender

Das ist ein Befund, der mit der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts nicht vereinbar und erst recht nach zwei Jahren Pandemie nicht mehr vorstellbar ist. Als dbb setzen wir uns entschieden für eine moderne und innovative Verwaltungskultur ein, die auf Eigenverantwortung und Vertrauen setzt. Hinzu kommt im Übrigen auch, dass eine flexiblere und mobile Arbeitsweise mehr und mehr ein Faktor für Nachwuchskräfte wird.

Zukunftsfähiger Arbeitgeber kann nur sein, wer sich der Digitalisierung und der notwendigen Weiterentwicklung der Behördenkultur in aller Konsequenz öffnet. Zu attraktiven Beschäftigungsbedingungen gehört eben auch, mutig neue Konzepte auszuprobieren. Ich bin daher sehr gespannt, welche Erfahrungen bei eurer Tagung heute ausgetauscht werden.

TECHNISCHE AUSSTATTUNG UND INTERNE VERFAHREN MÜSSEN STIMMEN

Ein letzter Punkt ist mir noch wichtig: Unsere Studie, aber auch der Austausch mit unseren Mitgliedsgewerkschaften und betroffenen Behörden zeigt immer wieder auf, dass die technische Ausstattung in den Behörden unzureichend ist. Für ein hochentwickeltes Land wie Deutschland ist es beschämend, dass nach zwei Jahren Pandemie immer noch Beschäftigte beklagen, dass sie wegen fehlender technischer Geräte nicht im Homeoffice arbeiten können.



Hinzu kommt darüber hinaus, dass die interne Verwaltungsdigitalisierung nach wie vor eine große Baustelle ist. Da wundert es nicht, dass die Beschäftigten selbst den größten Investitionsbedarf im Bereich der digitalen Prozesse sehen.

Mit dem Onlinezugangsgesetz wird bereits viel für die Bereitstellung von digitalen Verwaltungsdienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger getan. Aber bei den internen Verfahren ist einfach zu wenig passiert. Nicht von ungefähr landet Deutschland im internationalen Vergleich stets auf den hinteren Rängen!

DIGITALE TRANSFORMATION: BESCHÄFTIGTE BESSER EINBE- ZIEHEN

Das liegt auch daran, dass die öffentliche Hand viel zu viel Geld in externe Beratungen investiert, anstatt die eigenen Kolleginnen und Kollegen, die Mitarbeitenden zu befragen, denn dort liegt die Expertise. Sie wissen, wie Verwaltung funktioniert.

Behördenkultur

Es bleibt viel zu tun und es muss schnell geschehen. Dies wird am besten funktionieren, wenn Dienst- und Arbeitgebende sowie Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen an einem Strang ziehen hinsichtlich Innovation und Modernisierung – nur so werden neue Arbeitsformen und -methoden erfolgreich umsetzbar sein. Und auch nur so wird der öffentliche Dienst zukunftsfähig gestaltet werden können.



„...Deswegen ist die Gleichstellung das Entscheidende, das wir im Auge haben müssen und da fehlt es uns in der Politik und insbesondere bei den Dienst- und den Arbeitgebenden noch an Einsicht.“

Ulrich Silberbach
dbb Bundesvorsitzender



FACHFORUM I: DIGITAL GENDER GAP

75 Prozent der Männer in Deutschland werden laut einer Studie der Initiative D21 von ihren Arbeitgebenden mit Laptops, Smartphones und anderen digitalen Geräten ausgestattet – aber nur 55 Prozent der Frauen bekommen im selben Beruf die gleiche digitale Ausstattung. Das ist ein Skandal und dieser hat auch schon einen Namen: Digital Gender Gap. Die Unternehmen, aber auch die Verwaltungen müssen hier

gezielt gegensteuern. Wie geschlechts-spezifische Aspekte bei der Digitalisierung wirken und wie neue digitale Arbeitsweisen zum Game Changer für die Gleichstellung der Geschlechter werden können, zeigen Dr. Julia Borggräfe, Associate Partner bei Metaplan, und Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok, Direktorin des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung, auf.



dbb
bundesfrauen-
vertretung

Das Spannungsverhältnis zwischen der Verwaltung und ihren Stakeholdern kann sehr fruchtbar sein, wenn es gut gemanagt wird – wenn man es ignoriert, kann es zur Entkopplung führen. Und das führt zu einer Beschädigung der Demokratie.

*Dr. Julia Borggräfe
Associate Partner bei
Metaplan & Co – Geschäfts-
führerin der Metaplan
Gesellschaft für Verwaltungs-
innovation*

Impuls I

VERWALTUNGS- MODERNISIERUNG –

agil, divers und zukunftsfähig

Bis Ende letzten Jahres habe ich die Abteilung Digitalisierung und Arbeitswelt im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geleitet und muss gestehen, dass ich vor dem Thema Verwaltung immer ein bisschen davongelaufen bin.

In diesen vier Jahren im BMAS bin ich ein großer Fan von Verwaltungsinnovation geworden. Deswegen freue ich mich sehr, mit Ihnen gemeinsam heute dieses spannende Thema zu diskutieren und hoffe, dass wir intensiv miteinander über dieses Thema streiten, denn: Es muss etwas passieren.

Ich habe zwei Aspekte mitgebracht, die ich gerne mit Ihnen diskutieren möchte. Das eine Thema ist die Frage: Warum braucht es überhaupt Innovation in der Verwaltung? Und das andere: Was heißt das eigentlich, wenn wir über Themen wie Diversität, Agilität und Zukunftsfähigkeit der Verwaltung sprechen? Auch darauf sollten wir zusammen schauen.

VITA DR. JULIA BORGGRÄFE

- ▶ seit April 2022 Associate Partner bei der Strategie- und Organisationsberatung Metaplan sowie Co-Geschäftsführerin der Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation
- ▶ 2018 bis 2022 Abteilungsleiterin „Digitalisierung und Arbeitswelt“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
- ▶ 2001 bis 2017 verschiedene Funktionen in der Wirtschaft, u.a. Senior Vice President Human Resources & Corporate Governance der Messe Berlin und Senior Manager HR Western Europe Daimler AG
- ▶ 1993 bis 2000 Studium der Rechtswissenschaften und Referendariat

1. WARUM BRAUCHT ES INNOVATION IN DER VERWALTUNG?

Wer von Ihnen hat in den letzten zehn Jahren darüber diskutiert, ob Ihr Job unmittelbar mit Demokratie zu tun hat? Diejenigen möchte ich bitten, einmal aufzustehen.

(Etwa die Hälfte der Teilnehmenden erhebt sich.)

Ich würde sagen, das waren ungefähr 50 Prozent hier im Raum. Prima! In vielen Fällen bleibt die Mehrzahl der Teilnehmenden sitzen – was zeigt, dass wir uns oft überhaupt nicht bewusst darüber sind, wie unglaublich eng Verwaltung mit dem Thema Demokratie zusammenhängt.

Die Exekutive ist der Teil des demokratischen Systems, den die Menschen im Rahmen eigener Erfahrungen wahrnehmen. Die wenigsten Bürger und Bürgerinnen erleben die Legislative, die wenigsten erleben die Judikative. Aber 78 Prozent der Bürgerinnen und Bürger haben mindestens einmal im Jahr Kontakt mit einer Behörde. Aus den Erfahrungen, die sie in den Behörden machen, ziehen sie Schlussfolgerungen, wie gut das demokratische System für sie funktioniert. Digitale Prozesse funktionieren oft mehr schlecht als recht, Dokumente können im besten Fall als PDF heruntergeladen werden, müssen dann jedoch wieder eingescannt werden, damit ein Mitarbei-

ter/eine Mitarbeiterin einer Behörde dieses dann ausdruckt und manuell in ein System eingibt. Die Menschen erleben Verwaltung oft als dysfunktional. Deswegen ist die Auseinandersetzung mit dem Thema Verwaltungsinnovation zwingend erforderlich, damit wir auch in zehn Jahren noch in einer funktionierenden Demokratie leben.

Neben der oftmals dysfunktionalen Verwaltungsorganisation gibt es einen weiteren Punkt, der einer Betrachtung im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung wert ist: Bis 2030 wird mehr als jede beziehungsweise jeder dritte Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung in Rente gehen. Das heißt, wir haben eine im Moment aktuell diagnostizierte Personallücke von fast einer dreiviertel Million Beschäftigten, davon allein 400.000 Führungskräfte auf der mittleren Ebene. Das sind unglaubliche Zahlen. Aus meiner Erfahrung als Personalerin kann ich Ihnen sagen, es ist heutzutage gar nicht so einfach, die Fachkräfte zu bekommen, die man haben will – und der sich weiter zuspitzende Fachkräftemangel wird es nicht einfacher machen. Heutzutage müssen Arbeitgebende überzeugen und das authentisch nach innen und außen. Arbeitgebende, die auf Kununu, einer Onlineplattform zur Arbeitgeberbewertung, schon einmal einen Eintrag bekommen haben, haben es entweder glücklich oder schmerzvoll erleben dürfen, dass man nach außen nur das kommunizieren kann, was man nach innen auch lebt. Deswegen



Innovation

müssen wir innen ansetzen und die Innovation von innen treiben, damit sie sich nach außen auch fortsetzt und dann die Leute auch in die Verwaltung holt, die wir dort brauchen.

Ich möchte Ihnen gerne ein organisationssoziologisches Konzept zum System „Verwaltung“ vorstellen.

WAS IST EIGENTLICH VERWALTUNG?

Verwaltung ist, wie bereits gesagt, der für die meisten Menschen erlebbare Teil von Demokratie und damit einer der wichtigsten im Hinblick auf das Demokratieempfinden. Verwaltung steht aber auch im Spannungsverhältnis zu verschiedenen Umwelten, nämlich einmal zu den Bürgerinnen und Bürgern, zur Politik und auch zum eigenen Personal.

UMWELTEN UND SPANNUNGS- VERHÄLTNISSE DER VERWALTUNG*

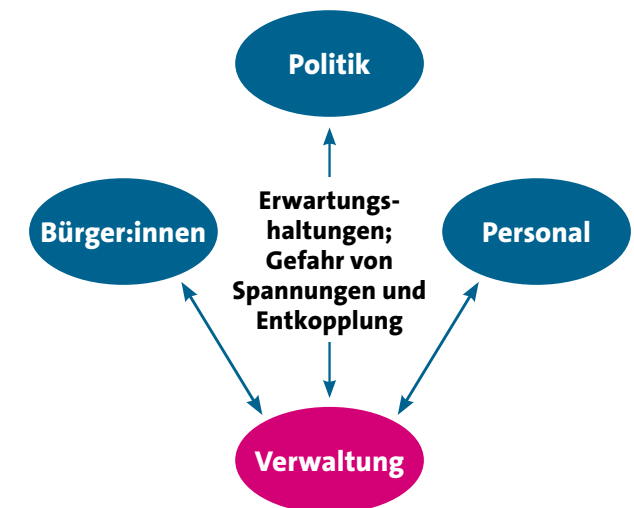


Abbildung 1

* s. Niklas Luhmann, Die Grenzen der Verwaltung

Verwaltung befindet sich also in einem starken Spannungsverhältnis. Dieses Spannungsverhältnis kann eine unglaublich konstruktive Austauschbeziehung zwischen den Beteiligten darstellen – und zwar dann, wenn sie denn gut gemanagt wird. Wenn man weiß, was bei den Bürgerinnen und Bürgern vor Ort passiert und wie die gegenseitigen Erwartungshaltungen sind.

Sehen wir uns das Spannungsverhältnis „Verwaltung – Bürgerin/Bürger“ genauer an:



SPANNUNGSVERHÄLTNIS BÜRGERINNEN UND BÜRGER: CRASH OF LEBENSREALITÄTEN



Abbildung 2

Nehmen wir die Arbeitsplätze in den Blick (Abbildung 2). Links sehen Sie ein Co-Working optimiertes Office, rechts eine klassische „Amtsstube“. Das sieht natürlich nicht überall so aus, weder in der Wirtschaft noch in

der Verwaltung. Dennoch: Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einem modernen Working Office wie etwa bei Spotify und dann kommen Sie in eine deutsche Behörde, wie hier zum Beispiel in der rechten Abbildung dargestellt.

SPANNUNGSVERHÄLTNIS BÜRGERINNEN UND BÜRGER: CRASH OF ORGANISATIONSMODELLE

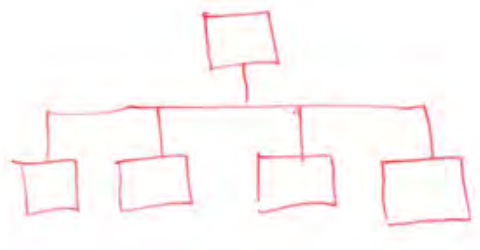


Abbildung 3

Oder Sie arbeiten in einer Organisation, die schon viel stärker auf Netzwerk setzt – Stichwort Arbeiten in „agilen Strukturen“ oder „Squad-Teams“. In den meisten Verwaltun-

gen hingegen geht man die Kommunikations- und Entscheidungsleiter hoch und wieder herunter – und wieder hoch.

