



# Inhalt

## Einführung

Zukunft der Arbeit generationsübergreifend und chancengerecht gestalten.

Eine Einführung

DORIS CORNILS & INGA REIMERS

## 1. Perspektiven auf Arbeit

Elternschaft als Arbeit. Zur Notwendigkeit eines erweiterten Verständnisses von Arbeit

WIBKE DERBOVEN

Bündnis Sorgearbeit fair teilen. Erwerbs- und Sorgearbeit zusammendenken!

BETTINA RAINER

Ehrenamt. Arbeit anders denken

ELKE SCHILLING

## 2. (Erwerbs-)Arbeitskulturen gestalten

Culture Change & New Work

ROMY KRANICH-STEIN

Die Arbeit der Zukunft braucht gute Fragen

CHRISTINE BAUHOFFER

Zurück in die Zukunft. Erwerbsarbeit dauerhaft dynamisch gestalten

INGO JUNKER

Vielfalt in Start-ups. Ein Booster in jeder Hinsicht

RAFAEL JANCEN

## 3. Arbeitsorte im Wandel

Landarbeiter\*innen. Perspektiven für generationsübergreifende Zusammenarbeit in ländlichen Co-Working-Spaces

INGA REIMERS

Andere Arbeitsorte, andere Väter? Wie die von der Pandemie eröffneten Möglichkeitsräume nachhaltig genutzt werden können

HANS-GEORG NELLES

Aus dem Büro, über Homeoffice zu hybridem Arbeiten. Wo finden wir uns in Zukunft wieder?

HEIKE DAHLMANN

## 4. (Digitale) Kompetenzen und Teilhabe

GIRLS Hacker School

Ein generationsübergreifender Ansatz für Programmierbegeisterung

JULIA FREUDENBERG

Fünf Thesen zur digitalen Teilhabe von Frauen

LORE FUNK & BRITTA FREUDENBERG

Gemeinsam in die berufliche Zukunft aufbrechen. Das digitale Tool „Landkarte der Berufsfindung“

NINA FELTZ

Working, Inventing, Performing. Berufsorientierung

CONSTANZE SCHMIDT

# Zukunft von Arbeit generationsübergreifend und chancengerecht gestalten. Eine Einführung

DORIS CORNILS & INGA REIMERS

## (Neue) Arbeit?

Der Begriff New Work<sup>1</sup> steht an zentraler Stelle dieses Booksprint-Projekts<sup>2</sup> und muss deshalb auch an zentraler Stelle erklärt und kontextualisiert werden. Was in den 1980er Jahren von Frithjof Bergmann angesichts von Massenentlassungen in der Automobilindustrie als „New Work“ entwickelt wurde, deckt sich in einigen Teilen nicht mehr mit dem, was heute, insbesondere in sozialen Netzwerken, unter dem Hashtag #NewWork verhandelt wird. Der Organisationspsychologe Ralf Georgi unterscheidet deshalb den initialen New Work-Begriff, der auf gesamtgesellschaftliche Veränderungen abzielte, von der sogenannten New Work-Bewegung (NWB), die das Konzept vor allem auf Unternehmensebene im Hinblick auf Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten verwendet (vgl. Georgi 2021: 436). Laut Georgi wird New Work in der NWB vielmehr inszeniert oder teils instrumentalisiert, weil das Eingehen von Unternehmen auf individuelle Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitenden häufig als Mittel zur Gewinnmaximierung eingesetzt wird (vgl. ebd.: 437).

Aus diesem Grund beziehen wir uns in diesem Booksprint-Projekt ausdrücklich auf Frithjof Bergmanns Konzeption Neuer Arbeit, indem wir davon ausgehen, dass Arbeit eine selbstbestimmte, sinnstiftende Tätigkeit sein sollte, die den Fähigkeiten, Wünschen, Idealen und Werten jeder und jedes Einzelnen entspricht oder mit Bergmann fragt: „Was ist die Arbeit, die wir wirklich, wirklich wollen?“ (Bergmann 2020: 121ff).

Das Besondere an unserem Booksprint ist die Verwendung des Arbeitsbegriffs im Kontext des New Work-Ansatzes. Entgegen der weitverbreiteten Gleichsetzung von Arbeit mit Erwerbsarbeit d. h., wenn von Arbeit gesprochen wird, ist damit automatisch Erwerbsarbeit gemeint. Arbeit meint in unserer Auffassung von New Work die Erweiterung um alle gesellschaftlich notwendigen Arbeiten. Dazu zählen neben der Erwerbsarbeit, Erziehungs-, Sorge- und Pflegearbeiten sowie jegliche Formen von Arbeit für

---

<sup>1</sup> Der Begriff New Work wird als Neue Arbeit ins Deutsche übersetzt und im Folgenden synonym verwendet.

<sup>2</sup> Booksprints sind an sogenannte Sprints z.B. in der Softwareentwicklung angelehnte kollektive Arbeits- und Schreibprozesse, in denen in wenigen Tagen gemeinsam eine Publikation zu einem vorab festgelegten Thema verwirklicht wird. Moderierende und Schreibende treffen dabei gemeinsam Entscheidungen über Form und Inhalte der meist online veröffentlichten Texte (vgl. Schön et al. 2016). Obwohl die Texte dieser Publikation in einem längeren Zeitraum entstanden sind, bleiben wir hier bei dem Begriff des Booksprints, um die insbesondere in der Anfangsphase zugrunde gelegte kollektive Gestaltung des Gesamtwerks ins den Vordergrund zu stellen.

Gemeinschaft und Gesellschaft, die allgemein als ehrenamtliche Arbeit bezeichnet werden. Gesamtgesellschaftliche Arbeit, die durch die feministische Frauenforschung in den 1970er/1980er Jahren bereits behandelt wurde, erfasst demnach alle von Menschen erbrachten unbezahlten und entlohnten Tätigkeiten. Diese Auffassung von Arbeit haben wir im Kontext von New Work im Rahmen dieses Booksprints diskutiert und den New Work-Ansatz dadurch erweitert. Wollen wir die Zukunft der Arbeit neu gestalten, müssen wir stets alle Arbeitsformen, ob bezahlt oder unbezahlte Tätigkeiten, berücksichtigen, für die Menschen ihre Zeit aufwenden. Auch die wichtigen Zukunftsthemen in der Erwerbsarbeits-sphäre, wie z. B. Diversity, Chancengleichheit, Gender- und Altersgerechtigkeit können nur beantwortet werden, wenn wir unser Leben, unsere Arbeitseinsätze und Bedürfnisse ganzheitlich in den Blick nehmen.

Bei der Diskussion, wie Neue Arbeit gestaltet werden kann, wird häufig die sogenannte Work-Life-Balance angesprochen. Darin drückt sich recht eingängig das verkürzte Verständnis von Arbeit als Erwerbsarbeit aus. Erwerbsarbeit und der restliche Teil des Lebens sollen in Einklang bzw. Balance gebracht werden. Dass in diesem restlichen Teil des Lebens ebenfalls gesellschaftlich relevante, jedoch unbezahlte Arbeit stattfindet, gerät dabei aus dem Blick. Die Dysbalance stellt unseres Erachtens hingegen eher ein Symptom dar als das Problem selbst. Dieses liegt, ohne hier ins Detail gehen zu können, in globalisierten, vor allem auf Wachstum ausgerichteten Wirtschafts- und somit auch Erwerbsarbeits-systemen, die insbesondere durch die aktuellen, multiplen Krisen immer mehr ins Wanken geraten. Diese großen Zusammenhänge spiegeln sich in den Alltagswelten wider und werden unter „Entgrenzung von Arbeit und Leben“ wissenschaftlich bereits seit längerer Zeit untersucht (vgl. Jürgens & Voß 2007; vgl. Herrlyn et al. 2009).

Weil grundlegende Fragen der Zukunft von Arbeit unseres Erachtens offen sind, wollen wir mit diesem Booksprint zwei relevante Leerstellen im Kontext von New Work befüllen. Neben dem erweiterten Verständnis von Arbeit gehört dazu für uns, dass Arbeit und ihre zukünftige Entwicklung aus der Perspektive von verschiedenen Generationen betrachtet werden sollte. Damit meinen wir, dass die Auseinandersetzung mit wichtigen Themen über die Zukunft von gesamtgesellschaftlicher Arbeit von allen Generationen geführt werden muss und nicht, wie bislang, von einer altersmäßig begrenzten Gruppe erwerbstätiger Personen. Zum einen gilt es die jüngere Generation der Jugendlichen in Zukunftsfragen über Arbeit einzubeziehen, denn schlussendlich geht es um ihre Zukunft. Zum anderen sollte die Perspektive der Generation Ü60, die sich am Ende der Erwerbs-, Sorge- und Pflegearbeitsphase befinden oder bereits mit dieser abgeschlossen haben, gehört werden. Sie sind es, die über wertvolle Lebenserfahrungen verfügen, von denen wir lernen können. Unser Credo lautet deshalb: Ältere und jüngere Generationen sowie jene, die dazwischen liegen, können und sollten voneinander lernen und gemeinsam die Zukunft der Arbeit gestalten! Vor eben diesem Hintergrund entstand dieses Booksprint als Folgeprojekt eines New Work-Barcamps.

### Wie alles begann: New Work-Barcamp

Alle Beitragenden zu dieser Publikation verbindet das Interesse an der chancengerechten und generationsübergreifenden Gestaltung der Zukunft von Arbeit. Im Rahmen des Barcamps haben wir grundlegende Fragen und Themen rund um das Thema New Work generationsübergreifend diskutiert und neue Erkenntnisse gewonnen. Dazu zählen zum Beispiel der erweiterte Arbeitsbegriff, Fragen von Führung und Qualifizierung sowie gesellschaftliche Teilhabe und Rassismus, Best Practice in der Umsetzung von neuen Arbeitsmodellen in Unternehmen, die selbstbestimmte Berufsfindung von Jugendli-

chen und vieles mehr. Der große Themenquerschnitt und der angeregte Austausch zwischen Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts etc. zeigte deutlich, dass es aus der New Work-Perspektive nicht ausreicht, Veränderungen nur auf der Mikroebene anzustreben, sondern dass es um strukturelle Veränderungen gehen muss.