SPANNUNGSVERHÄLTNIS BÜRGERINNEN UND BÜRGER: CRASH OF USER EXPERIENCE



Abbildung 4

Eines meiner Lieblingsthemen: Crash of User Experience. Auf der einen Seite gibt es unglaublich nutzerfreundliche Applikationen, die mittlerweile zu unser aller Smartphone-Lebensalltag gehören – und dann müssen Sie

auf der anderen Seite ein kompliziertes, sprachlich kaum verständliches Verwaltungsförmular ausdrucken, ausfüllen und wieder einscannen, um mit der Verwaltung zu kommunizieren.

THESE: VERWALTUNGSINNOVATION SICHERT DIE DEMOKRATISCHE SYSTEMERHALTUNG

Unsere Verwaltungsprozesse sind wie sie sind, weil sie sich nicht an der Nutzerperspektive orientieren, sondern daran, eine maximale Rechtssicherheit für die Verwaltung zu schaffen. Statt also die Nutzer- und Nutzerinnen-Perspektive in die Prozesse und Systeme unseres behördlichen, verwaltungstechnischen Alltags zu integrieren, wird auf maximale Risikovermeidung gesetzt. Welche Folgeprobleme entstehen daraus?

Rufen Sie sich bitte noch einmal das Bild mit den Spannungsverhältnissen zwischen den verschiedenen Stakeholdern ins Gedächtnis

(Abbildung 1). Aus den eben beschriebenen Kollisionen beziehungsweise Konflikten entsteht eine gewisse Spannung – und die kann produktiv sein, wenn man sagt: „Oh, da müssen wir hinsehen, da entwickelt sich etwas. Wenn zum Beispiel Spotify so erfolgreich mit diesem Organisationsmodell arbeitet, sollten wir vielleicht auch einmal darauf schauen, wie wir eigentlich arbeiten.“ Die Lösung muss nicht sein, dass wir in der Verwaltung auch so arbeiten müssen, aber wir sollten zumindest einmal darüber nachdenken, was das für einen selber bedeuten würde und inwieweit man dieses Spannungsverhältnis managen muss. Und wir sollten im Hinblick auf die Verhältnisse „da draußen“ sprachfähig sein.

Schließlich ist Verwaltung kein Selbstzweck. Verwaltung ist dafür gedacht, um legitime Entscheidungen zu produzieren. Wenn die Menschen nun aber das Gefühl haben, dass diesen Entscheidungsfindungsprozessen nicht mehr die relevanten Informationen zugrunde liegen, weil sie nicht entsprechend eingeholt werden, weil der Fokus nicht weit genug ist und die Entscheidungen nicht mehr gut genug sind, etwa hinsichtlich der Qualität, oder sie das Verwaltungshandeln nicht mehr verstehen, dann kratzt das unmittelbar an der Legitimation des Verwaltungshandelns.

In der Wirtschaft würde man die Notwendigkeit zur Veränderung als positiven „Business Case“ bezeichnen. Der „Business Case“ für die Veränderung für Verwaltungsinnovation ist im Prinzip die Legitimation des Verwaltungshandelns an sich. Denn wenn diese Spannung mit den eben gezeigten Umwelten – Bürgerinnen und Bürger, Politik sowie die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Verwaltungen – zu groß werden und nicht gemanagt werden, dann kann es zu einer Entkopplung kommen. Und diese Entkopplung würde bedeuten, dass es unmittelbar zu einer Delegitimierung des Verwaltungshandelns kommt. Das kann nicht gewollt sein. Ergo wäre meine These: Verwaltungsinnovation trägt unmittelbar dazu bei, die demokratische Systemerhaltung abzusichern.

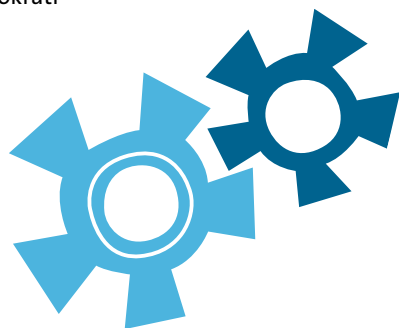
INNOVATIVE VERWALTUNG: DIGITALE TRANSFORMATION IST GELINGENSBEDINGUNG

Wenn wir jetzt noch einmal Bezug auf das Thema digitale Transformation nehmen, dann würde ich sogar so weit gehen zu sagen, dass eine innovative Verwaltung Gelingensbedingung für die digitale Transformation ist, weil durch die Digitalisierung neue Spannungen entstehen. Prozesse verändern sich, Haltungen verändern sich, Inhalte verändern sich. Wenn die Verwaltung diese Veränderungsdynamik ausblendet, dann wird die digitale Transformation in Gesellschaft und Wirtschaft nur schwer Fuß fassen. Eine funktionierende Verwaltung spielt also eine entscheidende Rolle für die Zukunftsfähigkeit dieses Landes.

VERWALTUNGSINNOVATION MUSS PROZESSE UND ORGANISATION GLEICHERMASSEN IN DEN BLICK NEHMEN

Technologische Fragen:	Organisatorische Fragen:
▶ Data-driven	▶ Entscheidungsstrukturen und Führung
▶ Vernetzung	▶ Organisationskultur
▶ Interaktion	▶ Mikropolitik
▶ Automatisierung	▶ Innovation

Abbildung 5



Die Verwaltung braucht auch ein neues Bewusstsein dafür, dass sie die notwendigen Prozesse nicht nur informal diskutieren, sondern tatsächlich auch in die eigenen Strukturen überführen muss. Verwaltung ist ein sehr stark formalisiertes Tun – zu Recht. Verwaltungsinnovation wird allerdings nur dann nachhaltig sein, wenn die Transformationsprozesse in die entsprechenden formalen Strukturen übertragen werden.

Bei der Digitalisierung fokussieren wir sehr stark auf technische Prozesse: Was ist „data driven“? Wo brauchen wir digitale Vernetzung? Wo brauchen wir digitale Interaktion oder auch Automation? Womit wir uns aber kaum befassen, sind Fragen wie: Was macht das mit Entscheidungsstrukturen und Führung? Was bedeutet die Digitalisierung von Prozessen für die Hierarchie und Entscheidungswege in der Verwaltung? Welche Form von Organisationskultur brauchen wir im Umgang, in der Kommunikation miteinander? Wie funktioniert das alles im Zusammenspiel mit Mikropolitik und lokalen Rationalitäten? Am Ende steht die große Frage: Wie verankern wir eigentlich Innovation in der Verwaltung?

Wir müssen uns die Frage stellen: Welchen formalen Rahmen braucht Innovation, um in den Verwaltungsstrukturen verbindlich zu werden? Es ist eben eine ganz andere Hausnummer, ob man agile Methoden in einem Start-up einführt

oder in einer Verwaltung, die sehr stark auf formalen Kriterien basiert.

Meine Botschaft ist: Wenn man sich nicht mit den Fragen von Führung, von Entscheidungsstrukturen, von Organisationskultur befasst, dann zieht die Organisation nicht mit und dann wird auch Innovation nicht realisiert werden können. Die technischen Voraussetzungen für die Digitalisierung sind da eine, aber es braucht eben auch die Auseinandersetzung mit dem Thema der Organisationskultur.

2. WIE GESTALTEN WIR VERWALTUNG – DIVERS, AGIL UND ZUKUNFTSFÄHIG?

Eine innovative Verwaltung ist gleichzeitig auch die Grundlage für das Gelingen von Gleichberechtigung, Innovation, Agilität und Partizipation.

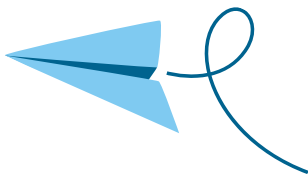
Was heißt das eigentlich „Verwaltung – divers, agil und zukunftsfähig“?

Dazu müssen wir uns die aktuellen Rahmenbedingungen für Verwaltungshandeln ansehen:

- ▶ Corona-Pandemie
- ▶ Klimakrise
- ▶ Digitalisierung
- ▶ Diversität
- ▶ Urbanisierung
- ▶ demografischer Wandel

Da ist zum einen die Covid-Pandemie. Innerhalb kürzester Zeit hat sich gezeigt, was alles im Argen liegt. Die Klimakrise ist in vol-

Digitale Transformation



lem Gange. Gesellschaft und Wirtschaft stecken mitten in der digitalen Transformation. Und die Gesellschaft wird immer diverser. Es gab noch nie so viele Generationen gleichzeitig im Berufsleben, wie wir es derzeit vorfinden, nämlich fünf aktive Generationen, die alle unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was sie unter guter Arbeit verstehen. Wenn man sich als Organisation nicht damit auseinandersetzt, hat man ein Problem, weil man die Leute nicht mitnimmt, weil man sie nicht halten kann, weil man sie nicht anzieht, weil man kein attraktiver Arbeitgeber ist. In Zeiten des Fachkräftemangels kann das dann zu einem großen Problem werden, denn wir werden aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten zehn Jahren ungefähr drei Millionen weniger Arbeitskräfte zur Verfügung haben. Ein Blick auf den Fachkräftemonitor des BMAS verdeutlicht das. Das sind dramatische Zahlen.

Im Sinne der eben vorgestellten Grundlogik sind also auch diese Rahmenbedingungen Spannungsverhältnisse im Hinblick auf Verwaltung, die gut gemanagt werden müssen, damit sie im Hinblick auf die drei Kriterien divers, agil und zukunftsfähig produktiv wirken können.

Noch einmal zur Erinnerung: Das Produkt, der Zweck von Verwaltung, ist die Erstellung von verbindlichen Entscheidungen. Das setzt aber auch voraus, dass die Bürgerinnen und Bürger erwarten können,

Diverse Teams sind produktiver

dass die Verwaltung die bestmögliche Entscheidung trifft.

Eine Untersuchung der Boston Consulting Group zeigt, dass Unternehmen, die divers aufgestellt sind, deutlich bessere Entscheidungen treffen. Es geht hier nicht um drei, vier Prozentpunkte, sondern die Entscheidungen sind doppelt so gut wie in Unternehmen, die relativ wenig divers sind.

DIVERSE TEAMS SIND INNOVATIVER UND TREFFEN BESSERE ENTSCHEIDUNGEN



Abbildung 6

Das lässt einen interessanten Umkehrschluss in Bezug auf das Thema Demokratierelevanz von Diversität zu: Wenn wir in der Verwaltung gute Entscheidungen treffen wollen, setzt das voraus, dass wir diverse Aspekte in den Entscheidungsfindungsprozess einbeziehen. Das funktioniert dann, wenn Diversität intern abgebildet wird und über partizipative Prozesse in Entscheidungsfindungen einfließt. Nur so können die unterschiedlichen Perspektiven entsprechend abgebildet und einbezogen werden. Diversität kann dazu beitragen, die aufgezeigten Span-



„In der Außenperspektive kann Diversität durch das aktive Einbeziehen der Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern eingebunden werden.“

Dr. Julia Borggräfe
Associate Partner bei
Metaplan & Co –
Geschäftsführerin der
Metaplan Gesellschaft für Verwaltungsinnovation

nungen so zu managen, dass sie konstruktiv miteinander wirken und nicht zu einer Entkopplung der Systeme führen.

Dafür muss Diversität zum einen innerhalb der eigenen Belegschaft gedacht werden – in Verbindung mit der Frage, welche Strukturen und Prozesse dafür benötigt werden. Sprich: Man muss Diversität formalisieren, um ihr Verbindlichkeit zu verleihen.

Wie kann Diversität nach innen formalisiert werden? Zum Beispiel indem man Diversität als Kriterium in Rekrutierungsprozessen fest verankert. Indem man darauf achtet, dass Teams divers zusammengesetzt sind – einschließlich der Führungsteams. Indem bei Führungskräften Diversitätskompetenz sichergestellt und Diversität bei der Personalentwicklung berücksichtigt wird.

In der Außenperspektive kann Diversität durch das aktive Einbeziehen der Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern eingebunden werden. Hier stellt sich die Frage nach geeigneten Formaten und Kompetenzen: Voraussetzung für ein Gelingen dieses Einbindens ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausreichend Kenntnisse darüber haben, wie Beteiligungsprozesse gestaltet und wie diese in die Verwaltungsprozesse integriert werden können. Dies bedeutet nicht, dass jeder Verwaltungsprozess agil gestaltet werden sollte. Darüber entscheiden kann man jedoch nur dann, wenn man weiß, welche Alternativen einem zur Verfügung stehen.

Im BMAS haben wir dafür agile Coaches ausgebildet, weil wir Kompetenzen in der eigenen Organisation haben wollten, die den Kolleginnen und Kollegen bei diesen Entscheidungen mit Rat und Tat zur Seite stehen. Die Nachfrage aus der Organisation hat uns darin bestätigt, dass das eine gute Entscheidung war.