All die angeführten Themen und Fragen sollten unseres Erachtens nicht nur in akademischen Kontexten diskutiert werden, sondern müssen gesamtgesellschaftlich in Initiativen, Bündnissen, Vereinen und nicht zuletzt in der Politik vorangebracht und umgesetzt werden. Aus diesem Grund versammelt diese Publikation nicht nur wissenschaftliche Texte zur generationenübergreifenden und chancengerechten Gestaltung Neuer Arbeit, sondern stellt ganz bewusst Best-Practice-Beispiele aus der (Erwerbs-)Arbeitspraxis neben die wissenschaftlichen Reflexionen. Damit möchten wir Diskussionen anregen und Fragen rund um das Thema New Work und die Zukunft der Arbeit aufwerfen.

Die Autor\*innen und Herausgeberinnen haben sich in einem längeren Prozess intensiv mit den verschiedenen Fragestellungen und Blickwinkeln beschäftigt. Aus dem Plan, unsere Inhalte in einem Booksprint binnen kürzester Zeit zu veröffentlichen, wurde letztlich ein Schreib- und Austauschmarathon. Es ist allein der intrinsischen Motivation aller Beteiligten zu verdanken, dass daraus dieses kompakte Booksprint hervorgegangen ist.

### Wie es weiterging: Die Beiträge in diesem Booksprint

Ein Großteil der Beiträge reflektiert die Zukunft der Arbeit vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie. Diese wirkte während der Entstehung des Booksprints gesellschaftlich wie ein Brennglas für bestehende und zukünftige soziale Herausforderungen. Auch und gerade Themen, wie die Chancengleichheit von Männern und Frauen, die seit Jahrzehnten auf der Agenda stehen, erhielten durch die Corona-Pandemie bzw. dem politischen Umgang mit der Situation mehr Sichtbarkeit. Im Alltag wurden konkrete Fragen gestellt, wie z. B.: Was passiert, wenn die Kitas und Schulen über längere Zeit geschlossen werden? Es zeigte sich, dass die Betreuung und das Homeschooling der Kinder sowie die Hausarbeit mehrheitlich von den Frauen übernommen wurden. Dass die Haus- und Sorgearbeit ungleich zwischen Frauen und Männern, Müttern und Vätern verteilt ist, ist nicht neu. Zumindest für all jene nicht, die sich im Inner-Circle zu Gleichstellung, Chancengleichheit, Genderforschung etc. befinden. Die innerfamiliären Arbeitsverhältnisse wurden zu Zeiten der Lockdowns in der Corona-Pandemie nun „nur“ sichtbar.

Daraus ergaben und ergeben sich folgende gesellschaftliche Agenden: 1. Frauen sind auf strukturelle Unterstützungs- und Betreuungsangebote angewiesen, sonst können sie nicht oder nur in einem beschränkten Umfang berufstätig sein. 2. Frauen mit Kindern waren in der Corona-Pandemie am Belastungslimit. Die ungleiche Arbeitsverteilung brachte/bringt geschlechterübergreifend gesundheitliche und psychologische Einschränkungen und Belastungen mit sich. 3. Eine Karriere anzustreben, aber auch eine Berufstätigkeit ohne Karriereambitionen auszuüben, bedeutet für Frauen mit Kindern einen hohen Workload bezahlter und unbezahlter Arbeit (auch ohne Pandemiebedingungen).

Wir fragen: Kann sich eine Gesellschaft das leisten? Will sich das eine Gesellschaft leisten? Wollen wir so leben, arbeiten und zusammenleben? Warum sollten Frauen mit Kindern diesen Preis zahlen? Welchen Einfluss hat die ungleiche Verteilung von Haus- und Sorgearbeit auf die Entwicklung von Kindern? Was bedeutet es für die Vaterschaft? Schlussendlich: Welchen (nicht nur monetären) Einfluss hat es auf Unternehmen, Hochschulen und andere Institutionen?

Gleiches gilt für die fehlende Altersdiversität in unserer Gesellschaft. Haben Sie, liebe Lesende, außerhalb Ihrer Familie, regelmäßig Kontakt mit älteren Menschen? Welchen Stellenwert haben „die Alten“ in unserer Gesellschaft? Welche Rollen und Positionen nehmen sie in den Medien, im Berufsleben oder in öffentlichen Räumen ein und welche werden ihnen zugeschrieben? Wie können sie, insbesondere mit Blick auf zunehmend digital gestaltete Zugänge, an Mobilität, Verwaltung und Kultur teilhaben? Wie verbringen ältere Menschen ihr Leben, wenn sie alleinstehend sind und allein leben?

Einsamkeit ist hier ein zentrales Stichwort. Auch diese wurde in der Corona-Pandemie für viele Gesellschaftsgruppen zur erfahrbaren Herausforderung. Die Individualisierungsprozesse haben unter anderem dazu beitragen, dass verschiedene Generationen nicht mehr zusammenleben, sondern räumlich separiert oder teils auch weit voneinander entfernt. Diese Entwicklung dürfen wir mit Blick auf das Phänomen der zunehmenden Einsamkeit von Menschen unterschiedlichen Alters ebenfalls kritisch hinterfragen.

In diesem Booksprint werden nicht nur viele Perspektiven auf Arbeit mit dem Schwerpunkt Generationen und geschlechtliche Chancengleichheit beleuchtet, sondern auch viele Fragen gestellt. Fragen danach, wie wir in diversen Konstellationen zunehmend auf Augenhöhe miteinander gelangen und voneinander lernen. Wenn wir in Veränderung gehen wollen, brauchen wir neue Perspektiven und die bekommen wir, wenn wir Fragen stellen.

1. Der Einstieg in die Beiträge des Booksprints erfolgt mit dem Kapitel **Perspektiven auf Arbeit**, die sich eröffnen, wenn aus der Sicht von Generationen und Chancengleichheit der Geschlechter Arbeit gegenwärtig und hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen reflektiert wird. In ihrem Beitrag Elternschaft als Arbeit. Zur Notwendigkeit eines erweiterten Verständnisses von Arbeit plädiert Wibke Derboven für einen erweiterten Arbeitsbegriff, der auch Elternschaft einschließt. Diese Perspektive ist hoch innovativ, so auch die Differenzierung zwischen „Aufwand-Arbeit“, „Flow-Arbeit“ und „Nicht-Arbeit“. In Erwerbs- und Sorgearbeit zusammendenken! stellt Bettina Rainer das 2020 ins Leben gerufene „Bündnis Sorgearbeit fair teilen“ vor. Das Engagement des bundesweiten Bündnisses zum Abbau von Geschlechterstereotypen und zur Realisierung einer geschlechtergerechten Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist vielschichtig und mit politischen Forderungen verbunden. Diese werden von dem Bündnis aktiv bei der Politik eingefordert und im Beitrag vorgestellt. Elke Schilling vom Verein Silbernetz stellt in ihrem Beitrag Ehrenamt. Arbeit anders denken eindrucksvoll vor, wie aus einer Initiative ein „Social Entrepreneur-Unternehmen“ wird. Ehrenamt, so verdeutlicht die Autorin, ist nicht nur gesellschaftlich relevante Arbeit, sondern kann auch Innovationen für ältere Menschen und Beschäftigung für Schwerbehinderte erfolgreich miteinander verbinden.

2. Dass Arbeit und Kultur stets in einem unmittelbaren Zusammenhang stehen und ein Wandel von Arbeit auch den Wandel von Arbeitskulturen impliziert, verdeutlichen die Beiträge des Kapitels **(Erwerbs-)Arbeitskulturen gestalten**. Mit Culture Change & New Work macht die Autorin Romy Kranichstein anhand des von Otto Scharmer entwickelten Modells ‚Theory U‘ deutlich, wie ein Kulturwandel in der Erwerbsarbeitswelt gelingen kann. „Wie lernen wir, wenn Veränderungen bevorstehen?“ stellt eine zentrale Frage in ihrem Beitrag dar. Christine Bauhofer zeigt mit Die Arbeit der Zukunft braucht gute Fragen, dass es oftmals die guten und ‚richtigen‘ Fragen sind, die uns neue Perspektiven eröffnen.

Sie macht sich für mediative Kompetenzen stark und verdeutlicht, dass eine innere Haltung der Mediation ermöglicht, multiple Perspektiven einzunehmen. Dadurch werden Verständigungsprozesse und gute Zusammenarbeit in diversen Teams und Gruppen positiv gefördert. Ingo Junker argumentiert in Zurück in die Zukunft. Erwerbsarbeit dauerhaft dynamisch gestalten aus einer Unternehmensperspektive, warum die Altersdiversität der Mitarbeitenden im Kontext digitaler Transformationsprozesse im Fokus der Zukunft der Arbeit stehen sollte. Der Autor spricht sich für ein generationsübergreifendes Lernmodell in Unternehmen aus und verdeutlicht den Nutzen sowie die Herausforderungen. Rafael Jancens Beitrag Vielfalt in Start-up-Teams. Ein Booster in jeder Hinsicht zeichnet nach, dass die Start-up-Szene in Deutschland nicht nur jung, sondern auch männlich geprägt ist. Ausführlich legt er dar, welche Unternehmens- und Wirtschaftseffekte mit Diversität verbunden sind, und welche Auswirkungen fehlende Vielfalt für die Innovationsfähigkeit von Start-ups hat.

**3.** Mit den Kulturen verändern sich auch die räumlichen Bedingungen des Arbeitens bzw. entstehen daraus veränderte Anforderungen an die Orte des Arbeitens. Dies gilt umso mehr seit der Corona-Pandemie. Zukunftsfragen und -szenarien, die sich im Hinblick auf eine veränderte digitale Arbeitswelt und ihre Orte ergeben. Das Kapitel **Arbeitsorte im Wandel** wird durch den Beitrag von Inga Reimers Landarbeiter\*innen - Perspektiven für Zusammenarbeit in ländlichen Co-Working-Spaces eröffnet. Co-Working-Space ist hierbei nicht gleich Co-Working-Space: Der urbane Trend, der sich zunehmend im ländlichen Raum ausbreitet, unterscheidet sich in Entstehung, Angeboten und vor allen Dingen bzgl. der Zusammensetzung der Nutzer\*innen-Community. Es sind nicht die Stadtarbeiter\*innen, sondern die Landarbeiter\*innen, die eine größere Diversität, auch hinsichtlich des Alters, aufweisen. Die Autorin bringt uns diese neuen modernen Arbeitsorte näher und zeigt auf, dass Co-Working-Spaces auf dem Land nicht nur Orte zum Arbeiten, sondern auch wichtige Kontakt- und Lebensorte sein können, die viel Potenzial als sog. Dritte Räume auch für generationsübergreifende Begegnungen aufweisen. Hans-Georg Nelles zeigt in seinem Beitrag Andere Arbeitsorte andere Väter? auf „[w]ie die durch die Pandemie eröffneten Möglichkeitsräume nachhaltig genutzt werden können“, um aktive Vaterschaft zu leben. Anhand aktueller Studien belegt der Autor, dass es im Verlauf der pandemiebedingten Lock-downs zu einem zeitlich messbaren Anstieg der Beteiligung von Vätern in Haus- und Sorgearbeit kam. Aus der Corona-Pandemie kann für die Zukunft gelernt werden, wenn es um aktive(re) Vaterschaft und eine chancengerechtere Verteilung unbezahlter Arbeit geht, so die Kernbotschaft. Erwerbsarbeitsorte sind im Wandel. Das verdeutlicht auch Heike Regina Dahlmann anschaulich mit dem Beitrag Aus dem Büro über Homeoffice zum hybriden Arbeiten. Wo finden wir uns in Zukunft wieder?. Während vor der Corona-Pandemie-Ära der Büroarbeitsplatz auch von Pendler\*innen tagtäglich aufgesucht wurde, hat er seine ausschließliche Selbstverständlichkeit als Ort zur Ausübung der Erwerbsarbeit verloren. Erwerbsarbeitsorte sollten, so die Autorin, nach den Bedürfnissen, Ansprüchen und Wünschen von Menschen unterschiedlicher Generationen entwickelt werden. In ihren Überlegungen führt sie zahlreiche Argumente für eine Zukunft hybriden Arbeitens auf.

**4.** Die Zukunft von Arbeit wird maßgeblich (aber nicht nur) durch digitale Technologien und damit verbundene gesellschaftliche Entwicklungen geprägt, die unter dem großen Begriff Digitalisierung summiert werden. Blicken wir auf die (Weiter-)Bildungslandschaft in Deutschland, können wir feststellen,

dass hier aus chancengerechter und generationsübergreifender Perspektive noch große Handlungsbedarfe bestehen. In dem finalen Kapitel **(Digitale) Kompetenzen und Teilhabe** werden Einblicke in bestehende sowie neue innovative Konzepte und Projekte zu diesem Themenkomplex gegeben. Zu Beginn stellt Julia Freudenberg Die GIRLS Hacker School. Ein generationsübergreifender Ansatz für Programmierbegeisterte vor. Das bundesweit bekannte, innovative Angebot der GIRLS Hacker School ist ein Best Practice-Beispiel für die positiven Effekte generationalen Lernens und zeigt gleichsam auf, wie Mädchen einen niederschweligen Zugang zur IT finden können. Mit Fünf Thesen zur digitalen Teilhabe von Frauen verdeutlichen Lore Funk und Britta Freudenberg vom Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V., warum der Teilhabe von Frauen an der aktuell rasant fortschreitenden Digitalisierung eine zentrale Bedeutung für die Realisierung von Chancengleichheit zukommt. Frauen sind bislang zu wenig an der Gestaltung der digitalen Transformation beteiligt. Mit fünf auf Studienergebnissen basierenden Thesen machen die Autorinnen deutlich, warum Chancengleichheit von Frauen eine Grundvoraussetzung für erfolgreiche Digitalisierungsprozesse ist. Darauf folgt der Beitrag von Nina Feltz mit der Beschreibung eines innovativen Instruments für die berufliche Orientierung. In Gemeinsam in die berufliche Zukunft aufbrechen stellt die Autorin das digitale Tool „Landkarte der Berufsfindung“ vor. Mithilfe der Landkarte kann der eigene berufliche Weg in einer sich stetig wandelnden und komplexer werdenden Arbeits- und Lebenswelt betrachtet und (selbst-)bewusst gestaltet werden. Die Kernbotschaft lautet: „Die Zukunft der Arbeit entsteht hier mit mir, mit uns. Wir können sie gestalten, ich kann sie gestalten.“ Den Aspekt des Handlungsspielraums in der Berufsfindung greift Constanze Schmidt in ihrem Beitrag Working, Inventing, Performing: Berufsorientierung mit Blick auf Jugendliche auf. In diesem gibt sie Einblicke in ihre künstlerische Forschung mit Kindern im Schulpraktikum. Mithilfe von Handlungsanweisungen, sogenannten „Instructions“, entdecken Schüler\*innen abseits von gängigen Vorstellungen des Kompetenzerwerbs, wie sie selbstermächtigt im Feld der Erwerbsarbeit handeln und wirken sowie ihre Berufsfindung aktiv mitgestalten können.

Mit diesem Booksprint wollen wir einen Beitrag dazu leisten, eine erweiterte Sicht auf Arbeit einzunehmen und Neue Arbeit im Sinne des New Work-Ansatzes aufbauend auf der ursprünglichen Idee Bergmanns zu gestalten. Das Booksprint stellt ein Gemeinschaftswerk dar. Unsere produktive Zusammenarbeit und unser Austausch auf Augenhöhe, der stets wertschätzend und von ‚open mind‘ und ‚open heart‘ geprägt war, stimmen uns optimistisch, die Zukunft der Arbeit generationsübergreifend und chancengerecht gestalten zu können. Im Sinne Frithjof Bergmanns: Mosaikstein für Mosaikstein (vgl. Bergmann 2020: 424).

### Literatur- und Quellenangaben

Bergmann, F. (2020): Neue Arbeit, Neue Kultur. Arbor Verlag: Freiburg im Breisgau.

Georgi, R. (2021): Das Hütchenspiel der New Work. Gr Unterakt Org 52. S. 435–439.

Herrlyn, G.; Müske, J.; Schönberger, K.; Sutter, O. (Hg.) (2009): Arbeit und Nicht-Arbeit. Entgrenzungen und Begrenzungen von Lebensbereichen und Praxen. Rainer Hampp Verlag: München und Mering.

Jürgens, K.; Voß, G.G. (2007): Gesellschaftliche Arbeitsteilung als Leistung der Person. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 34/2007. S.3-9.

Schön, S.; Ebner, M.; Horndasch, S; Rothe, H. (2016): Booksprints im Hochschulkontext. Drei erfolgreiche Beispiele für das gemeinsame Schreiben in kurzen Zeiträumen. In: Wachtler, J.; Ebner, M.; Gröb-linger, O.; Kopp, M.; Bratengeyer, E.; Steinbacher, H-P.; Freisleben-Teutscher, C.; Kapper, C. (Hg.): Di-gitale Medien. Zusammenarbeit in der Bildung. Medien in der Wissenschaft 71. Waxmann Verlag: Münster, S. 15-45. Abgerufen am 13.09.2022.

### Zu den Herausgeberinnen

Doris Cornils ist Expertin für Mikropolitik, Macht, Aufstieg, Karriere, Führung, Chancengleichheit & Diversity in Organisationen. Die Diplom-Sozialökonomin forschte von 2009 bis 2013 zu Mikropolitik und Aufstiegskompetenz an der Universität Hamburg (UHH). Sie entwickelte das Mikropolitische Kom-petenzmodell (MKM) und das Mikropolitik-Coaching mit. Seit 2015 konzipiert sie auf Basis der wissen-schaftlichen Ergebnisse, Alltagserfahrungen von Teilnehmenden und eigenen Erkenntnissen Coaching- und Beratungsansätze für die berufliche Praxis. Seit 2011 publiziert sie als Allein- oder Mitautorin reg-elmäßig in unterschiedlichen Fachbüchern und -zeitschriften, schreibt aktuell an einem Sachbuch und bildet sich im Online-Marketing, Social-Media- und Change-Management weiter.

Als Business-, Online- und pferdegestützte Coach, Speakerin, Trainerin und Beraterin sowie ausgebil-dete Anwenderin der Positiven Psychologie unterstützt sie Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Organisationen bei der Weiterentwicklung ihrer Karriere und beim Aufstieg in Führungspositionen. Mit ihrem Programm „Friedvoll machtvoll!“ begleitet sie ihre Klient\*innen bei der Reflexion zu Macht und vermittelt Knowhow zu digitaler Transformation, Chancengleichheit, Mikro-politik als Führungsinstrument, New Work, Zukunft von Arbeit u. a. Themen. Gemeinsam mit ihrer ehemaligen Kollegin wurde Doris Cornils 2016 für die erfolgreiche Umsetzung von Chancengleichheit und das innovative Konzept des Karriere-Kompetenzzentrums „Pro Exzellenzia“, das die Autorin jahre-lang leitete, mit dem „Chefsache-Award“ ausgezeichnet.

info@doriscornils.de

<https://doriscornils.de>

Twitter: @doris\_cornils

Instagram: doriscornils

LinkedIn: doriscornils

Dr. Inga Reimers ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studienprogramm Kultur der Metropole an der HafenCity Universität Hamburg. Sie ist Ethnographin und forscht u.a. zum Thema Nahrung/Mahlzeiten, zu digitalen Praktiken im Alltag und ethnographischer Methodologie. In ihrem aktuellen Forschungs-projekt beschäftigt sie sich mit Ideen und Praktiken des guten Lebens und Arbeitens im ländlichen Raum. Sie war Pro Exzellenzia Stipendiatin und Assoziierte im künstlerisch-wissenschaftlichen Gradu-iertenkolleg „Versammlung und Teilhabe. Urbane Öffentlichkeiten und Performative Künste“.

inga@taktsinn.org

<http://taktsinn.org>

Twitter: @reimers\_inga

LinkedIn: Inga Reimers



# 1. Perspektiven auf Arbeit



»Eine Arbeitsperspektive auf Elternschaft ist unbedingt notwendig. Denn nur so wird es gelingen, die hohen Belastungen von Eltern gebührend anzuerkennen und durch politische Maßnahmen zu reduzieren.«

*#elternschaft #arbeit #belastung*

## Elternschaft als Arbeit. Zur Notwendigkeit eines erweiterten Verständnisses von Arbeit

WIBKE DERBOVEN

---

### 1. Warum braucht es für die Zukunft der Arbeit einen erweiterten Arbeitsbegriff?

Das traditionelle Arbeitsverständnis sowohl der Arbeitsforschung als auch des Alltagsdiskurses fokussiert immer noch zu einseitig auf Erwerbsarbeit (→ Cornils; Reimers. Einführung). Das derzeitige Narrativ über Leistung, das Zuweisen von Anerkennung und die Gestaltung der Rahmenbedingungen sind auf erwerbsförmige Arbeit zentriert. Diese Zentrierung lässt uns oft vergessen, dass Menschen, insbesondere Frauen, vielfach unbezahlte und in großen Teilen unsichtbare Haus- und Sorgearbeit leisten, ohne die Gesellschaft nicht funktionieren würde. Und sie verschleiert die An- und Überforderungen im unbezahlten Bereich von Arbeit.