Ein Beispiel für agiles beziehungsweise kreatives Arbeiten: In der letzten Legislatur haben wir die Eckpunkte der Plattform-Ökonomie partizipativ erstellt. Plattform-Ökonomie kennen Sie, fast jede und jeder hat schon einmal einen Lieferservice in Anspruch genommen oder zumindest die Kurierfahrerinnen und -fahrer mit halsbrecherischem Tempo durch die Stadt jagen sehen. In der Plattform-Ökonomie geben Algorithmen die Anweisungen und erteilen Arbeitsaufträge: Wo soll welche Pizza hin, wer sucht wann eine Putzkraft, wer sucht welchen Handwerker etc. Bei der Erarbeitung der Regulierungseckpunkte für die arbeitsbezogene Form der Plattform-Ökonomie haben wir ein agiles Setting gebaut: Eine Gruppe hat mit der Methode Design Thinking¹, die andere Gruppe mit der Methode

Therory U² gearbeitet. Wir haben Menschen eingeladen, die mit der Plattform-Ökonomie zu tun haben – also Beschäftigte und Arbeitgebende der Plattform-Ökonomie, Gewerkschaftsvertreterinnen und -vertreter, Arbeitgebervertreterinnen und -vertreter und Juristen und Juristinnen –, mit uns gemeinsam einen sogenannten Prototypen für Eckpunkte dieser Plattform-Ökonomie zu erstellen. Damit haben wir die verschiedensten Aspekte in ein Lösungsmodell integrieren können. Und das hat auch im Ergebnis hervorragend funktioniert.

Es gibt Kommunen, die agiles Arbeiten bereits als festen Bestandteil des Verwaltungshandelns etabliert haben: In Karlsruhe gibt es bereits seit acht Jahren ein Team von agilen Coaches, deren Job es ist, die Entwicklung und Umsetzung von Stadt- und Kommunalpolitik mit agilen Methoden zu unterstützen, die Nutzerperspektive in Verwaltungsprozesse einzubinden und die Diversität der Bürgerinnen und Bürger in das Verwaltungshandeln zu integrieren.

¹ Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit die Aufgabe angehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker schauen durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders. (Web. 21. Sep. 2022: <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking/>)

² Theory U ist eine Change-Management-Methode und der Titel eines Buches von Otto Scharmer. Scharmer führte mit Kollegen am MIT 150 Interviews mit Unternehmern und Innovatoren in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft und erweiterte dann die Grundprinzipien zu einer Theorie des Lernens und Managements, die er Theorie U nennt. Die Prinzipien der Theorie U werden vorgeschlagen, um politischen Führern, Beamten und Managern zu helfen, vergangene unproduktive Verhaltensmuster zu durchbrechen, die sie daran hindern, sich in die Perspektiven ihrer Kunden einzufühlen, und sie oft in ineffektive Muster der Entscheidungsfindung zwingen. (Wikipedia contributors. „Theory U.“ Wikipedia, The Free Encyclopedia. Wikipedia, The Free Encyclopedia, 11 Oct. 2021. Web. 21 Sep. 2022.)

Hinter diesen Überlegungen steht natürlich auch immer die Frage, wie Innovation in Organisationen nachhaltig gestaltet werden kann. Dazu habe ich Ihnen fünf Punkte mitgebracht, die Ihnen dabei helfen können, selbst aktiv zu werden:

- ▶ Themen identifizieren: Für welches Problem brauchen wir eine Lösung? (Probleme müssen besprechbar sein oder gemacht werden)
- ▶ Analyse anhand von Leitfragen und Vertiefung
- ▶ Einbindung relevanter Stakeholder
- ▶ Entwicklung von Lösungswegen im Diskurs und vergemeinschaften
- ▶ Integrieren und mit den Strukturen und Prozessen der Organisation verbinden

Finden Sie zunächst heraus, welche Themen sich anbieten beziehungsweise welche Themen Sie ausprobieren könnten. Welche Leitfragen muss ich stellen? Wo muss ich vertiefen? Wo muss ich relevante Stakeholder einbinden, um diverse Perspektiven zu integrieren? Und wo kann ich im Diskurs Lösungen entwickeln und vergemeinschaften?

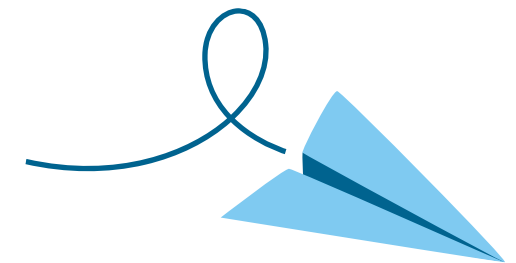
Wichtig ist dabei auch, die Beamtinnen und Beamten als Nutzerinnen und Nutzer ihrer eigenen Systeme zu sehen – die Einbeziehung der Nutzer- und Nutzerinnen-Perspektive sollte nicht nur nach außen, sondern auch nach innen stattfinden.

Ich möchte hier nochmal nachhaltig betonen: Es braucht eine Formalisierung in den Prozessen der Verwaltung, weil am Ende die

Verhältnisse das Verhalten bestimmen werden. Jeder einzelne kreative Kopf ist völlig verloren, wenn die Strukturen nicht passen und wenn die Verhältnisse nicht stimmen.

Als eine Anregung dazu, was Verwaltungsinnovation benötigt, um wirksam zu werden, hat eine Gruppe von Verwaltungsinnovatorinnen und -innovatoren im Oktober 2021 ein Acht-Punkte-Papier geschrieben. Wir haben uns gemeinsam überlegt, welche Handlungsfelder wir als Erstes innovativ angehen wollen. Wir haben unsere Ideen zusammengetragen unter dem Titel „Eine moderne Verwaltung ist Voraussetzung für Deutschlands Zukunftsfähigkeit und Demokratie – Acht Handlungsfelder für die nächste Bundesregierung“. Diese möchte ich Ihnen abschließend noch an die Hand geben. Sie finden unsere Ideen online unter folgender Adresse:

<https://zenodo.org/record/5560895>





Männer,
die zuhause
arbeiten, sind mit
Mehrarbeit konfrontiert.
Studien belegen, dass Männer
im Homeoffice vor allem ihre
Erwerbsarbeit erhöhen.
Stichwort: Überstunden.

Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok
Professorin für VWL,
Direktorin des Harriet Taylor
Mill-Instituts für Ökonomie
und Geschlechterforschung

Impuls II

VEREINBARKEIT

von Erwerbs- und Sorgearbeit in der digitalen
Transformation der Arbeitswelt

Von Ihnen habe ich den Auftrag bekommen, mit Ihnen über die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit in der digitalen Transformation der Arbeitswelt zu sprechen. Dazu werde ich zum einen in meiner Funktion als Vorsitzende der Sachverständigenkommission des Dritten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung sprechen und zum anderen als Wissenschaftlerin, die sich als Volkswirtin mit Themen des Arbeitsmarktes und der Gleichstellung beschäftigt.

VITA PROF. DR. AYSEL YOLLU-TOK

- ▶ seit März 2020 Direktorin des Harriet Taylor Mill-Instituts für Ökonomie und Geschlechterforschung an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- ▶ seit 2019 Vorsitzende der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung
- ▶ seit Oktober 2017 Professorin für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschafts- und Sozialpolitik an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin



Abbildung 1

Quelle: Ka Schmitz (ka-schmitz.de) und Imke Schmidt-Sári (123comics.net) für Sachverständige für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung

Gender Care Gap

Diese Illustration (Abbildung 1) haben wir im Zuge des Dritten Gleichstellungsberichtes erstellen lassen als Sinnbild für Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit. Die zentrale Frage lautet: Wie gelingt es uns in der heutigen Gesellschaft, diese Anforderung, die wir haben, durch New Work besser zu gestalten? Wo sind Fallstricke und wie können wir diese umgehen?

GENDER CARE GAP

Malanie Kreutz hat in ihrem Eingangsstatement den Gender Care Gap bereits erwähnt. Diesen haben wir 2017 im Zuge des zweiten Gleichstellungsberichtes berechnen lassen.

In der Abbildung 2 ist die Verteilung der Care-Arbeit beziehungsweise die übernommene Care-Arbeit in Stunden nach Frauen und Männern aufgeschlüsselt. Frauen in grau, Männer in blau. Was wir hier eindeutig sehen, ist die sogenannte Rushhour des Lebens. Zwischen Mitte 35 bis ca. 45/50 Jahren liegt diese intensive Phase, in der Erwerbsarbeit, Karriere-stufen in Kombination mit Kindererziehung und/oder in Kombination mit Pflege von Angehörigen zusammenfallen. Und hier ist der Gender Care Gap am größten. Im Schnitt liegt der Gender Care Share bei 52 Prozent. Mit anderen Worten: Frauen bringen 52 Prozent mehr Zeit für Care-Arbeit auf als Männer. Diese Zahl ist schon etwas älter und stammt von 2012/2013.

CARE-ARBEIT NACH GESCHLECHT UND ALTER

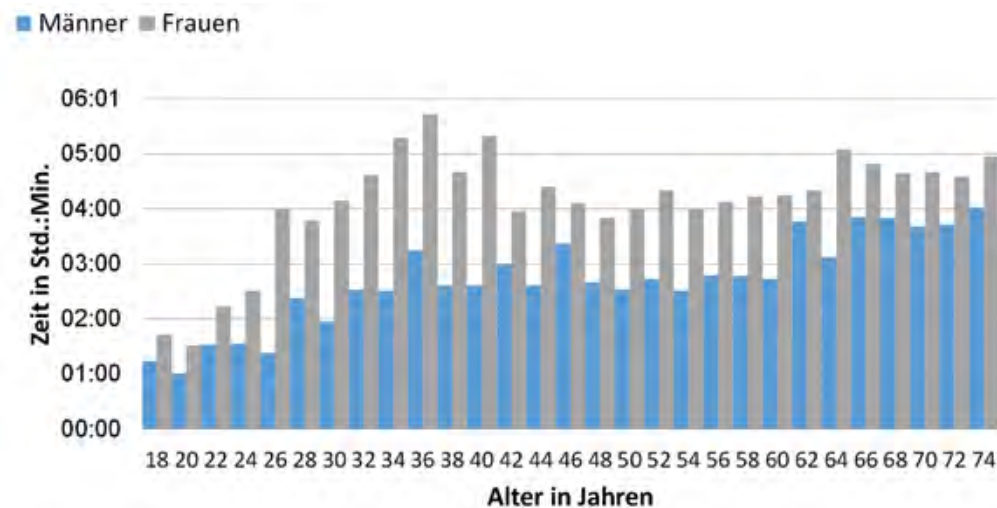


Abbildung 2

Quelle: FDZ der statistischen Ämter des Bundes und der Länder, Zeitverwendungserhebung 2012/13 nach Klünder 2017.

NEW WORK – NEUES SPIEL, NEUES GLÜCK?

Digitale Endgeräte, neue Technologien haben in vielen Berufsfeldern neue Möglichkeiten geschaffen, wie:

- ▶ die Arbeit außerhalb der Arbeitsstätte,
- ▶ die Arbeit außerhalb der regulären Arbeitszeit und
- ▶ das Switchen zwischen Erwerbsarbeit und privaten Aufgaben

Wir können außerhalb der Arbeitsstätte arbeiten, aber wir können auch außerhalb der regulären Arbeitszeit arbeiten plus – was noch interessant ist – wir können zwischen Erwerbsarbeit und privaten Aufgaben switchen, je nachdem, ob wir gerade privat unterwegs sind oder uns in der Erwerbsarbeit befinden. Das heißt, eine kurze SMS, die man an die Pflegebetreuerin beziehungsweise den Pflegebetreuer oder an die Kita-Einrichtung während der Erwerbsarbeit schreiben kann, in der man sich erkundigt, ob alles in Ordnung ist. Das sind neue Möglichkeiten, die natürlich auch Chancen bieten.

Arbeiten im Homeoffice verkürzt Wegezeiten zum Arbeitsplatz. Studien belegen, dass das tatsächlich dazu führt, dass die Erwerbsarbeit der Frauen erhöht werden kann. Eine weitere Argumentation, dass mobile Arbeit die Aufnahme einer Tätigkeit auch erst überhaupt ermöglichen kann.

Chance und Risiko

Stichwort: Wiedereinstieg nach familienbedingter Erwerbsunterbrechung. Vielen fällt es leichter nach einer Familienphase in den Beruf zurückzukehren, wenn Arbeit und Familienaufgaben kombinierbar werden.

Ich komme aus Süddeutschland. Das ist auch ein sehr ländlicher Raum und mobile Arbeit bietet in diesen Gegenden durchaus eine Chance, hier für die Aufnahme und die Erhöhung der Erwerbsarbeit und sorgt so für einen geschlechtergerechteren Arbeitsmarkt.

Ich möchte aber auch die Risiken benennen. Hier möchte ich drei wichtige Aspekte hervorheben:

1. Gesundheitliche Beeinträchtigungen durch ständige Erreichbarkeit

Natürlich gibt es gesundheitliche Beeinträchtigung durch ständige berufliche Erreichbarkeit zuhause, aber auch durch die private Erreichbarkeit im Job. Beides bringt eine gewisse Art von gesundheitlicher Beeinträchtigung, das heißt von Stress mit sich.

2. Stigmatisierung aufgrund vorherrschender Präsenzkultur

Zudem besteht das Problem der Stigmatisierung, vor allem in Berufsfeldern oder Behörden, in Arbeitsbereichen, die auf einer starken Präsenzkultur basieren. Das führt zur Frage: Was passiert, wenn Führungspositionen vergeben werden? Wer

kommt dann eher zum Zug – die, die sichtbar sind oder die, die im Homeoffice ihre Arbeit erledigen?