In Abgrenzung dazu hat die Frauen- und Geschlechterforschung ein deutlich breiteres Arbeitsverständnis. Schon in den 1970er-Jahren haben Frauen- und Geschlechterforscher\*innen (vgl. Bock & Duden 1977; Kontos & Walser 1979) dafür gekämpft, dass unbezahlte Haus- und Sorgetätigkeiten als Arbeit gedeutet werden. Aber noch in den 2010er-Jahren kritisiert Gisela Notz: „Die großen Gesellschaftstheorien, die sich mit Arbeit befassen, ignorieren die Leistung der Frauen für die Erschaffung und den Erhalt der Gesellschaft (Reproduktionsarbeit)“ (Notz 2011: 84). Daran hat sich auch heute nicht viel geändert. Für eine Grenzziehung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit spielt es aus feministischer Sicht überhaupt keine Rolle, ob eine Tätigkeit erwerbsförmig oder nicht erwerbsförmig realisiert wird. Stattdessen wird

zwischen Herstellungs- und Nutzungsprozessen unterschieden, wobei gesellschaftlich notwendige Herstellungsprozesse als Arbeit und Nutzungsprozesse, d.h. Prozesse, die nur dem Selbstzweck dienen, als Nicht-Arbeit definiert sind (vgl. Resch 1999). Nur mit einem erweiterten Arbeitsbegriff über die Erwerbsarbeit hinaus wird es möglich sein, in Zukunft auf die Gesamtarbeitslast von Menschen zu schauen und nicht einseitig auf deren Erwerbsarbeitslast.

---

## 2. Warum ist Elternschaft Arbeit und warum ist diese Arbeitsperspektive notwendig?

In einer Studie, die Elternschaft aus einer arbeitssoziologischen Perspektive analysiert, konnte ich zeigen, dass Eltern zum Teil höhere Anforderungen meistern müssen als Erwerbsarbeitende in hoch qualifizierten Berufen (vgl. Derboven 2019; 2022).

Das Tätigkeitsspektrum von Eltern ist sehr vielfältig: Sie versorgen und pflegen ihre Kinder, begleiten und beaufsichtigen sie, entscheiden, planen und organisieren für ihre Kinder, bringen ihnen Kompetenzen und (Schul-)Wissen bei, motivieren sie zu sinnvollen Beschäftigungen, treiben ihre Kinder zur Erledigung von Schul- und anderen Aufgaben sowie zum Üben diverser Freizeitaktivitäten an und bereiten ihre Kinder auf die Anforderungen an ein gelingendes Leben vor, damit sie später als Erwachsene gut zu Recht kommen. Vergleicht man diese vielfältigen alltäglichen Tätigkeiten mit Aufgabenprofilen der Erwerbsarbeits-sphäre zeigt sich, dass das Anforderungsprofil von familialer Care-Arbeit für Kinder die Anforderungen verschiedenster, zum Teil hoch qualifizierter Berufe umspannt: Eltern sind sowohl Haushälter\*innen, Pfleger\*innen, Alltagsbegleiter\*innen und Fahrer\*innen als auch Manager\*innen, Lehrer\*innen, Führungskräfte und

Personalentwickler\*innen in einer Person. Sie sind sozusagen Allround-Arbeitskräfte.

Elternschaft ist Care-Arbeit für Kinder im familialen Kontext und kann wie folgt beschrieben werden: „Familiale Care-Arbeit für Kinder ist eine auf Einflussnahme zielende, interaktive und arbeitsteilig-kooperative Arbeit, die selbstorganisiert sowie unentlohnt realisiert wird. Die Vorbereitung der Kinder in einer und auf eine meritokratische/n<sup>1</sup> Gesellschaft bestimmt das familiäre Care-Handeln für Kinder“ (Derboven 2019: 145).

Eine Arbeitsperspektive auf Elternschaft ist unbedingt notwendig. Denn nur so wird es gelingen, die hohen Belastungen von Eltern gebührend anzuerkennen und durch politische Maßnahmen zu reduzieren. Das Gros der Eltern und insbesondere der Mütter, die immer noch die Hauptverantwortung für die Kinder übernehmen, fühlen sich heute zu stark belastet (vgl. BMFSFJ 2006; Merkle et al. 2008; Jurczyk et al. 2009; Lutz 2012). Beispielsweise zeigt die Stressstudie der Techniker Krankenkasse, dass die Versorgung ihrer Kinder ein zentraler Stressfaktor in der Altersgruppe der 30- bis 39-Jährigen ist (vgl. TKK 2016: 15). Die Gründe der Überforderung von Eltern sind in einer Gemengelage aus hohem Anspruchsniveau und mangelhaften Rahmenbedingungen zu verorten: in einer Verflechtung von anspruchsvollen Zielen, einem herausfordernden Tätigkeitsspektrum, einem Mangel an Zeit und/oder Geld sowie einer brüchigen Verfügbarkeit von mentaler Kraft und teilweise persönlicher Stabilität (vgl. Derboven 2019: 79ff.).

---

## 3. Welche ihrer Tätigkeiten empfinden Eltern als Arbeit?

Wissenschaftler\*innen betonen, dass mit einer Erweiterung des Arbeitsbegriffs eine neue

---

<sup>1</sup> Meritokratische Gesellschaft im Sinne von Leistungsgesellschaft, d.h. eine Gesellschaftsform, in der Güter, Dienstleistungen, Anerkennung und

Wertschätzung nach dem Leistungsprinzip verteilt werden.

Grenzziehung und damit Unterscheidung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit notwendig wird (vgl. Resch 1999; Böhle 2010; Voß 2010). Ich plädiere darüber hinaus für eine Grenzziehung sowohl in einem faktischen als auch in einem gefühlten Bezugssystem. Die Grenzziehung im faktischen Bezugssystem unterscheidet zwischen Herstellungs- und Nutzungsprozessen und ist für die gesellschaftliche Anerkennung gesellschaftlich notwendiger Arbeitstätigkeiten elementar. Demgegenüber unterscheidet die Grenzziehung im gefühlten Bezugssystem zwischen dem Grad des empfundenen Aufwands und ist für das Alltagserleben von Menschen elementar, denn das Maß an gefühlter Arbeit bzw. Nicht-Arbeit spielt eine entscheidende Rolle für Menschen, um Lebensbereiche deutend und wertend zu reflektieren (vgl. Jahoda u. a. 1933/1975; Jurczyk & Voss 1995; Carstensen et al. 2012).

Unter Bezugnahme auf das faktische Bezugssystem sind alle elterlichen Tätigkeiten, die primär dem Wohl des Kindes dienen, als Arbeit zu bewerten, während Tätigkeiten, die primär einem Selbstzweck und/oder der eigenen Freizeitgestaltung dienen, Nicht-Arbeit sind.

Wie sieht es aber mit der gefühlten Arbeit aus: Wann erleben Eltern ihr Tätigsein für Kinder eher als Arbeit und wann eher als Nicht-Arbeit? Zunächst einmal ist festzuhalten, dass es einen bedeutsamen Unterschied zwischen faktischer und gefühlter Arbeit gibt (vgl. Derboven 2019). Es hängt längst nicht nur von der Tätigkeit selbst ab, ob eine elterliche Tätigkeit als Arbeit empfunden wird oder nicht. Auch die eigene Verfassung und der Grad an Gemeinschaft können den Unterschied im Erleben ausmachen. Dabei ist zu betonen, dass die eigene Verfassung und der Grad an Gemeinschaft, also der Kontext, in dem die Tätigkeit stattfindet, eine deutlich höhere Bedeutung für die subjektive Unterscheidung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit hat als die Tätigkeit selbst. Dass insbesondere auch der Kontext darüber entscheidet,

welche Tätigkeiten als Arbeit und welche als Nicht-Arbeit empfunden werden, hat eine hohe Bedeutung: Je mehr mentale Kraft Eltern zur Verfügung haben und je mehr Gemeinschaft Eltern mit ihren Kindern erleben, desto weniger werden die Tätigkeiten für und mit Kindern gefühlt als Arbeit wahrgenommen: Auch faktische Arbeitstätigkeiten wie Haushaltstätigkeiten können unter guten Kontextbedingungen gefühlt Nicht-Arbeit sein. Umgekehrt bedeutet es, dass weniger mentale Kraft und weniger Gemeinschaft das Empfinden von Arbeit überproportional befördert. Es entsteht ein klassischer Teufelskreislauf: Je höher die Belastungen von Eltern in anderen Bereichen sind und je weniger Zeit sie für Gemeinschaft in der Familie haben, desto mehr werden Tätigkeiten für und mit Kindern als Arbeit im Sinne von Aufwand und Anstrengung wahrgenommen. Erschöpft und im unguten Miteinander wird gefühlt alles zu Arbeit, auch gemeinsame Freizeitaktivitäten.

---

#### 4. Fazit

Wie oben ausgeführt ist ein erweiterter Arbeitsbegriff für die Gestaltung der Zukunft der Arbeit wichtig. Dieser muss von der gesellschaftlichen Not- und Zweckmäßigkeit einer Tätigkeit ausgehen und nicht einseitig von ihrer erwerbsmäßigen Organisationsform. Zur Seite gestellt werden sollte ein Begriff, der das Erleben einer Tätigkeit erfasst, also die gefühlte Arbeit, denn diese ist ein maßgebender Faktor zur Bewertung des eigenen Lebens.

Es wäre ein Paradigmenwechsel, wenn Tätigkeiten neu kategorisiert würden und nicht mehr primär Arbeit mit Erwerbsarbeit gleichgesetzt wird. Ich möchte alle Leser\*innen motivieren, darüber nachzudenken und zu diskutieren, welcher Unterschied zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit Sinn macht. Denn die Zukunft zum Besseren gestalten, heißt auch nach neuen Unterschieden zu suchen: nach Unterschieden,

die den Unterschied machen (im Sinne Batesons 1998). Eine erste Idee unter Berücksichtigung eines faktischen und eines gefühlten Bezugssystems möge die Leser\*innen inspirieren:

- Aufwand-Arbeit: Faktische und auch gefühlte Arbeit
- Flow-Arbeit: Faktische Arbeit, aber gefühlte Nicht-Arbeit
- Nicht-Arbeit

Elternschaft ist ein zentraler Bereich von nicht-erwerbsförmiger, aber gesellschaftlich höchst notwendiger Arbeit. Konzepte zur Zukunft der Arbeit müssen, neben allen anderen privat geleisteten Care- und weiteren Arbeitstätigkeiten, Elternschaft stärker in den Blick nehmen als bisher. Eltern verdienen eine Anerkennung ihrer elterlichen Tätigkeiten als eine anspruchsvolle, gesellschaftliche Arbeitsleistung und benötigen dringend eine realistische Einschätzung ihrer Arbeitsanforderungen. Sie brauchen einen breiten gesellschaftlichen Konsens darüber, dass familiäre Care-Arbeit für Kinder mit hohen Anforderungen und unter den derzeitigen Rahmenbedingungen mit belastenden Überforderungen verbunden ist. Und Eltern brauchen eine deutliche Verbesserung ihrer zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen.

---

#### Literatur- und Quellenangaben

Bateson, G. (1981): *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.

Bock, G.; Duden, B. (1977): *Arbeit aus Liebe – Liebe als Arbeit: zur Entstehung der Hausarbeit im Kapitalismus*. In: *Frauen und Wissenschaft. Beiträge zur Berliner Sommeruniversität für Frauen, Juli 1976*. Courage Verlag: Berlin, S. 118-199.

Böhle, F. (2010): *Arbeit als Handeln*. In: Böhle, F.; Voß, G. G.; Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. VS Verlag: Wiesbaden, S. 151-176.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2006): *Familie zwischen Flexibilität und Verlässlichkeit. Perspektiven für eine lebenslaufbezogene Familienpolitik*. Siebter Familienbericht. Berlin.

Carstensen, T.; Derboven, W.; Winker, G. (2012): *Soziale Praxen Erwerbsloser. Gesellschaftliche Teilhabe – Internetnutzung – Zeit handeln*. LIT Verlag: Berlin.

Derboven, W. (2019): *Elternschaft als Arbeit. Familiales Care-Handeln für Kinder. Eine arbeitssoziologische Analyse*. transcript Verlag: Bielefeld.

Derboven, W. (2022): *Elternschaft als Arbeit*. In: Haller, L. Y.; Schlender, A. (Hg.): *Handbuch Feministische Perspektiven auf Elternschaft*. Barbara Budrich Verlag: Opladen; Berlin; Toronto, S. 457-467.

Jahoda, M.; Lazarsfeld, P. F.; Zeisel, H. (1933/1975): *Die Arbeitslosen von Marienthal: ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.

Jurczyk, K.; Voß, G. G. (1995): *Zur gesellschaftsdiagnostischen Relevanz der Untersuchung von alltäglicher Lebensführung*. In: Projektgruppe „Alltägliche Lebensführung“ (Hg.): *Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung*. Leske + Budrich: Opladen, S. 371-408.

Jurczyk, K.; Schier, M.; Szymenderski, P.; Lange, A.; Voß, G. G. (2009): *Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung*. Edition Sigma Verlag: Berlin.

Kontos, S.; Walser, K. (1979): *...weil nur zählt, was Geld einbringt. Probleme der Hausfrauenarbeit*. Burckhardthaus-Laetare Verlag: Gelnhausen; Berlin; Stein.

Lutz, R. (Hg.) (2012): *Erschöpfte Familien*. VS Verlag: Wiesbaden.

Merkle, T.; Wippermann, C.; Henry-Huthmacher, C.; Borchard, M. (Hg.) (2008): Eltern unter Druck. Selbstverständnisse, Befindlichkeiten und Bedürfnisse von Eltern in verschiedenen Lebenswelten. Lucius & Lucius Verlag: Stuttgart.

Notz, G. (2011): Zum Begriff der Arbeit aus feministischer Perspektive. In: Emanzipation 1 (1), S.84–96.

Resch, M. (1999): Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren. vdf Hochschulverlag: Zürich.

Techniker Krankenkasse (Hg.) (2016): Entspann dich, Deutschland. TK-Stressstudie 2016. Hamburg.

Voß, G. G. (2010): Was ist Arbeit? Zum Problem eines allgemeinen Arbeitsbegriffs. In: Böhle, F.; Voß, G. G.; Wachtler, G. (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. VS Verlag: Wiesbaden, S. 23-80.

---

#### Zur Autorin

Wibke Derboven arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Hamburg. Sie forscht und lehrt dort unter einer soziologischen und genderorientierten Perspektive in den Feldern Lehr-/Lernforschung, Hochschulforschung sowie interkulturelle Forschung und (Care-)Arbeit. Die Schwerpunkte liegen hier insbesondere in der Analyse der in Familien verrichteten Sorgearbeit für Kinder und in sozialen Ungleichheitsverhältnissen aktiver Elternschaft.

derboven@tuhh.de



»Sorgearbeit ist die Grundlage unseres Zusammenlebens. Deshalb ist beim Blick auf die gesellschaftliche Organisation von Arbeit die Sorge- und Hausarbeit in die Betrachtungen miteinzubeziehen, nicht zuletzt, weil sie zwischen Frauen und Männern ungleich verteilt ist.«

*#sorgearbeit #equalcare #gleichstellung*

## Bündnis Sorgearbeit fair teilen: Erwerbs- und Sorgearbeit zusammendenken!

BETTINA RAINER

---

### Das Bündnis Sorgearbeit fair teilen

Das zivilgesellschaftliche Bündnis Sorgearbeit fair teilen hat sich im Sommer 2020 gegründet. Anliegen des Bündnisses ist es, die geschlechtergerechte Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit im Lebensverlauf aller Menschen zu fördern und darauf hinzuwirken, dass sich die Sorgelücke bzw. der Gender Care Gap, d.h. der unterschiedliche Zeitaufwand für die Verrichtung unbezahlter Sorge- und Hausarbeit durch Frauen und Männer, schließt. Die gerechte Verteilung unbezahlter Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern ist die Voraussetzung, Frauen ein existenzsicherndes Einkommen und bessere berufliche Chancen zu ermöglichen. Für

Männer eröffnen sich mehr Spielräume, sich stärker in Sorge- und Hausarbeit einzubringen. Das Bündnis hat sich zusammengeschlossen, um den Blick auf die gesellschaftliche Organisation von Arbeit zu weiten und Erwerbs- und Sorgearbeit zusammenzudenken. Es versteht sich als Netzwerk, das den Austausch und den gegenseitigen Transfer von Wissen pflegt, gemeinsame Aktionen initiiert, den gesellschaftlichen Wert der unbezahlten Sorge- und Hausarbeit öffentlich sichtbar macht und auf deren volkswirtschaftliche Bedeutung hinweist.

Gemeinsam sensibilisieren die derzeit dreizehn Mitglieder<sup>1</sup> Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft über die Notwendigkeit einer

---

<sup>1</sup> Bundesarbeitsgemeinschaft kommunaler Frauenbüros und Gleichstellungsstellen, Bundesforum Männer, Business and Professional Women (BPW) Germany, Deutsche Alzheimer Gesellschaft, dbb Bundesfrauenvertretung, Deutscher Frauenrat,

Deutscher Gewerkschaftsbund, Deutscher Hauswirtschaftsrat, Frauenwerk der Nordkirche, Verband alleinerziehender Mütter und Väter, Sozialdienst katholischer Frauen Gesamtverein, WIR! Stiftung pflegender Angehöriger, Zukunftsforum Familie.

gerechten Verteilung von Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern. Das Bündnis begleitet und forciert den gesellschaftlichen und politischen Diskurs, verdeutlicht die Auswirkungen des Gender Care Gap und formuliert Forderungen zur Schließung der Sorgelücke an die Politik.

Um die Arbeit des Bündnisses zu unterstützen, wurde im Januar 2021 eine aktuell in Trägerschaft des Deutschen Frauenrats befindliche Koordinierungsstelle eingerichtet. Die Koordinierungsstelle wird derzeit durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) finanziell gefördert.

---

### Ziele und Forderungen des Bündnisses

Bündnisziel ist es, dass Geschlechterstereotype abgebaut und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die allen Menschen die gleichen Verwirklichungschancen und die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit über den gesamten Lebensverlauf hinweg ermöglichen, ohne dafür Nachteile für die eigene Existenzsicherung oder dauernde physische und/oder psychische Überforderung, Gesundheitsbeeinträchtigungen und Überlastung in Kauf nehmen zu müssen.

Die geschlechtergerechte Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit ist eine zentrale Stellschraube zur Beseitigung der Ungleichheit zwischen den Geschlechtern. Gleichstellung bedarf einer politischen Gesamtstrategie, die Sorge für andere Menschen als Normalfall in einem Erwachsenenleben bewertet und behandelt. Die Politik ist gefordert, Bedingungen zu schaffen, die es Frauen ebenso wie Männern ermöglichen, ihren Lebensunterhalt und den ihrer Kinder zu erwirtschaften und zugleich ihren Sorgeverpflichtungen anderen Menschen gegenüber nachkommen zu können.