3. Wahrnehmung von flexiblem Arbeiten als „Geschenk“ fördert Erreichbarkeitserwartung

Wenn Homeoffice oder mobile Arbeit als Geschenk beziehungsweise als Belohnung wahrgenommen wird, steigt auch der Erwartungsdruck. Überstunden im Homeoffice sind auch darauf zurückzuführen, dass die Beschäftigten so signalisieren wollen „Ja, ich arbeite produktiv und mache auch viel.“

Konkret heißt das: Es besteht eine Ambivalenz zwischen den Chancen und den Gefahren. Natürlich betrifft diese Ambivalenz neben Frauen auch Männer, das ist letztendlich erstmal unabhängig vom Geschlecht. Die Auswirkung dieser Ambivalenz ist aber vergeschlechtlicht und das ist ein Problem.

ZUGANG ZU MOBILEM ARBEITEN

Aber was bedeutet „vergeschlechtlicht“ in diesem Kontext? Das wird deutlich, wenn wir uns beispielsweise den Zugang zum mobilen Arbeiten ansehen: Wer hat eigentlich Zugang zu dieser Möglichkeit des mobilen Arbeitens, um Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit zu steigern?

Laut einer Studie der Initiative D21 verfügten vor Corona fast die Hälfte der Frauen, aber nur rund ein Fünftel der Männer *nicht* über digitale Anwendungen und Geräte im beruflichen Kontext. 56 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland konnten im Homeoffice arbeiten, aber nur die Hälfte davon nutzen dieses Potenzial.

Ich finde vor allem den letzten Punkt ganz spannend: Bei Teilzeitbeschäftigten ist der Zugang deutlich schlechter, besser hingegen für Führungskräfte. Das zeigt natürlich ganz genau die Reproduktion der Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt. Frauen sind verstärkt in Teilzeit beschäftigt, haben entsprechend auch einen geringeren Zugang zu Technologien und zu Anwendungen. Typischerweise sind Männer in Führungspositionen zu finden und hier sind diese Zugangsbarrieren einfach geringer.

ZUGANGSKATALYSATOR CORONA PANDEMIE

Wie sieht die Situation nach beziehungsweise seit Corona aus? Die Corona-Pandemie kann als Zugangskatalysator bezeichnet werden. Die öffentliche Verwaltung zum Beispiel hat einen Digitalisierungsschub erfahren. Das zeigt eine Studie von Prof. Dr. John Phillip Siegel, Verwaltungswissenschaftler an der Uni Potsdam, aus dem Jahr 2020 sehr gut. Knapp 2.000 Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung wurden dafür befragt. Danach waren vor dem ersten Lockdown ca. 16 Prozent der Angestellten im Homeoffice. Während des ersten Lockdowns waren es dann rund 70 Pro-



„Bei Männern geht die Selbstgefährdung auf bezahlte Erwerbsarbeit zurück. Die Selbstgefährdung bei Frauen geht auf die unbezahlte Sorgearbeit zurück. Daraus folgt: Männer werden für die Selbstgefährdung bezahlt, Frauen nicht.“

*Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok
Professorin für VWL,
Direktorin des Harriet Taylor
Mill-Instituts für Ökonomie und
Geschlechterforschung*

zent, die angaben, dass sie von zu Hause gearbeitet haben. Nachdem die ersten Lockerungen stattgefunden haben, sprich im Herbst 2020, kehrte ein Großteil der Befragten wieder zurück ins Büro, obwohl Telearbeit und die technische Ausstattung erweitert wurden.

Warum war das so? Die Erweiterung ging einfach nicht weit genug. Die nicht ausreichende technische Ausstattung und die fehlenden Regelungen zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten wurden hier als Gründe genannt. Das gilt natürlich nicht für alle Verwaltungseinheiten, da müsste differenziert werden, aber bei der befragten Gruppe hat sich das so herausgestellt.

NUTZUNG FÜR EINE BESSERE VEREINBARKEIT

Was passiert aber, wenn der Zugang gelingt? Wie gestaltet sich die Nutzung der digitalen Technologien, von Homeoffice, der orts- und zeitflexiblen Arbeit für eine bessere Vereinbarkeit? Hierfür müssen wir uns mit dem Gender Care Share befassen. Wieso ist dieser Indikator dabei so wichtig? Weil dieser nicht einfach den statistischen Durchschnitt über alle Köpfe in Deutschland abbildet. Vielmehr lässt sich anhand des Gender Care Shares ablesen, wie die Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit auf Paarhaushaltsebene geregelt ist und was passiert, wenn eine Person oder beide ins Homeoffice wechseln. Das kann man tatsächlich statistisch sehr schön überprüfen. Deswegen haben wir in der Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht diesen Indikator gewählt.

Der Gender Care Share ist der Anteil, den Frauen an der gesamten informellen Sorgearbeit innerhalb eines heterosexuellen Haushalts übernehmen. Wenn es hier eine Gleichverteilung geben würde, müsste dieser Wert bei 50 Prozent liegen. Für Frauen lag er 2017, also vor Corona, bei 66 Prozent. Das heißt: Frauen haben 2017 66 Prozent der Sorgearbeit im gemeinsamen Haushalt übernommen.

Was passiert, wenn Homeoffice ins Spiel kommt? Wir hatten diese Expertise im Zuge des Dritten Gleichstellungsberichtes anfertigen lassen, bevor es zur Pandemie kam. Interessant ist, dass sich hier eben genau das gezeigt hat, was sich später in der Pandemie, also real, zeigte: Männer erhöhen ihre Sorgearbeit im Homeoffice um 0,6 Stunden. Da wird schon mehr Sorgearbeit geleistet. Aber wenn Frauen ins Homeoffice gehen, erhöhen sie ihre Sorgearbeit um 1,7 Stunden. Das heißt, der Anteil ist einfach deutlich höher.

Für die partnerschaftliche Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit, ist es am geschicktesten, wenn nur der Mann im Homeoffice arbeitet und die Frau nicht, weil dann der Anteil der übernommenen Sorgearbeit des Ehemanns oder des Vaters des Kindes einfach viel höher ist.

Ich finde, die Pandemie ist ein sehr schlechtes Feldexperiment, weil die Betreuungsinfrastruktur einfach komplett zusammengebrochen ist. Ein richtig gutes Experiment hingegen wäre, wenn man Homeoffice-Mög-

lichkeit flächendeckend herstellt, aber die Betreuungsinfrastruktur so konstant hält wie sie auch vor der Pandemie war.

Nichtsdestotrotz zeigte die Pandemie, was passiert, wenn Betreuungsinfrastruktur wegfällt und die meisten Beschäftigten auch zu Hause arbeiten müssen. Die Betreuungsgarbeit von Vätern steigt im Schnitt von 2 auf 4 Stunden – durchaus ein guter Anstieg – aber auch die der Mütter steigt und zwar von 5 auf 7,5 Stunden. Und das ist heftig. Natürlich unter der Nebenbedingung, dass die Betreuungsinfrastruktur einfach zusammengebrochen ist.



GESUNDHEITLICHE SELBSTGEFÄHRDUNG DURCH HOME-OFFICE

Die andere Seite der Medaille ist nämlich, dass die Nutzung von Homeoffice eine gesundheitliche Selbstgefährdung verursacht – das gilt für Männer wie für Frauen.

Lassen Sie uns hier gemeinsam nochmal einen geschlechterspezifischen Blick darauf werfen:

Männer, die zuhause arbeiten, sind mit Mehrarbeit konfrontiert. Studien belegen, dass Männer im Homeoffice vor allem ihre Erwerbsarbeit erhöhen. Stichwort: Überstunden. Natürlich machen sie auch mehr Sorgearbeit, aber vor allem wird die Erwerbsarbeit erhöht. Das heißt mit anderen Worten, die Selbstgefährdung bei Männern geht auf bezahlte Erwerbsarbeit zurück.

Auch Frauen erhöhen im Homeoffice ihre Erwerbsarbeit, aber vor allem erhöhen sie ihre unbezahlte Sorgearbeit. Mit anderen Worten: Die Selbstgefährdung bei Frauen geht auf die unbezahlte Sorgearbeit zurück. Daraus folgt: Männer werden für die Selbstgefährdung bezahlt, Frauen nicht.

Gender Care Share

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Es zeigt sich also:

1. Die partnerschaftliche Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit gelingt nicht automatisch.
2. Auch wenn sie gelingen würde, bleibt das Problem der gesundheitlichen Selbstgefährdung bestehen.

Was ist zu tun?

1. ABBAU DER ZUGANGSBARRIEREN

Allem voran müssen Zugangsbarrieren abgebaut werden. Das haben wir im Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung konkret ausbuchstabiert:

Rechtsanspruch auf mobile Arbeit:

Zum einen benötigen wir einen Rechtsanspruch auf mobile Arbeit. Hier werden bereits unterschiedliche Ansätze politisch diskutiert und das soll auf absehbare Zeit kommen. Wichtig hierbei: Der Wunsch zur mobilen Arbeit soll bei Arbeitnehmenden mit Sorgeverpflichtungen nur aus dringenden betrieblichen Gründen abgelehnt werden können. Die Regelung würde so dem Anspruch auf Elternzeit oder Teilzeit gleichen.

Freiwilligkeit mobil zu arbeiten:

Zum anderen, und das ist ganz wichtig, mit dem gesetzlichen Anspruch auf mobile Arbeit darf umgekehrt keine Pflicht entstehen, dass Arbeitsleistung

außerhalb der Betriebsstätte ausgeübt werden muss, das heißt, Arbeitsplätze sind weiterhin vorzuhalten.

Wichtig ist dieser Punkt deshalb, weil wir auch wissen, dass Arbeitnehmende mit Kleinstkindern lieber nicht im Homeoffice sind, sondern die Arbeit in einer Betriebsstätte auch als Möglichkeit der konzentrierten Arbeit empfinden.

2. ABBAU DER GEFAHR DER SELBSTGEFÄHRDUNG

Wie kann die zweite Gefahr, also die Gefahr der Selbstgefährdung, abgebaut werden, was braucht man hier?

Arbeits-(zeit) und Gesundheitsschutz:

Gesundheitsrisiken sollte durch individuelle Vereinbarungen zur Ausgestaltung der Arbeitszeit entgegengewirkt werden.

Schutz vor Benachteiligung:

Das Allgemeine Diskriminierungsverbot, wie es zugunsten atypisch Arbeitender (z.B. Teilzeitbeschäftigte) besteht, sollte auch für Beschäftigte im Homeoffice gelten. Das ist insbesondere wichtig in jenen Bereichen, in denen eine starke Präsenzkultur vorherrscht.

Angemessene Ausstattung:

Im Rahmen der Grenzen des Zumutbaren sollte die notwendige Arbeitsplatzausstattung bereitgestellt oder ein entsprechender Aufwendungsersatz geleistet werden.

FAZIT

Mobiles Arbeiten ist natürlich eine gute Chance für eine verbesserte Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, weil Wegezeiten wegfallen, weil (speziell in ländlichen Räumen) es attraktiver für Frauen mit Sorgeschulden ist, eine Beschäftigung aufzunehmen und/oder ihren Beschäftigungsumfang zu erhöhen. So steigt insgesamt die Möglichkeit, am Erwerbsleben zu partizipieren. Das klappt aber nur, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Mobile Arbeit ist jedoch kein Allheilmittel, um eine partnerschaftliche Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit zu gewährleisten. Das heißt nicht, dass mit einem Rechtsanspruch auf freiwillige mobile Arbeit alles geregelt ist. Das ist ein völliger Trugschluss.



Milanie Kreutz im Gespräch mit Dr. Julia Borggräfe und Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok über die Chancen von Gleichstellung in der Verwaltungsinnovation.

Ergänzend zum Rechtsanspruch auf mobile Arbeit müssen Geschlechterstereotype abgebaut werden, die Frauen eine „natürliche“ Begabung für Sorgearbeit zuschreiben.

Das heißt, neben dem Homeoffice müssen sozial- und steuerrechtliche Regelungen reformiert werden, die die ungerechte Verteilung von Sorgearbeit fördern. Stichwort: Ehegattensplitting.

Und zu guter Letzt: Kinderbetreuungsmöglichkeiten in Kitas und Schulen sowie die Pflegearrangements dürfen nicht nur quantitativ,

sondern müssen auch qualitativ dem Bedarf angepasst werden. Sprich, nicht nur die Quantität und die Qualität in der Ganztagsbetreuung von Kindern muss ausgebaut werden, sondern auch die Pflegeinfrastruktur.

Denn – und deswegen finde ich die Pandemie eigentlich ganz spannend – was passiert, wenn die Betreuungsinfrastruktur zusammenbricht? Die Errungenschaften im Bereich der Gleichstellung von Männern und Frauen werden mit einem Mal um ein Vielfaches zurückgedreht.