Im Vorfeld der Bundestagswahl 2021 hat das Bündnis sechs konkrete Maßnahmen für mehr Geschlechtergerechtigkeit formuliert (vgl. dazu Bündnis Sorgearbeit 2021): Damit es Frauen

und Männern möglich ist, sich um nahestehende pflegebedürftige Personen zu kümmern, ohne die eigene Existenzsicherung aufs Spiel zu setzen, fordert das Bündnis die Einführung einer Entgeltersatzleistung für Pflegephasen, mit dem Ziel, dass auch Pflegearbeit stärker zwischen den Geschlechtern umverteilt wird. Aus Sicht des Bündnisses ist eine sozial gerechte Ausgestaltung wichtig, damit Menschen mit kleinen Einkommen wegen der Übernahme von Pflege nicht in Armut rutschen.

Um Väter bzw. zweite Elternteile so früh wie möglich aktiv in die Betreuung und Erziehung des Kindes einzubeziehen, fordert das Bündnis die Einführung einer zehntägigen, voll bezahlten Freistellung rund um die Geburt als eigenständige Leistung. Damit soll die partnerschaftliche Arbeitsteilung von Anfang an unterstützt werden.

Um nach der Geburt eines Kindes auch mittelfristig eine geschlechtergerechte Übernahme von Sorgeverantwortung zu fördern, fordert das Bündnis, die Anzahl der Elterngeldmonate, die nicht auf den anderen Elternteil übertragen werden können, auf mindestens vier Monate je Elternteil zu erhöhen. Damit wird eine stärkere familiäre Verantwortungsübernahme bei Vätern bzw. zweiten Elternteilen unterstützt.

Aktuell setzt das Steuerrecht in Ehen immer noch starke Anreize für das sogenannte ErnährermodeLL bzw. das Zuverdienermodell aus (meist männlichem) Hauptverdiener und „Zuverdienerin“. Um die existenzsichernde Erwerbstätigkeit von Ehefrauen zu fördern, fordert das Bündnis die Abschaffung der Lohnsteuerklasse V und die Einführung der Individualbesteuerung mit übertragbarem Grundfreibetrag.

Um Familien mit kleinen Kindern, Alleinerziehende oder Menschen mit Unterstützungs- und Pflegebedarf zu entlasten, fordert das Bündnis staatliche Zuschüsse für haushaltsnahe Dienstleistungen wie z.B. Reinigungs- oder Betreuungsleistungen. Vorgeschlagen wird

ein Gutscheinsystem, das tarifgebundene sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse unterstützt. Sichergestellt werden muss, dass qualifizierte haushaltsnahe Dienstleistungen auch für Familien mit niedrigen Einkommen erschwinglich sind.

Schließlich setzt sich das Bündnis dafür ein, dass Phasen reduzierter Erwerbstätigkeit zur Übernahme von Sorgeverantwortung über den Lebensverlauf hinweg für alle Geschlechter mit einem finanziellen Ausgleich und gesicherten Rückkehroptionen möglich und zur Normalität werden. Eine sozial gerechte Ausgestaltung ist dem Bündnis hier ebenfalls wichtig. Neben der Politik sind hier auch die Sozialpartner\*innen gefordert. Vor allem Arbeitgeber\*innen sind aufgefordert, Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung familialer Anforderungen ihrer Beschäftigten zu gestalten.

---

#### Forderungen des Bündnisses: gesellschaftliche Einflussfaktoren und Entwicklungen

Das Bündnis agiert auf der Grundlage eines erweiterten Arbeitsbegriffs (vgl. Bündnis Sorgearbeit 2022: 1), wie er auch in der [→Einführung](#) und im [→Beitrag von Wibke Derboven](#) beschrieben wird.

Sorgearbeit umfasst nach der Definition der Sachverständigenkommission für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung sämtliche „Tätigkeiten der Pflege, Zuwendung, Versorgung für sich und andere“ (BMFSFJ 2018: 92). Individuen, Gesellschaft und Ökonomie sind auf diese lebensnotwendigen Tätigkeiten angewiesen. Zudem beinhaltet Sorgearbeit auch die Planung, das Organisieren und Steuern, also die Gesamtverantwortung für alle notwendigen Prozesse der Alltags- und Familienorganisation, den sogenannten Mental Load. Damit ist die kognitive Belastung durch die überwiegend unsichtbare Zuständigkeit für das Management des Familienalltags und für die

Erfüllung der Bedürfnisse aller Beteiligten gemeint, die zu Dauerstress und Überlastung führen kann (vgl. AOK 2021).

Trotz ihrer existenziellen Wichtigkeit ist unbezahlte Sorgearbeit gesellschaftlich weitgehend unsichtbar, sie gilt als selbstverständlich zur Verfügung stehende Ressource, auf die gesellschaftlich fraglos zurückgegriffen wurde und wird.

In Deutschland besteht nach wie vor eine ungleiche Verteilung zwischen Frauen und Männern hinsichtlich bezahlter Erwerbsarbeit und unbezahlter Sorgearbeit. Die Erwerbstätigenquote von Frauen hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich erhöht: So waren 2018 76 Prozent der Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren erwerbstätig, bei den Männern lag der entsprechende Anteil bei 84 Prozent (vgl. Destatis 2020). Mit 47 Prozent arbeitete 2018 allerdings fast die Hälfte der erwerbstätigen Frauen in Teilzeit, bei den Männern waren es knapp 9 Prozent (vgl. ebd.).

Trotz Erwerbstätigkeit bleiben Frauen in der Hauptverantwortung für die unbezahlte Sorge- und Hausarbeit: Frauen bringen täglich mit 4:13 Stunden durchschnittlich 52 Prozent mehr Zeit für unbezahlte Sorgearbeit auf als Männer mit 2:46 Stunden (vgl. BMFSJ 2021a: 13), in Paarhaushalten mit Kindern beträgt der Gender Care Gap sogar 83 Prozent (vgl. ebd.: 16). Nach wie vor nutzt die überwiegende Mehrheit der Väter das Elterngeld nicht, auch wenn sich der Anteil in den vergangenen Jahren kontinuierlich erhöht hat. Zudem haben 2020 mehr als 70 Prozent der Väter lediglich mit der Mindestbezugsdauer von zwei Monaten Elterngeld geplant (vgl. Destatis 2021). Zwei Drittel der Hauptpflegepersonen in der Angehörigenpflege sind Frauen (vgl. BARMER Pflgereport 2018).

Gesellschaftlich zeigen sich die Konsequenzen der ungleichen Verteilung bezahlter und unbezahlter Arbeit zwischen den Geschlechtern in der ungleichen Verteilung von Einkommen und

Vermögen, von beruflichen Positionen sowie von politischer und ökonomischer Macht. Die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung der Sorge- und Hausarbeit steht in keinem Verhältnis zu deren gesellschaftlicher und ökonomischer Bedeutung (vgl. Bündnis Sorgearbeit 2022: 3f).

Zudem ist eine strukturelle Überforderung und Erschöpfung bei den Sorgeleistenden, überwiegend Frauen, zu konstatieren (vgl. Schutzbach 2021), da die Sorge für andere zum individuell kaum bewältigbaren „Spagat“ gerät. Die Probleme bei der Organisation von Erwerbs- und Sorgearbeit sind allerdings keine „Privatangelegenheit“. Es gilt, strukturelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht ermöglichen, ohne Überforderung sowohl Erwerbs- als auch Sorgearbeit zu leisten.

Relevante gesellschaftliche Entwicklungen wie zum Beispiel die Corona-Pandemie bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern.

Die andauernde Corona-Pandemie belastet vor allem Menschen mit Sorgeverantwortung für Kinder oder Pflegebedürftige. Eine aktuelle Erhebung der Hans-Böckler-Stiftung (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2022) zeigt, dass sich Mütter besonders stark belastet fühlen: Sie tragen die Hauptlast der Krise und haben während der Pandemie häufiger als die Väter und seit den Wintermonaten 2021/2022 wieder mit steigender Tendenz ihre Erwerbsarbeitszeit für die Betreuung der Kinder reduziert. Auch Nadine Ott kommt in ihrer aktuellen Studie zu dem Schluss, dass „mehrheitlich Frauen die Hauptverantwortung für die Bewältigung der Mehrfachherausforderungen tragen“ (Ott 2022: 9). Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern drohen sich seit der Corona-Krise zu verfestigen und zu vergrößern.

Frauen haben bereits vor der Corona-Pandemie die Hauptverantwortung für Kindererziehung, die Versorgung und Pflege von Angehörigen, die Hausarbeit und das „Familienmanagement“ getragen. Aus Sicht des Bündnisses hat die Corona-Pandemie Überlastung, gesundheitliche Probleme und die Gefährdung beruflicher Existenzen vor allem bei Frauen verstärkt. Zudem drohen der Rückgang partnerschaftlicher Einstellungen und Rückschritte im Rollenverständnis der Geschlechter. Die Politik muss aktiv gegensteuern, um den drohenden längerfristigen negativen Auswirkungen der Corona-Krise auf die Gleichstellung zu begegnen (vgl. Allmendinger 2022).

Das mobile Arbeiten, das im Zuge der Corona-Pandemie nochmals einen Aufschwung genommen hat, birgt Potenziale für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit, aber auch die Gefahr der Entgrenzung und Überlastung sowie der Verfestigung ungleich verteilter Zuständigkeiten für unbezahlte Sorgearbeit. Wie der Dritte Gleichstellungsbericht der Bundesregierung konstatiert, weiten Frauen im Homeoffice ihre unbezahlte Sorgearbeit stärker aus als Männer (vgl. BMFSFJ 2021c: 29; Wrohlich 2022). Die Kommission spricht sich für einen Rechtsanspruch auf mobiles Arbeiten bei entsprechender Flankierung aus (vgl. BMFSFJ 2021c: 30). So soll z.B. auch das Recht auf Nichterreichbarkeit gesetzlich verankert (vgl. ebd.: 179) und explizit festgelegt werden, dass sich die geltenden Arbeitsschutzbestimmungen auch auf mobiles Arbeiten beziehen (vgl. ebd.: 180).