FACHFORUM II: NEW WORK FÜR EINE GESCHLECHTER- GERECHTE REFORM DER ARBEITSWELT

Mit der digitalen Ausstattung ist es längst nicht getan. **New Work** erfordert vor allem auch neue Führungskonzepte, flexibel organisierte Strukturen und eine lebendige Fehlerkultur. In der Verwaltung, die traditionell hierarchisch organisiert und formellen Arbeitsabläufen unterworfen ist, stellt das eine besondere Herausforderung an die beteiligten Personen dar. Der Sozialpsychologe Prof. Dr. Matthias Spörrle hat sich dem

Thema wissenschaftlich verschrieben und zeigt Wege auf, wie digitale Kommunikation gestaltet werden muss, damit sich langfristig auch Chancengerechtigkeit für Frauen in der Arbeitswelt einstellt. Am besten lernt man jedoch von denen, die bereits einen Schritt voraus sind. Gemeinsam mit Praktikerinnen und Praktikern und Vorreiterinnen und Vorreiter aus der Verwaltung wurden konkrete Beispiele und Best-Practice-Vorgehensweisen diskutiert.

Impuls III

DIGITALE KCOMMUNIKATION

und Chancengerechtigkeit für Frauen: Chancen, Risiken, Herausforderungen

Ich freue mich, auf dieser Fachtagung einen Beitrag dazu leisten zu können, die Perspektive, was Digitalisierung mit Menschen macht – speziell mit Frauen –, zu beleuchten.

Kurz zu mir: Mich interessiert, wie wir Menschen Entscheidungen treffen aus einer evolutionären Perspektive. Das heißt, wenn ich mir menschliches Entscheidungsverhalten ansehe, dann mache ich das primär aus einer stammesgeschichtlichen Perspektive. Mich interessieren dementsprechend insbesondere langfristige Entwicklungen unserer Spezies.

VITA PROF. DR. MATTHIAS SPÖRRLE

- ▶ seit 2017 Hochschulprofessor für Wirtschaftspsychologie am Hochschulinstitut Schaffhausen (Schweiz)
- ▶ seit 2014 Universitätsprofessor für Wirtschaftspsychologie an der Privatuniversität Schloss Seeburg (Österreich)
- ▶ 2008 bis 2014 Fachhochschulprofessor für Forschungsmethoden und Statistik an der Fachhochschule für Angewandtes Management, Erding

Prof. Dr. Matthias Spörrle forscht zu sozialen Voreingenommenheiten und Stereotypen sowie zu Technologieakzeptanz und dem Umgang des Menschen mit digitalen Transformationen.

Lassen Sie uns in die Welt der Arbeit hineinbegeben. Ich habe Ihnen mit diesem Bild (Abbildung 1) einen kleinen Eindruck von einem Homeoffice-Arbeitsplatz mitgebracht. Es hilft, sich die Situation noch einmal kurz vorzustellen.



Abbildung 1

Die Arbeit am Menschen ist gegenwärtig nur schwer automatisierbar. In diesen Bereichen arbeiten eher Frauen, die dadurch beschäftigungssicherer sind.

Prof. Dr. Matthias Spörrle
Professor für Wirtschaftspsychologie,
u.a. Hochschule für Angewandtes
Management Erding und
Privatuniversität
Schloss Seeburg

Zum Thema Mensch und Digitalisierung will ich ein paar Impulse setzen, speziell im Wechselfeld Geschlechtergerechtigkeit und Digitalisierung beziehungsweise Frauen und Digitalisierung. Das ist einfach ein unglaublich spannendes Gebiet, mit dem ich mich gerne mit Ihnen auseinandersetzen möchte. Und wenn wir darüber reden, dann müssen wir uns auch gleich fragen, *welche* Frauen und Digitalisierung.

FRAUEN UND DIGITALISIERUNG: DIE GLOBALE PERSPEKTIVE

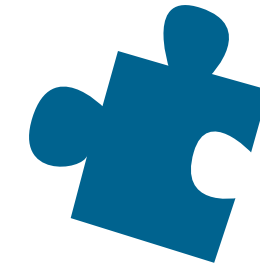
Natürlich haben wir alle uns selbst als Referenzobjekte. Aber die Digitalisierung ist in der Veränderung ein globales Phänomen und in bestimmten Variablen – das müssen Sie jetzt aushalten – sind Sie auch gar nicht so typisch für die Frauen weltweit. Wer von Ihnen hätte das gedacht! Es ist wichtig, dass wir uns das bewusstmachen.

Dann wissen wir natürlich, dass Frauen insbesondere in Care-Berufen Aktivitäten zeigen und natürlich auch – sonst würde die ganze Gesellschaft, so wie wir sie geschaffen haben, nicht funktionieren – in unbezahlten Care-Berufen, sprich Erziehung, häusliche Pflege usw. In diesem Zusammenhang betrachtet, ist ein Aspekt jetzt sehr, sehr interessant: Die Digitalisierung im Sinne der Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen betrifft insbesondere Männer.

Dieser Aspekt ist insbesondere aus globaler Perspektive spannend. Warum? Weil Männer viel an Maschinen arbeiten. Sie übernehmen viele Tätigkeiten, die in hoher Weise automatisierbar sind. Das heißt, wir haben auf der einen Seite computerbasierte, maschinenbasierte Tätigkeiten am Gerät – und deutsche Unternehmen entwickeln ja schon die Drei-Personen-Fabrik, ja, da sind nur noch drei Personen im Leitstand, das ganze Ding läuft automatisch, alle anderen Beschäftigten werden freigestellt. Und auf der anderen Seite haben wir die frauenbezogenen Tätigkeitsfelder. Frauen in MINT, Frauen in STEM (kurz für die englischen Begriffe „Science, Technology, Engineering und Mathematics“) usw. Wir haben auch immer schon versucht, da einen Trend zu setzen, aber die Haupttätigkeitsfelder von Frauen sind nach wie vor am Menschen. Man kann hier diskutieren, warum das so ist. Da gibt es sehr schöne Forschungen dazu. Aber insgesamt ist das zunächst ein genereller Befund.

Und jetzt komme ich zum entscheidenden Aspekt: Die Arbeit am Menschen ist nur schwer automatisierbar. Wir haben auch eine Problematik auf anderen Ebenen mit Wertschätzung, aber unter dem Gesichtspunkt „Wegrationalisierung“ ist das eine sehr klare Befundlage. Das heißt, wir müssen uns darauf einstellen, und zwar aus einer globalen Perspektive, dass wir für niedrig qualifizierte Männer zukünftig keine Verwendung mehr haben. Sie dürfen das mit Humor nehmen, das ist

völlig in Ordnung, solange Sie sich dann steuerlich auch daran beteiligen, wie wir die gut unterbringen und qualifizieren. Das müssen wir uns einfach bewusstmachen.



WELCHE FRAUEN? GLOBAL

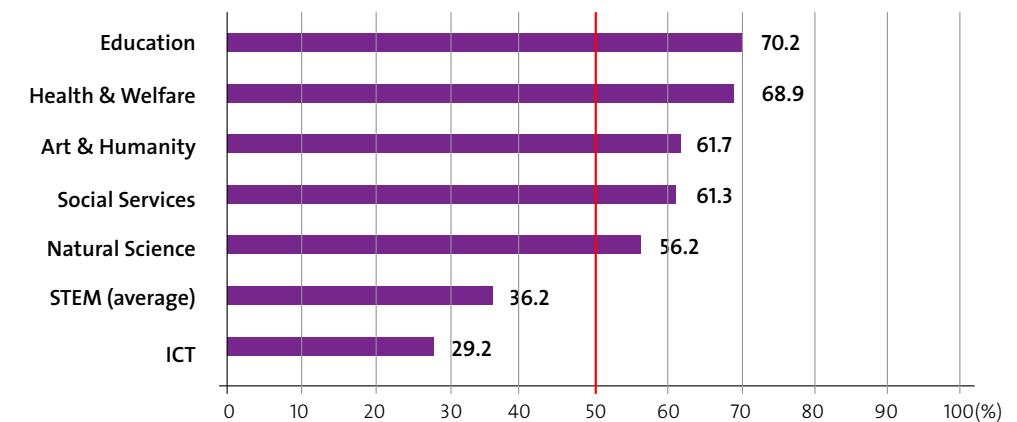
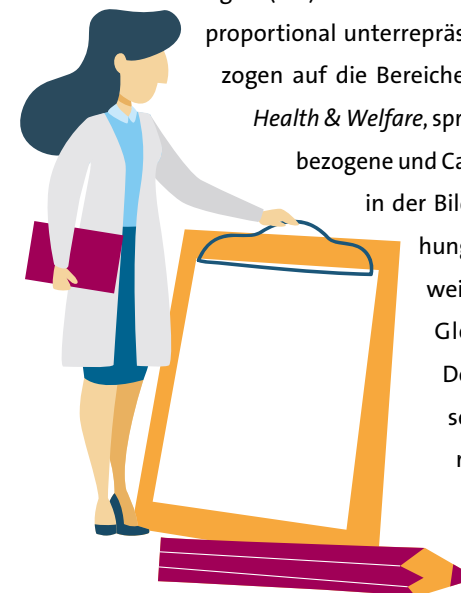


Abbildung 2

Quelle: UN Women Discussion Paper Nr. 36: The digital revolution: Implications for gender equality and women's rights 25 years after Beijing, August 2020, S. 7; Sey and Hafkin 2019; West, Kraut and Chew, 2019.

Schauen wir uns die studienfachbezogenen Aufgabenfelder an. Dann sehen Sie hier das Übliche: Information Communication Technologies (ICT) und STEM – hier sind Frauen proportional unterrepräsentiert und bezogen auf die Bereiche *Education* und *Health & Welfare*, sprich gesundheitsbezogene und Care-Berufe sowie in der Bildung und Erziehung, da sind wir weit weg von einer Gleichverteilung. Dort sind Frauen sehr viel stärker repräsentiert.



FRAUEN UND DIGITALISIERUNG: DIE EUROPÄISCHE PERSPEKTIVE

Jetzt kann man auch die Frage stellen, wie sieht das auf europäischer Ebene aus. Dazu gibt es ein paar Studien jedoch mit fraglichen Indikatoren wie etwa dem Versuch, Digitalisierung darüber zu messen, ob jemand Online-Käufe macht. Als ob das digitale Teilhabe wäre, oder? Das scheint absurd. Absurd gut. Aber, dank guter Lobby-Arbeit, ist das politisch als ein Indikator etabliert. Online-Käufe werden also als ein Indikator für Digitalisierungskompetenz eines Landes gesehen.

Die globale Perspektive

WELCHE FRAUEN? EUROPA

		ICT-USE indicator				ICT-PURCHASE indicator			
		Women (%)	Men (%)	Digital gender divide		Women (%)	Men (%)	Digital gender divide	
Countries				M – W (p.p.)	(M – W)/W (%)			M – W (p.p.)	(M – W)/W (%)
European Union-28	EU-28	86	88	2	2.3	52	54	2	3.8
Belgium	BE	89	91	2	2.2	53	56	3	5.7
Bulgaria	BG	67	69	2	3.0	15	13	-2	-13.3
Czechia	CZ	86	88	2	2.3	45	40	-5	-11.1
Denmark	DK	97	97	0	0.0	76	72	-4	-5.3
Germany	DE	92	94	2	2.2	70	72	2	2.9
Estonia	EE	90	91	1	1.1	58	54	-4	-6.9
Ireland	IE	92	88	-4	-4.3	63	55	-8	-12.7
Greece	EL	74	77	3	4.1	31	34	3	9.7
Spain	ES	91	91	0	0.0	46	48	2	4.3
France	FR	90	89	-1	-1.1	59	57	-2	-3.4
Croatia	HR	76	82	6	7.9	31	39	8	25.8
Italy	IT	73	78	5	6.8	25	31	6	24.0
Cyprus	CY	86	86	0	0.0	31	31	0	0.0
Latvia	LV	85	87	2	2.4	34	34	0	0.0
Lithuania	LT	82	81	-1	-1.2	39	37	-2	-5.1
Luxembourg	LU	96	97	1	1.0	60	65	5	8.3
Hungary	HU	80	81	1	1.3	33	37	4	12.1
Malta	MT	86	86	0	0.0	50	49	-1	-2.0
The Netherlands	NL	96	97	1	1.0	69	71	2	2.9
Austria	AT	85	90	5	5.9	52	57	5	9.6
Poland	PL	80	81	1	1.3	42	41	-1	-2.4
Portugal	PT	74	77	3	4.1	26	30	4	15.4
Romania	RO	72	75	3	4.2	14	15	1	7.1
Slovenia	SI	82	84	2	2.4	44	45	1	2.3
Slovakia	SK	82	83	1	1.2	45	48	3	6.7
Finland	FI	96	95	-1	-1.0	55	55	0	0.0
Sweden	SE	97	98	1	1.0	71	69	-2	-2.8
United Kingdom	UK	95	96	1	1.1	80	80	0	0.0

Abbildung 3

Quelle: María López-Martínez et al.: Research Article: Digital Gender Divide and Convergence in the European Union Countries. 2021, De Gruyter, Economics, S. 120. Die Daten sind der Digital Economy & Society Database (Eurostat) entnommen.

Auf der linken Seite von Abbildung 3 sehen Sie *ICT USE*, da geht es um die reine Nutzung von Internet- und Kommunikationsanwendungen in den letzten drei Monaten. Nicht aufgeschlüsselt ist, wie oft und wofür diese genutzt wurden. Das wäre natürlich besonders spannend, gerade aus der Perspektive Bildung und Qualifikation, aber: Das ist bei diesen Studien alles egal, Hauptsache es wird genutzt.