Das Bündnis bedauert, dass das im Zuge der Pandemie breit diskutierte „Recht auf Homeoffice“ im Koalitionsvertrag der regierenden Ampel-Parteien auf einen Erörterungsanspruch über mobiles Arbeiten und Homeoffice für Beschäftigte in geeigneten Tätigkeiten reduziert ist (vgl. SPD; Bündnis 90/Die Grünen; FDP 2021: 69). Bei der Ausarbeitung der Regelungen muss berücksichtigt werden, dass Homeoffice und

mobiles Arbeiten aktuell zu einer noch stärkeren Übernahme unbezahlter Sorgearbeit durch Frauen und damit zur Erhöhung ihrer Belastung führen. Dass die Arbeit im Homeoffice arbeitschutzrechtlich nicht normiert werden soll, ist daher umso unverständlicher (vgl. Bündnis Sorgearbeit 2022b: 3).

Die im Neunten Familienbericht „Eltern sein in Deutschland“ konstatierte „Intensivierung von Elternschaft“, mit der steigende Ansprüche und Anforderungen an Eltern insbesondere hinsichtlich der Bildung und Förderung ihrer Kinder beschrieben werden, adressiert als neues Erziehungsleitbild vor allem Mütter (vgl. BMFSFJ 2021b: 219). Aus Sicht des Bündnisses besteht auch hier die Gefahr, dass darüber eine verstärkte Traditionalisierung der Geschlechterrollen erfolgt.

---

#### Ursachen der ungleichen Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen den Geschlechtern („Sorgelücke“)

Laut einer aktuellen Umfrage besteht ein deutlicher Wunsch (werdender) Eltern nach einer gleichberechtigten Aufteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit (→Nelles. Andere Arbeitsorte – andere Väter?). 43 Prozent der Eltern mit ältestem Kind unter zehn Jahren präferieren eine partnerschaftliche Aufteilung von Erwerbs- und Familienarbeit zwischen Eltern (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2021: 5).

Wie die Erwerbs- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern aufgeteilt wird, ist nicht nur eine Frage individueller Präferenzen, sondern wesentlich von strukturellen Rahmenbedingungen und gesellschaftlichen Normen beeinflusst. Regelungen wie das Ehegattensplitting, kostenfreie Mitversicherung in der Krankenversicherung, Minijobs etc. tragen in Verbindung mit einer immer noch unzureichend ausgebauten Infrastruktur für Kinderbetreuung und Pflege zu einer ungleichen Verteilung bei.

Aufgrund dieser hinderlichen bzw. ungenügenden Rahmenbedingungen gelingt es nur wenigen Paaren, den Wunsch nach einer fairen Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit auch tatsächlich umzusetzen. Mit der Geburt des ersten Kindes findet vielfach eine deutliche Traditionalisierung der Aufgabenteilung statt, die sich über den Lebensverlauf meist nicht mehr ändert. Laut einer Allensbach-Umfrage aus dem Jahr 2015 wünschen sich 28 Prozent der Mütter und Väter, dass beide Elternteile in Teilzeit berufstätig sind, lediglich vier Prozent der Familien realisieren dieses Modell allerdings nach der ersten Elternzeit (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2015: 50/51).

Die rund um die Familiengründung getroffenen Weichenstellungen erweisen sich als prägend für den weiteren Lebensverlauf von Frauen und Männern. Vor der Geburt des ersten Kindes sind mehr als 70 Prozent der Paare in Vollzeit erwerbstätig. Nach der Geburt und anschließender Elternzeit beim ersten Kind sind es nur noch 15 Prozent (vgl. ebd.: 5). Mit 55 Prozent wechselt die Mehrheit in ein Modell mit Vollzeit des Vaters und Teilzeit der Mutter in unterschiedlichem Stundenumfang, wobei sich diese Entscheidung vielfach dauerhaft verfestigt. Bei Eintritt eines Pflegefalls übernehmen dann überwiegend Frauen die unbezahlten Pflegetätigkeiten, da sie zumeist über das geringere Einkommen verfügen und oftmals bereits in Teilzeit erwerbstätig sind.

---

#### Auswirkungen der Sorgelücke

Die Sorgelücke hat vor allem für Frauen und Mütter negative Folgen: Eine traditionelle Arbeitsteilung geht zulasten des (Lebens-)Erwerbseinkommens von Frauen und hat finanzielle Abhängigkeit zur Folge. Oftmals können sie von dem erzielten Teilzeit-Erwerbseinkommen ihre eigene Existenz nicht sichern, mit allen Konsequenzen für die soziale Absicherung beispielsweise bei Arbeitslosigkeit, bei Trennung

bzw. Scheidung oder im Alter. Je mehr unbezahlte Sorgearbeit Frauen übernehmen, desto weniger Zeit bleibt ihnen, ein existenzsicheres eigenes Einkommen zu erwirtschaften. Wie eine aktuelle DIW-Studie aufzeigt, führen sowohl die paarinterne partnerschaftliche Umverteilung von Sorgearbeit als auch deren Reduktion durch die externe Übernahme durch Dritte zu einer höheren Erwerbsbeteiligung von Frauen, und zwar stärker als sie diejenige von Männern verringert (vgl. Müller & Samtleben 2022).

Männer fokussieren sich oftmals auf die Rolle als Familienernährer und weihen die aufgewendete Zeit für Erwerbsarbeit mit Eintritt der Vaterschaft noch aus (vgl. BMFSFJ 2017: 7), für Sorge- und Hausarbeit bleibt wenig Raum und Zeit. Männer, die mehr familiäre Sorge- und Hausarbeit übernehmen und deswegen ihre Erwerbsarbeitszeit reduzieren oder berufliche Auszeiten nehmen, stoßen aufgrund von Geschlechterstereotypen, Arbeitgeberinteressen und finanziellen Erwägungen auf Widerstände und haben ähnlich wie Frauen ggf. berufliche Nachteile hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung zu befürchten.

Frauen müssen bei Sorge- und Hausarbeit entlastet und Männer hinsichtlich der Übernahme unbezahlter Sorgearbeit aktiviert und unterstützt werden. Es wird Zeit, dass in der Politik Erwerbs- und Sorgearbeit für Frauen und Männer konsequent zusammengedacht werden.

---

#### Literatur- und Quellenangaben:

Allmendinger, Jutta (2022): Auf dem Rücken der Frauen. Gastbeitrag in ZEIT-online vom 1. März 2022. Abgerufen am 10.03.2022.

AOK Gesundheitsmagazin (2021): Was ist Mental Load und warum sind meist Frauen betroffen? Abgerufen am 08.04.2022.

BARMER Pflegereport (2018): Pflegende Angehörige. Wie Sie lernen auf sich selbst zu achten, wenn Sie Ihre Angehörigen pflegen. Abgerufen am 18.02.2022.

BMFSFJ (2017): Partnerschaftliche Arbeitszeiten aus Kinder- und Elternsicht. Abgerufen am 08.04.2022.

BMFSFJ (2018): Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Abgerufen am 18.02.2022.

BMFSFJ (2021a): Kinder, Haushalt, Pflege – wer kümmert sich? Abgerufen am 18.02.2022.

BMFSFJ (2021b): Neunter Familienbericht Eltern sein in Deutschland. Abgerufen am 18.02.2022.

BMFSFJ (2021c): Dritter Gleichstellungsbericht "Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten". Abgerufen am 18.02.2022.

Bündnis Sorgearbeit fair teilen (2021): Forderungen des Bündnisses Sorgearbeit fair teilen zur Bundestagswahl 2021. Abgerufen am 18.02.2022.

Bündnis Sorgearbeit fair teilen (2022a): Statut des Bündnisses „Sorgearbeit fair teilen“. Abgerufen am 09.09.2022.

Bündnis Sorgearbeit fair teilen (2022b): Bewertung des Koalitionsvertrags zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP durch das Bündnis Sorgearbeit fair teilen. Abgerufen am 01.03.2022.

Destatis (2020): Drei von vier Frauen in Deutschland sind erwerbstätig – dritthöchster Wert in der EU. Pressemitteilung Nr. N 010 vom 6. März 2020. Abgerufen am 08.04.2022.

Destatis (2021): Zwei Monate Elterngeld: Drei von vier Vätern planten 2020 mit der Mindestdauer. Zahl der Woche Nr. 19 vom 11. Mai 2021. Abgerufen am 18.02.2022.

Hans-Böckler-Stiftung (2022): Neue Welle der Erwerbspersonenbefragung. Pressemitteilung vom 16.02.2022. Abgerufen am 18.02.2022.

Institut für Demoskopie Allensbach (2015): Weichenstellungen für die Aufgabenteilung in Familie und Beruf. Abgerufen am 18.02.2022.

Institut für Demoskopie Allensbach (2021): Elternzeit, Elterngeld und Partnerschaftlichkeit. Eine repräsentative Onlinebefragung von Eltern mit ältestem Kind unter 10 Jahren. Abgerufen am 10.03.2022.

Müller, K.-U.; Samtleben, C. (2022): Reduktion und partnerschaftliche Aufteilung unbezahlter Sorgearbeit erhöhen Erwerbsbeteiligung von Frauen. In: DIW Wochenbericht 9/2022, S. 139-147. Abgerufen am 10.03.2022.

Ott, N. (2022): „Diese Perspektivlosigkeit“. Familien im Lockdown, explorative Studie im Auftrag des LandesFrauenRat Schleswig-Holstein e. V. und des Institut für Interdisziplinäre Genderforschung und Diversity der Fachhochschule Kiel. Abgerufen am 21.02.2022.

Schutzbach, F. (2021): Die Erschöpfung der Frauen. Wider die weibliche Verfügbarkeit. Droemer Verlag.

SPD; Bündnis 90/Die Grünen; FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021 – 2025 zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands (SPD), BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN und den Freien Demokraten (FDP). Abgerufen am 08.04.2022.

Wrohlich, K. (2022): Frauen nutzen die gesparte Zeit für Haus- und Sorgearbeit. Spiegel Online vom 8. März 2022. Abgerufen am 10.03.2022.

[kontakt@sorgearbeit-fair-teilen.de](mailto:kontakt@sorgearbeit-fair-teilen.de)

[www.sorgearbeit-fair-teilen.de](http://www.sorgearbeit-fair-teilen.de)

Instagram: [@buendnis\\_sorgearbeit](https://www.instagram.com/buendnis_sorgearbeit)

Twitter: [@sorgearbeit](https://twitter.com/sorgearbeit)

---

#### Zur Autorin

Dr. Bettina Rainer ist Leiterin der Koordinierungsstelle des Bündnisses Sorgearbeit fair teilen. Sie hält in dieser Funktion die Fäden zusammen und verantwortet die inhaltliche und organisatorische Prozesssteuerung der Bündnisarbeit.