Was wir daran aber sehen können, ist, dass wir für Europa vergleichsweise hohe Decken-Effekte haben, sprich es sind immer vergleichsweise hohe Prozentzahlen. Sprich Frauen und Männer nutzen das Internet häufig. Wenn Sie wollen, können Sie auch gewisse Unterschiede erkennen, beispielsweise, wenn Sie sich Irland angucken. Da geht das Verhältnis in die eine Richtung: Mehr Frauen als Männer nutzen die Angebote. Und bei zum Beispiel Kroatien geht

es in die andere Richtung. Diese Unterschiede sind da und die sind auch aus einer nationalen Perspektive interessant. Hier können wir auch sehen, wie die Nutzung in Deutschland verteilt ist: 92 Prozent der Frauen und 94 Prozent der Männer haben ICT in den letzten drei Monaten genutzt.

FRAUEN UND DIGITALISIERUNG: DIE NATIONALE PERSPEKTIVE

WELCHE FRAUEN? DEUTSCHLAND

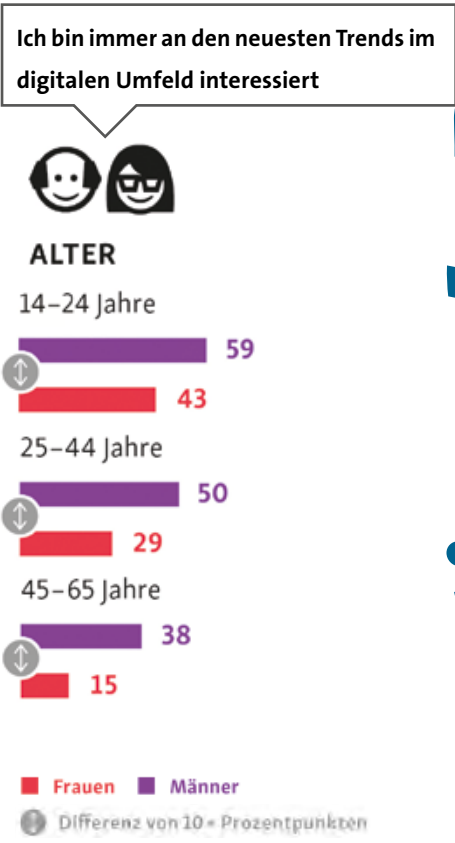


Abbildung 4

Quelle: Digital Gender Gap, eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar TNS, ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Schauen wir uns die Details zur Digitalisierung für Deutschland genauer an, da sehen wir, dass es beispielsweise sehr interessante Wechselwirkungen gibt beim Aspekt *Alter*. Ich habe Ihnen hierzu eine Statistik mitgebracht (Abbildung 4).

Wer von Ihnen ist über dem nationalen Altersdurchschnitt, sprich älter als 45 Jahre alt? Heben sie mal die Hand.

(Etwas über die Hälfte der Teilnehmenden hebt die Hand.)

Doch eine knappe Mehrheit. Und das war jetzt nur bezogen auf das Durchschnittsalter in Deutschland. Deutschland ist im globalen Vergleich im Durchschnittsalter aber weit oben. Und dazu noch ein weiterer ganz wichtiger Punkt: Wenn Kulturgüter nur noch digital transportiert werden, dann ist digitale Teilhabe auch Teilhabe an der Gesellschaft. Aufgrund der verlängerten Lebenserwartung, zudem leben Frauen länger als Männer, ist das eine große gesellschaftliche Aufgabe.

Ich bin total dafür, dass wir beim Thema Teilhabe auch gleich auf die beruflichen Implikationen einsteigen, hierauf liegt ja auch Ihr Fokus. Nichtsdestoweniger müssen wir uns auch der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein. Denn mit zunehmendem Alter sinkt die technologische Offenheit. Das ist ein ganz stabiler Befund. Den gab es auch früher schon bei Telefonen und beim Fernsehen.

Die nationale Perspektive

Interessant ist hier vor allem die Wechselwirkung. Der Effekt ist hier besonders stark im Unterschied der beiden dominanten Geschlechter. Gerade für ein Land wie Deutschland, als Flächenland mit der zweitältesten Bevölkerung in Europa, ist das ein wichtiger Aspekt mit Blick auf die gleichberechtigte Teilhabe.

DIGITALE REVOLUTION UND TEILHABE VON FRAUEN

Die Welt, in der wir derzeit leben, bietet Chancen, die unglaublich viel reichhaltiger sind als beispielsweise im Mittelalter oder auch noch vor 150 Jahren. Die Chancen, die Sie und ich haben, sind objektiv viel mehr geworden, aber deren Nutzung erfolgt asymmetrisch. Nehmen wir das Beispiel „Künstliche Intelligenz“ (KI) spricht die Automatisierung und die *ermüdungsfreie* Verarbeitung von denkbezogenen Prozessen.

Natürlich ist KI noch in bestimmten Bereichen sehr, sehr weit weg von uns, aber der Leistungszuwachs ist immens. KI gibt es jetzt etwa seit 50 Jahren. KI ist also eine ganz, ganz neue Technologie.

Und was ist da inzwischen schon passiert: Textverständniserzeugung, Bildersortierung, etc. Mit KI ist ruckzuck überall übermenschliche Leistung, zumindest aufgaben- und bereichs-

spezifisch, erreicht. Und wer arbeitet an KI? Männer.

Das ist eine neue industrielle Revolution, eine neue digitale Revolution. Dieser Prozess geht an den Frauen mehr oder weniger vorbei. Das ist noch krasser als bei der industriellen Revolution, denn die industrielle Revolution wurde von beiden Geschlechtern zumindest mitgetragen, aber nicht im Verhältnis 90:10 wie bei der KI-Revolution.

Das heißt, wir werden eigentlich sogar noch radikaler in der Nichtteilhabe von Frauen in diesen Prozessen. Und KI beeinflusst unglaublich viele Fragestellungen im Bereich der Personalauswahl, im Bereich des Recruitings, im Bereich des Retention-Managements, also des Managements des Nichtweggangs von Mitarbeitenden aus einer Organisation, das Management der Vorgänge, die Mitarbeitende im Unternehmen halten sollen. Vor allem Männer generieren Datensätze, mit denen KIs trainiert werden. Ganz verkürzt gesagt: Künstliche Intelligenz ist nichts anderes als ein Computerprogramm, das auf Basis von Daten ein bisschen selber dazulernt. Diese Daten, mit denen trainiert wird, die sind selektiert, meist von Männern, und die darauf aufbauende KI wird von Männern programmiert. Und dass wir uns da richtig verstehen – ich bin total pro Mann, auch Männer sind Menschen, und ich bin pro Mensch, alles in Ordnung –,

Digitale Revolution

aber das ist doch einfach selektiv, das ist doch kein robustes System, gesamtgesellschaftlich ist das, finde ich, problematisch. Eine neue technologische Revolution wird ohne Frauen vorangetrieben.

Zwar ist die Beschäftigungssicherheit von Frauen höher, aber die aktive Teilhabe spricht das „Ownership“, also echt zu partizipieren, mitzugestalten, das ist, bezogen auf Geschlecht, in der Digitalisierung unglaublich asymmetrisch.



URSACHEN SIND MULTIKAUSAL



Abbildung 5

Quelle: Digital Gender Gap, eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar TNS, ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

Woran liegt es, dass darüber so wenig gesprochen wird? Es wird an vier Ursachen festgemacht. Ich will nur die drei wichtigsten herausgreifen:

1. Digitale Kompetenz

Bezogen auf die digitale Kompetenz ist der Unterschied zwischen Männern und Frauen am größten. Das vorliegende Instrument ist zwar nicht messgenau aber wir nehmen mit: Kompetenz ist ein wichtiger Faktor, der diskutiert wird, wenn es um die Ursachen für ungleiche Geschlechterzugangsmöglichkeiten zum Thema Digitalisierung geht. Kompetenzen sind erwerbbar, hier geht es also auch um Eigenverantwortung, wahrlich nicht nur, auch um gesellschaftliche Vorgaben und Anreize, aber eben auch.

VON ARBEITGEBERINNEN ZUR VERFÜGUNG GESTELLTE GERÄTE

VOLLZEIT BERUFSTÄTIGE IN BÜROARBEIT



■ Frauen ■ Männer ⬆ Differenz von 10 + Prozentpunkten

Digitale Kompetenzen

2. Zugang zur Digitalisierung

Ein Grund ist der Unterschied beim Zugang zur Digitalisierung. Hier müssen wir wachsam sein. Im globalen Vergleich ist die *accessibility*, sprich der Zugang zu digitalen Anwendungen, wie dem Internet, bei uns allen hoch. Die Ausgangslage, dass ihr Kind zum Beispiel eine Hackerin wird, ist damit viel, viel größer als für irgendein Kind eines Bauern in Tibet, das ist klar. Aber trotzdem gibt es auch in Deutschland geschlechtsbezogene Unterschiede. Hier hoffe ich auch, dass Institutionen, die stark in der Standardisierung sind – und da schau ich jetzt speziell Sie an, die dbb Mitglieder –, möglicherweise entgegenwirken können.

3. Offenheit gegenüber Digitalisierung

Wenden wir uns dem Thema „Offenheit für technologische Themen“ zu. Hier sehen wir ganz konsistent Geschlechtsunterschiede. Frauen zeigen durchweg eine geringere Offenheit gegenüber neuen Technologien. Im Prinzip ist es egal, welche Technologie Sie nehmen, ob Biotech oder eine Forschung zu selbstfahrenden Autos, überall finden Sie diese Geschlechtsunterschiede, erklärbar über emotionale Reaktionen auf die Technologie.

Abbildung 6

Quelle: Digital Gender Gap, eine Studie der Initiative D21, durchgeführt von Kantar TNS, ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.



„Wir müssen uns darauf einstellen, und zwar aus einer globalen Perspektive, dass wir für niedrig qualifizierte Männer, deren gerätebasierte Arbeiten leichter automatisierbar sind, zukünftig weniger Verwendungen haben werden.“

Prof. Dr. Matthias Spörrle
Professor für Wirtschaftspsychologie, u.a. Hochschule für Angewandtes Management Erding und Privatuniversität Schloss Seeburg

Frauen entwickeln, bezogen auf selbstfahrende Autos beispielsweise, weniger Freude und mehr Angst und zwar beides unabhängig voneinander. Das ist eine ganz alte Debatte in der Psychologie, die auf die 80er-Jahre zurückgeht. Unter anderem gab es dazu eine ganz berühmte Meta-Analyse, die besagt:

Frauen haben Interesse an Menschen und Männer an Dingen.

Ich will darauf gar nicht zu sehr eingehen, weil das in einigen Ursachen nicht einfach interventions zugänglich ist.



Ich will heute ganz handlungsorientiert sein und zwei Appelle konkret an Sie richten:

1. Kompetenzerwerb

„Wollen wir die digitale Teilhabe von Frauen erhöhen, sollten wir auch die digitalen Kompetenzen adressieren.“

Durch digitale Kommunikationskanäle steht uns ein immenses Bildungsangebot zur Verfügung. Viele Unis bieten freiverfügbare Kurse an, die Millionen nutzen. Wenn Sie Ihr Kind an einer der Unis immatrikulieren, wird es teurer. Diese Zugänglichkeit zu diesem immensen Wissen erhöht Unterschiede. Weil: Das Wissen ist verfügbar für alle, aber es wird asymmetrisch genutzt. Das heißt, diejenigen, die es interessiert, die geben richtig Gas. Und da gibt es ganz viele Beispiele auch dazu, auch in der ganz frühen Bildungsforschung gibt es dazu Beispiele. Ich bin totaler Fürsprecher für freie Verfügbarkeit von Wissen, aber das muss uns klar sein, wenn wir hier nicht gegensteuern, werden die Unterschiede größer. Deswegen ist es wichtig, dass Sie diese Kanäle als eine Einladung zum Kompetenzerwerb nutzen und auch für diejenigen unter Ihnen in hinreichend großen Machtpositionen, damit auch ein solcher Kompetenzerwerb incentiviert wird, sprich sich verfestigt.

2. Vernetzung

„Digitale Kommunikation bietet Zugang zu sonst nur schwer aufbaubaren und pflegbaren Netzwerken.“

Gerade, wenn wir von digitalen Kompetenzen sprechen, in diesem Bereich gibt es gute Netzwerke. Bei einem durfte ich mitwirken. Da steckt solide Arbeit dahinter. Suchen Sie diese Vernetzungsmöglichkeiten. Das ist eine wichtige Variable. Die sind auch bildungspolitisch total interessant. Es gibt jetzt einige IT-Studiengänge nur für Frauen. Auch juristisch und ethisch ist das interessant. Stellen Sie sich vor, ich mache einen Studiengang nur für Männer. Das wäre das Ende meiner Karriere.

Ich möchte mit diesem Beispiel deutlich machen, dass die Asymmetrie in der Nutzung dadurch einfach kompensiert werden soll. Und das ist eine vollkommen andere Perspektive. Wir müssen hier unterscheiden zwischen der Equity- und Equality-Perspektive.

Während der Equality-Ansatz darauf abzielt, jedem Individuum oder jeder Gruppe die gleichen Ressourcen in gleicher Höhe zur Verfügung zu stellen, berücksichtigt der Equity-Ansatz die jeweilige Ausgangssituation der einzelnen Personen und leitet daraus die jeweils notwendigen Ressourcen und Notwendigkeiten ab, damit jedes Individuum das gleiche Ziel erreichen kann.

Dies kann dann auch zu unterschiedlich ausgeprägten Ressourcenzuschreibungen führen.

Digitale Kommunikation

HERAUSFORDERUNG DIGITALER ARBEITSPLATZ

Im Folgenden möchte ich noch auf ein paar weitere Aspekte der Digitalisierung eingehen, die aus psychologischer Sicht von Relevanz sind.

Stichwort digitaler Arbeitsplatz. Welche psychologischen Erkenntnisse gibt es dazu? Einzelne große Studien sprechen dafür, dass kreative Prozesse in virtuellen Settings schlechter funktionieren. Das deckt sich mit Ihrer persönlichen Erfahrung? Gut. Auch wenn jetzt alle den Kopf geschüttelt hätten, würde ich trotzdem sagen: Es stimmt.

DIGITALER ARBEITSPLATZ: MEHR SILO-KOOPERATION, WENIGER IDEENBILDUNG

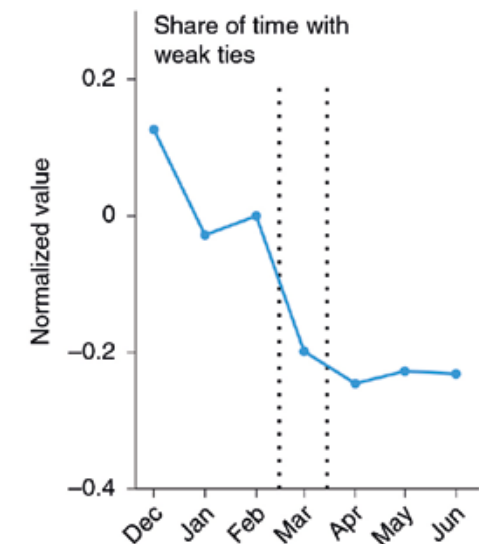
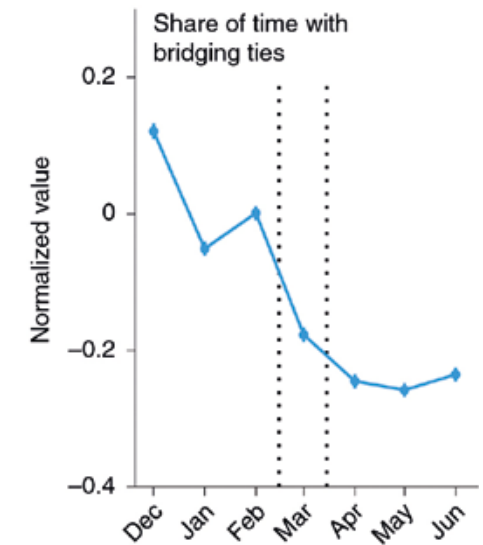
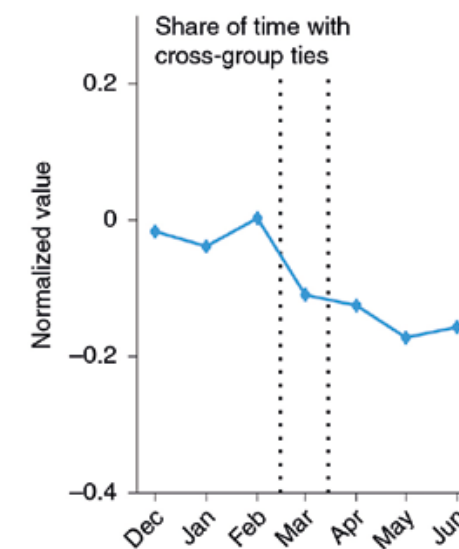


Abbildung 7

Quelle: Longqi Yang et al: The effects of remote work on collaboration among information workers. 2021, Nature Human Behavior, S. 4, Yang et al., 2021. <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

Untersuchungen zeigen, dass die Intensität von Interaktionen zwischen Gruppen in dem Maße abnimmt wie Virtualisierung zunimmt. Wir sehen auch, dass die Interaktionen mit Bindegliedern innerhalb von Gruppen und zwischen Gruppen in virtuellen Settings abnehmen. Die Interaktion insgesamt mit Menschen, mit denen man eh abhängt, zeigt die Forschung, nimmt nicht ab, nimmt teilweise eher zu.

Wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nur mit Standardtätigkeiten beschäftigen, z.B. Sachen, die vollständig von einer KI gemacht werden können, dann können Sie alles voll virtuell fahren. Für einen kreativen Design-Prozess ist das keine gute Idee.

Das zeigt sich auch in der Forschung dazu. Hier hat einfach jemand gezählt, wie viele Ideen Teams haben, abhängig davon, ob das Treffen virtuell stattfand oder in Präsenz. Im Ergebnis zeigt sich: In Präsenz sind es mehr Ideen. Virtuelle Kooperation ist kreativen Prozessen abträglich. Daraus folgt: Wenn es um etwas Kreatives geht, richten Sie dafür besser ein Präsenz-Setting ein. Wenn es dann in die Weiterverarbeitung der kreativen Ideen geht, ist alles gut virtualisierbar.

Dann sagen Leute häufig: Ich möchte im Homeoffice arbeiten, ist das förderlich oder schädlich für die Karriere? Die Antwort darauf ist: Zeig mir dein Umfeld. Homeoffice ist karriereschädlich in Anwesenheitskultur und/oder wenn die Mehrheit Anwesenheit lebt. Homeoffice ist karriereschädlich in Zuruf-Kul-

turen und Zuruf-Positionen. Wenn Sie dann aus einer solchen Gruppe rausfallen, dann ist das eben schädlich für Sie. Ansonsten ist das völlig unkritisch. Die Frage, die wir stellen sollten, ist: Wie können wir ein System so gestalten, dass Homeoffice unschädlich ist?

Was außerdem interessant ist: Wenn ich mit Ihnen jetzt hier im Saal interagiere, dann gibt es Nicken oder es gibt ein Stirnrunzeln, es gibt ein Lachen oder auch ein Gähnen. Diese Reaktionen kann ich einigermaßen gut verarbeiten und in dem Maße, wie ich Sie angucke, können Sie auch gleichzeitig mich angucken. In einem virtuellen Setting geht das nicht. Und zugleich kommt noch was ganz Absurdes hinzu. Bei virtuellen Sitzungen sieht man sich selbst. Stellen Sie sich vor, hier vor mir stünde ein großer Spiegel. Das ist eigentlich absurd, aber interessant im Hinblick auf die Geschlechter.

Bereits in den 80er- und 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts konnte gezeigt werden¹, dass Frauen eine höhere Selbstfokussierung in der Wahrnehmung haben. Das heißt, sie achten stärker auf sich und ihr Aussehen. In der Folge ist es für sie schwieriger, sich als Kamerabild in einer virtuellen Sitzung auszublenken. Dieser Effekt erklärt einen höheren Erschöpfungszustand im virtuellen Setting, insbesondere bei Frauen. Wenn wir in einem

¹ Ingram, R. E., Cruet, D., Johnson, B. R., & Wisnicki, K. S. (1988). Selffocused attention, gender, gender role, and vulnerability to negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(6), 967–978. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.6.967>



virtuellen Setting moderieren, dann gucken wir in die Kamera, und in dem Maße, wie ich in die Kamera gucke, so dass das für Sie aussieht, als würde ich Sie ansehen, sehe ich Sie nicht mehr. Und das ist für den Menschen evolutionär überfordernd, denn normalerweise erfolgt der Abgleich in Ist-Zeit.

Noch ein weiterer interessanter Aspekt ist, wenn die Technik nicht gut funktioniert, dann entsteht nach einer Weile ein gesundes Aggressionspotenzial. Das strahlt zu Unrecht auf die Wahrnehmung der Personen und auf die kommunizierten Inhalte aus. Das ist bitter, aber wichtig zu wissen. Das heißt für Sie ganz konkret, die Technik muss sitzen.



Abschließend ein paar letzte Hinweise aus der Stereotypenforschung. Nehmen wir die Stimmlage. Meine Stimmlage ist für einen Mann vergleichsweise hoch, das ist gar nicht so günstig, denn: Wir wissen aus der Stereotypenforschung, dass mit niedrigerer Stimmlage höhere Glaubwürdigkeit stereotypenhaft assoziiert ist. Was tun? Nutzen Sie zum Beispiel eine Software, die Stimme in virtuellen Settings runterregelt.

Das andere ist auch die Position auf dem Bildschirm. Judge und Cable haben in ihrer Forschung bereits 2004 gezeigt, dass es einen Größeneffekt gibt: je höher die Körpergröße, desto höher die Führungskompetenzzuschreibung. Die Körpergröße kann ich nicht beeinflussen, damit ich größer wirke, kann ich aber die Kamera anders einstellen. Positionieren Sie die Kamera also niedrig. Die Kamera sollte aufschauen zu Ihnen, dann wirken Sie größer. Das Setting professionell zu gestalten, ist hilfreich. Denn diese Stereotype existieren ohnehin.

Wir sollten also die digitale Umgebung auch so gestalten, dass solche Stereotype berücksichtigt werden. Das wollte ich Ihnen abschließend noch nahelegen.

Fishbowl-Diskussion

VON KLASSISCHER BEHÖRDENARBEIT ZU NEW WORK –

muss sich der öffentliche Dienst für eine geschlechtergerechte
Arbeitswelt grundlegend ändern

Zu diesem Thema wurde im Rahmen einer Fishbowl-Debatte am Nachmittag diskutiert. Neben Dr. Julia Borggräfe und Prof. Dr. Matthias Spörrle, Impulsgebende des Vormittags, diskutierten dbb frauen Chefin Milanie Kreutz sowie Joachim Kremser, Referatsleitung Organisation, IT, Haushalt, Beschaffung in der Oberfinanzdirektion NRW, mit dem Publikum.

Ein freier Stuhl in der Expertenrunde galt als Einladung zum Mitdiskutieren, die rege von den rund 150 Teilnehmenden angenommen wurde. Eingebracht wurden neben Erfahrungen und Herausforderungen aus der eigenen Verwaltungspraxis vor allem auch Lösungsansätze, die sich bereits bewährt haben. Moderatorin Juliane Hielscher führte beherzt durch die Fishbowl-Debatte.





„Die digitale Kommunikation, das Miteinanderumgehen, das Miteinander-Dinge-gestalten ist in einem digitalen Format das größere Problem. Vor allem, wenn ich kreativ sein will, aber die Menschen noch nicht kenne, dann ist das in einem digitalen Format relativ schwierig. Es hat alles seine Berechtigung, man muss aber den passenden Anlass haben, und nicht alles in die Richtung Virtualisierung bringen. Hier haben wir uns viel mit Fortbildungs- und Ausbildungsformaten beschäftigt und sind auf einem guten Weg, aber lange noch nicht am Ziel.“

Joachim Kremser, Referatsleitung Organisation, IT, Haushalt, Beschaffung in der Oberfinanzdirektion NRW



BEST PRACTICE IM BEHÖRDENALLTAG

Joachim Kremser machte deutlich, dass die Pandemie einen enormen Beschleunigungseffekt auf die Digitalisierung gehabt habe, ohne den die heutigen flexiblen Arbeitsmöglichkeiten in seiner Finanzverwaltung nicht denkbar gewesen seien. Zwar habe man sich vor der Pandemie mit mobilen Arbeitsweisen befasst, jedoch sei dieser Versuch noch eher zögerlich gewesen. „Beharrungsvermögen wurde in der Pandemie aufgelöst, Bedenken mussten hintenangestellt werden. Man hat es einfach gemacht. Zwei Jahre Feldversuch haben uns dazu gebracht: Das machen wir nach Corona weiter.“ Neben dem Ausbau der technischen Infrastruktur hätten vor allem auch Führungspersonen dazu gehört, die diesen Schub in dauerhafte Transformationsprozesse überführen wollten, sowie Fortbildungsmöglichkeiten und Onboarding-Prozesse, die die virtuelle mit der analogen Arbeitswelt verbinden sollten.



„Ich glaube nicht, dass es noch einen kompletten Weg zurück gibt. Wir werden diesen Weg jetzt weitergehen. Und wir müssen ihn auch gestalten. Es geht jetzt darum, die Akzeptanz neuer Arbeitsweisen bis an die Basis zu bringen. Viele Beschäftigte wollen mobil arbeiten. Sie wissen auch, dass sie es nicht müssen. Das ist auch ganz wichtig. Wir müssen aber das mittlere Management in den Behörden noch besser mitnehmen und Führungskräfte in ihren neuen Anforderungen unterstützen, etwa dabei, wie man gut auf Distanz führen kann.“

Milanie Kreutz,
Vorsitzende dbb bundesfrauenvertretung

MOBILES ARBEITEN BRAUCHT RAHMENBEDINGUNGEN

Milanie Kreutz, die in der Finanzverwaltung NRW tätig ist, stellte klar: „Es führt kein Weg zurück.“ Mobiles Arbeiten brauche Rahmenbedingungen, die zu den jeweiligen Beschäftigten und deren Arbeitsauftrag passten. „Deshalb setzen wir uns dafür ein, nicht nur ein Recht auf mobiles Arbeiten durchzusetzen, sondern gleichzeitig auch das Anrecht auf einen Büroarbeitsplatz zu erhalten.“ Personalvertretungen sollten stärker eingebunden werden. Vor allem aber die Führungskräfte müssten in diesem Prozess mitgenommen werden. „Es geht jetzt darum, die Akzeptanz von flexiblem Arbeiten an die Basis zu bringen.“ Aber auch ein gleichstellungsorientierter Führungsstil müsse gefördert und gefordert werden, etwa über die Einführung entsprechender Leistungskriterien sowie Führungsmodelle wie Top-Sharing und Führen in Teilzeit, die Leitungsaufgaben für Frauen noch attraktiver machten.



„Wenn man von so großen Organisationen (wie der Finanzverwaltung NRW) hört, die ein neues System implementieren, dann besteht natürlich nicht das Interesse, dass es nur die meisten schaffen, sondern, dass für alle Arbeitsfähigkeit und auch die Sinnstiftung und die Integration gewährleistet ist. Das ist die Arbeit. Einzelne kommen immer durch. Aber wir wollen es ja als Breitensport. Und das ist eine große Herausforderung.“

Dr. Matthias Spörrle, Professor für Wirtschaftspsychologie



SICHERHEITSBEDÜRFNIS DER BESCHÄFTIGTEN IM BLICK BEHALTEN

Prof. Dr. Matthias Spörrle riet vor allem dazu, Sicherheit gebende Strukturen vorzuhalten, vor allem für Mitarbeitende, die digital aufgegleist worden seien. Hier müsse auch darauf geschaut werden, wie hoch das Sicherheitsbedürfnis der Beschäftigten sei, etwa mit Blick auf die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder das Alter der Beschäftigten. Teilhabe für alle zu gewährleisten, sei „die wirkliche Arbeit“. Mit Blick auf die Einführung von ko-kreativen Arbeitsweisen müsse auch die architektonische Umgebung für eben diese neuen Arbeitsweisen berücksichtigt werden. Beispielsweise solle es Rückzugsorte für Beschäftigte geben, die ungestörtes Arbeiten ermöglichen, während gleichzeitig nicht mehr für jede Arbeitskraft ein eigenes Büro vorgehalten werden könne.



„Es geht auch darum, die Beschäftigten in der Analyse und im Verständnis einzubinden, da die Kolleginnen und Kollegen am besten sagen können, warum sie etwas auf eine bestimmte Weise tun. Das können Chefs in der Regel nicht, weil die wenigsten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzählen, warum sie die formalen Prozesse durch etwas anderes umgehen, um den formalen Prozess aber letztendlich machbar zu machen. Das heißt: Wenn Sie verstehen wollen, warum bestimmte Dinge im informalen Bereich auf eine bestimmte Art und Weise gemacht werden, dann muss man die Leute tatsächlich fragen, warum sie es so tun.“

*Dr. Julia Borggräfe,
Associate Partner bei Metaplan*

Dienstvereinbarungen – Mittel der Wahl

Dr. Borggräfe führte die Frage nach äquivalenter Behandlung der Beschäftigten ins Feld. Insbesondere dort, wo Tätigkeiten nicht im Homeoffice ausgeübt werden können, müsse überlegt werden: „Was kann als Ausgleich angeboten werden, um gefühlte Ungerechtigkeit auszugleichen?“ Zudem müsse auch hinterfragt werden, inwiefern mobiles Arbeiten als Privileg angesehen werde. „Es reicht nicht aus, nur darüber zu sprechen.“ Auch gehe es darum, zu überlegen, welches Mittel Führungskräften an die Hand gegeben werden könnte, damit sie in einer digitalen Welt auch führen können. Hier seien beispielsweise Dienstvereinbarungen und Dienstpläne, die gemeinsam mit den Beschäftigten erstellt werden, ein probates Mittel. Vor allem aber gehe es darum, die Beschäftigten in die Prozesse einzubinden und für die jeweilige Organisation probate Lösungen zu erarbeiten. Nur so könnten Akzeptanz und gegenseitiges Verständnis erreicht werden.



„Sind die Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung in Deutschland modern genug für New Work und wie machen wir sie moderner? Die konsequente Beurteilung von Führungskräften ist eine wichtige Anregung, die ich aus der Tagung mitnehmen werde.“

Michaela Neersen, Gleichstellungsbeauftragte im Ministerium für Infrastruktur und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt und stellv. Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung



„Es geht hier auch um die jungen Leute, die schon bei uns angefangen haben. Irgendwann kommen sie zu mir als Personalrätin, als Frauenvertreterin und sind totunglücklich wegen der komplizierten Hierarchien. Und sie kündigen. Sie kündigen, weil sie woanders eine bessere, sinnvollere Arbeit finden. Das hat tatsächlich nicht immer mit Geld zu tun.“

Synnöve Nüchter, stellv. Landesvorsitzende dbb berlin, Mitglied der Geschäftsführung der dbb bundesfrauenvertretung



„Wenn vor Ort geführt wird und die (in der Regel männlichen) Führungskräfte weiterhin in den Dienststellen sitzen und die Sorgearbeit bei ihren Frauen liegt, wird da nicht schon automatisch vorausgesetzt, wenn Frauen im Homeoffice arbeiten, die macht jetzt mehr Sorgearbeit, die ist deshalb zuhause? Birgt das nicht die Gefahr, dass wir Frauen schlechter beurteilt werden, obwohl wir genau dieselbe Arbeit leisten? Werden wir noch gesehen von der Führung? Ist das nicht jetzt die gewaltige Aufgabe der Oberbehörden aller Verwaltungen, zu sehen, dass die Führungskräfte hier etwas verändern müssen?“

Silke Lange, Personalrätin in der Finanzverwaltung Hamburg und Landesfrauenvertreterin dbb hamburg

„Die Corona-Pandemie hat uns auch sehr viel positive Erfahrung mit mobilem Arbeiten gebracht. Und unsere Bediensteten möchten das auch weiterleben. Wir hatten im Lockdown die Bürgercenter zwar geschlossen, aber trotzdem hatten wir den Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern. Wir haben es geschafft, es geht. Die Politik muss sich da auch öffnen. Hinsichtlich der Finanzierung, aber auch die Erfahrung der Bediensteten mitnehmen.“

Johanna Mieder, Personalrätin Finanzamt Koblenz und Vorsitzende der DSTG-Bundesfrauenvertretung



New Work:

Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter



„Wie können wir Lehrerinnen und Lehrer effektiver arbeiten? Wie können wir all die neuen Systeme der Digitalität für uns nutzen? Es geht nicht um die Frage, wie kann ich mit Schülerinnen und Schülern digital arbeiten, das ist ein anderes Feld, sondern um die Arbeitsabläufe. Corona hat die Entwicklung beschleunigt. Ganz viele von uns haben sich inzwischen selber technisch ausgerüstet, weil es die Politik nicht geschafft hat. Wir sind digital längst nicht mehr unbeholfen, aber uns überrollt diese Welle, sprich: Ihr könnt ja jetzt noch mehr und noch schneller. Bisher führt das dazu, dass wir eine absolute Entgrenzung haben, eine absolute Arbeitsverdichtung.“

Gabriela Kasigkeit, Gymnasiallehrerin für Deutsch, Englisch, Psychologie, Russisch und Frauenvertreterin im DPhV

„Was mich als Personalrätin im Hauptzollamt Dresden umtreibt, ist, wie mache ich die Arbeit attraktiv, wie gestalte ich das für unsere Kolleginnen und Kollegen, die nicht diese verwaltungstypischen Berufe ausüben, sondern, die draußen auf der Straße unterwegs sind, die am Flughafen stehen, die in Schichten arbeiten? Und das ist ja nicht nur beim Zoll, das ist auch bei der Polizei oder in einer JVA ein Thema. Von zu Hause aus kann ich nicht schließen, das kann ich genauso wenig wie pflegen. Eine weitere Frage, die ich mir immer wieder stelle, ist: Wie machen wir es mit unseren Anwärtnerinnen und Anwärtern? Wie können wir es lösen, diese Menschen nicht abzuhängen? Das ist ein Spannungsfeld für die Personalvertreterinnen und -vertreter.“

Sabine Marz, Mitglied Ständiger Ausschuss Frauen im BDZ





„Mir fehlen die Best Practice-Beispiele, wie wir es in die kleinen Kommunen transportieren können, damit diese neue Arbeitswelt auch dort ankommt. Und da muss sie auch hin, wo Leben gestaltet wird, wo die Menschen leben. Unsere Bürgerinnen und Bürger haben durch das Onlinezugangsgesetz das Recht auf Zugang zu Leistung, die sie online von zu Hause abrufen können. Und in der Kommunalverwaltung wissen wir oft gar nicht, wie bieten wir das an? Oft gibt es dort nur einen Menschen der für IT zuständig ist.“

Mareike Klostermann, Vorsitzende der kombi Bundesfrauenvertretung



„Wir schauen immer auf die Menschen, die zu uns in die Verwaltung, in den öffentlichen Dienst neu kommen sollen und wie können wir die gewinnen. Wir haben aber auch ganz viele Menschen, die wir halten müssen. Auch für die sind solche Themen, wie wir sie heute diskutieren, attraktivitätsfördernd, bei uns zu bleiben. Das ist heute wichtiger als noch vor zehn Jahren. Wir haben einen freien Jobmarkt und die Menschen aus dem öffentlichen Dienst mit ihrer Erfahrungsvielfalt sind gefragt.“

Sandra van Heemskerck,
stellv. Bundesvorsitzende kombi gewerkschaft

Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter



„Wir haben uns auch ganz lange um mobiles Arbeiten gestritten – vor Corona. Wir Beschäftigten wollten mehr, die Dienststelle weniger mobile Arbeit. Corona hat uns da geholfen. Das muss man an dieser Stelle auch mal sagen. Wir haben jetzt zwei Modelle: einmal die Telenarbeit 40/60 und mobiles Arbeiten, wo wir die Auflagen etwas geringer gehalten haben, allerdings nur mit 30 Prozent mobiler Arbeitszeit.“

Ines Prell, Mitglied im Bundesvorstand der Gewerkschaft der Sozialversicherung



„Aus einem Leben mit Kindern sehe ich, welche Schwierigkeiten insbesondere die Pandemie für Frauen in der Erwerbsarbeit nach sich gezogen hat. Für mich ist die Frage: Wie kann man es aus Sicht der weiblichen Erwerbsperspektive erreichen, dass die Frauen nicht weiterhin im Gender Care Gap gefangen bleiben? Es wird ja in diesem Staat mehr oder weniger selbstverständlich vorausgesetzt, dass die Frauen diesen unbezahlten Anteil am Bruttoinlandsprodukt einfach erwirtschaften. Weil, wenn sie familiäre Care-Arbeit nicht unbezahlt machen würden, müsste ja jemand dafür bezahlt werden. Wie kann dieser Konflikt mit neuen interaktiven Methoden aufgelöst werden und zwar so, dass wir dieses Thema endlich abhaken können?“

Siglinde Hasse, Mitglied der Geschäftsführung der dbb Bundestarifkommission sowie Vorsitzende der dbb Grundsatzkommission Sozialpolitik



„Es gibt ja nicht nur die hochverdienenden Beamten, wir haben auch ganz viele Beschäftigte im mittleren Dienst, unsere Tarifbeschäftigten, die auch in kleinen Entgeltgruppen sind. Als Gleichstellungsbeauftragte stelle ich immer wieder fest, dass sehr viele gerne mobil arbeiten würden, aber aufgrund ihres Einkommens eine Mini-Wohnung haben. Gerade für junge Eltern ist diese Vereinbarkeit problematisch: Weil sie nicht genug Quadratmeter haben, haben sie keine räumliche Ruhe und können nicht ungestört zuhause arbeiten. Das ist ein ernst zu nehmendes Problem. Und das müssen wir auch im Blick haben, wenn wir zu guten Arbeitsformen und Rahmenbedingungen kommen wollen.“

Birgit Schmelter, Gleichstellungsbeauftragte
im Hauptzollamt Stralsund

Mit dieser Broschüre präsentiert die dbb bundesfrauenvertretung ausgewählte Ergebnisse der 16. Frauenpolitischen Fachtagung *New Work: Chance und Risiko für die Gleichstellung der Geschlechter*, die am 2. Juni 2022 im dbb forum berlin stattfand, unter anderem mit Beiträgen der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Lisa Paus sowie Milanie Kreutz (Vorsitzende dbb bundesfrauenvertretung), Ulrich Silberbach (dbb Bundesvorsitzender), Prof. Dr. Aysel Yollu-Tok (Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin), Dr. Juliane Borggräfe (Metaplan) und Prof. Dr. Matthias Spörrle (u. a. Hochschule für Angewandtes Management Erding).



dbb
beamtenbund
und tarifunion
bundesfrauen-
vertretung

dbb bundesfrauenvertretung
Friedrichstr. 169 | 10117 Berlin

Telefon: 030.40 81-44 00 | Telefax: 030.40 81-44 99
E-Mail: frauen@dbb.de | Internet: www.dbb-frauen.de

Folgen Sie uns:



@dbbfrauen



facebook.com/dbb-bundesfrauenvertretung