»Liegt der Unterschied zwischen Social Enterprise und profitorientiertem Unternehmen in Wirkung und Nachhaltigkeit, in der Achtsamkeit für die Wirkung eines Produktes auf Menschen und Umwelt?«

*#einsamkeit #einfachmalreden #alter*

## Ehrenamt. Arbeit anders denken

ELKE SCHILLING

Mal abgesehen von Entlohnung – wie nahe kommt ehrenamtliches Engagement „Arbeit“? Ein Ehrenamt ist im ursprünglichen Sinn ein Engagement in öffentlichen Funktionen, legitimiert durch eine Wahl zum Beispiel als Vereinsvorstand, Ratsmitglied oder Schöff\*in.

„Der Begriff ist in der Umgangssprache nicht klar von bürgerschaftlichem Engagement oder Freiwilligentätigkeit abgegrenzt. Im Allgemeinen wird darunter altruistisches Handeln verstanden, bei dem eine Einzelperson oder eine Gruppe freiwillig und unentgeltlich Arbeit leistet. Ehrenamtliches Engagement hilft sowohl den Nutznießern als auch den Helfern“ (Wikipedia 2022)

Ehrenamt ist also keine Einbahnstraße. Auf dieses wesentliche Charakteristikum des Ehrenamts wird in diesem Beitrag eingegangen: Die freiwillige und unentgeltliche Arbeit, die sowohl den Menschen, die eine Arbeit leisten, als auch den Personen dient, denen diese Arbeit

zugutekommt. Fragt man ehrenamtlich Arbeitende nach ihrer Motivation, fallen Worte wie „Sinnhaftigkeit“, „Gutes tun“, „etwas zurückgeben“. Es geht also offensichtlich zunächst um ideelle Ziele, die sich aus erkannten Defiziten oder eben nicht vorhandenen, aber notwendig erscheinenden Leistungen herleiten, die auf materieller Grundlage weder staatlicherseits noch von privaten Unternehmen bereitgestellt werden.

Im Folgenden wird die Organisation Silbernetz e.V. vorgestellt. Sie ist ein Beispiel dafür, wie durch ehrenamtliches Engagement, das an solchen Defiziten anknüpft, einerseits eine Problemlösung entwickelt und andererseits verdeutlicht, wie aus Ehrenamt bezahlte Arbeit wird. Aus einer Ehrenamtlichen, die sich für die Deckung eines erkannten gesellschaftlichen Defizits engagiert, wird eine Arbeitgeberin, die Arbeitsplätze generiert mit sinnstiftenden Auf-

gaben für Menschen, die ansonsten nur geringe Erwerbschancen auf dem Arbeitsmarkt haben – Schwerbehinderte und Langzeitarbeitslose. Letztlich ein doppeltes soziales Anliegen.

### Die Idee zum Silbernetz

Das Silbernetz entstand durch die Suche nach Lösungen dreier Probleme, die auf gesellschaftlichen Defiziten der Zielgruppe von Menschen in der dritten Lebensphase, im sogenannten „Ruhestand“, beruhen. Zum ersten Anliegen von Silbernetz zählt die Entstigmatisierung von Alter. Fragt man Menschen danach, so wollen fast alle ein hohes Alter erreichen, aber niemand möchte alt sein. Einerseits ist Altern ein normaler Teil des menschlichen Lebenszyklus. Andererseits ist „Alt-Sein“ in der öffentlichen Wahrnehmung mit einer Vielzahl negativ besetzter Begrifflichkeiten und Erwartungen verbunden („Multimorbidität“, „Pflege-notstand“, „Demenz“, „Alterseinsamkeit“ usw.). Diese Stereotype führen unter anderem dazu, dass Menschen sich auf diesen Lebensphasenübergang meist nicht vorbereiten. Sie kennen deshalb die Leistungen nicht, die von der Gesellschaft für Menschen jenseits des Erwerbslebens bereitgestellt werden, damit sie in den Veränderungen und Herausforderungen dieses Lebensabschnittes Unterstützung finden, wenn sie diese brauchen sollten. Folglich kennen sie auch nicht das spezielle Vokabular, mit dem solche Leistungen bezeichnet werden. Selbst das ihnen Bekannte wird negativ konnotiert und dementsprechend abgelehnt. Ein geläufiges Beispiel dafür ist ein Mensch weit über 70, der sich weigert, eine Seniorenbegegnungsstätte aufzusuchen, „weil dort nur alte Leute sind, die nur über Krankheiten reden.“

Das zweite gesellschaftliche Problem, dessen sich Silbernetz annimmt, ist die Informationsarmut im Alter. Ca. 30 Prozent der Älteren wissen nicht, welche Angebote durch gesellschaftliche

Institutionen speziell für sie bereitgestellt werden (vgl. Bott 2014: 54). Eine Ursache dafür liegt in den Kommunikationsmedien der modernen Gesellschaft. Laut dem Achten Altersbericht der Bundesregierung von 2020 sind etwa 15 Prozent der 60-75-Jährigen und etwa 50 Prozent der 75-85-Jährigen ohne Internetzugang (vgl. BMFSFJ 2020). Für Menschen jenseits der 85 sind hierzu keine validen Daten verfügbar. Grob geschätzt sind also circa sieben Millionen Ältere ohne Zugang zu digitaler Information/Kontaktaufnahme (vgl. Statistisches Bundesamt 2020).

Das dritte Problem, auf das Silbernetz eingeht, ist Einsamkeit im Alter. Zwar ist inzwischen aus diversen Veröffentlichungen bekannt, dass Einsamkeit ein gesellschaftliches Phänomen ist, das alle Altersgruppen mit fatalen Folgen betreffen kann. Ältere haben jedoch aufgrund der Besonderheiten ihres Lebensalltags geringere Möglichkeiten, verlorene soziale Kontakte eigenaktiv durch neue zu ersetzen.

Die Initiative, die alle drei Probleme niedrigschwellig angeht, wurde in England als Silverline Helpline entwickelt und unter dem Namen Silbernetz von der Organisation Silbernetz e.V. auf Deutschland übertragen. Es handelt sich dabei um einen gemeinnützigen eingetragenen Verein, der Wege aus der Einsamkeit mit drei verschiedenen und aufeinander aufbauenden Angeboten wie Hotline, Silbernetz-Freundschaften und Silberinfo an Ältere heranträgt und ihnen Optionen für Kontakt, Austausch und Unterstützung eröffnet.

Allem voran ist es das **Silbertelefon**, eine jeden Tag erreichbare Hotline für ältere vereinsamte, isolierte Menschen. Dort heißt die Leistung „einfach mal reden“, um empfundene Einsamkeit zumindest für die Dauer eines Gesprächs aufzulösen.

In diesen Gesprächen kann die **Silbernetz-Freundschaft** empfohlen und von den Anrufern gewünscht werden. Dieses Angebot hat

die Vermittlung eines ehrenamtlich arbeitenden Menschen zur Folge, die oder der dann einmal pro Woche an einem fest vereinbarten Termin für ein persönliches Telefongespräch zur Verfügung steht. Das gibt Empathie, sozialen Kontakt, Ermutigung und kann Vertrauen aufbauen. In diesen Gesprächen können Anregungen für weitere Schritte aus der Einsamkeit gegeben werden.

Die **Silberinfo** als dritte Leistung stellt Informationen zu Angeboten vor Ort bereit, die am Telefon vermittelt werden können, wenn Bedarf dafür im Gespräch sichtbar oder geäußert wird (vgl. Silbernetz 2022).

Silbernetz setzt ausschließlich auf anonyme Kommunikation per Telefon. Damit genügt es der Forderung nach niedrigschwelligem Zugang für die vielen Älteren, die nicht internetaffin oder gar digitale Analphabeten sind. Mit der gesetzten strikten Anonymität gewährt es den Anrufer\*innen maximalen Schutz vor möglicherweise gut gemeinten, aber mitunter unerwünschten Hilfeangeboten, die auch die manchmal mühsam bewahrte Balance zwischen Autonomie und Unterstützungsbedürftigkeit gefährden könnten. Silbernetz vermittelt Rufnummern zu unentgeltlichen, aufsuchenden Hilfe- und Unterstützungsangeboten, die vom öffentlichen Dienst und von der Wohlfahrtspflege sowie von Initiativen vor Ort bereitgestellt werden.

Gestartet ist Silbernetz 2014 in Berlin als rein ehrenamtliches Vorhaben. Ende 2017 wurden aufgrund einer Förderung durch die Berliner LOTTO-Stiftung die ersten vier Arbeitsplätze (in Teilzeit) geschaffen, weiterhin begleitet durch intensive konzeptionelle und organisatorische ehrenamtliche Arbeit einiger weniger Mitglieder des kleinen Trägervereins. Zu dieser Zeit wurde Alterseinsamkeit, wenn überhaupt, als saisonales Phänomen öffentlich wahrgenommen. Zu Weihnachten 2017 ging ein Werbevideo einer Supermarktkette in wenigen Tagen

viral, in dem ein alter Mann seinen Tod vorschützte, um seine Nachkommen wenigstens anlässlich seiner vorgeblichen Beerdigung einmal persönlich begrüßen zu können. So galt die Arbeit von Verein und Beschäftigten für einen Zeitraum von mehreren Jahren vor allem zwei Zielen: Dem Aufbau von Silbernetz und der öffentlichen Legitimierung der Notwendigkeit eines solchen Angebotes. Insbesondere Letzteres, die öffentliche Anerkennung und Sensibilisierung für die Bedarfe der Zielgruppe, hat viel Zeit in Anspruch genommen. Vor dem Hintergrund fehlender Forschungsergebnisse zum Thema Einsamkeit im Allgemeinen und im Zusammenhang mit Älteren bestand großer Handlungsbedarf. Als Datengrundlage gibt es zwar seit über 20 Jahren den Deutschen Alterssurvey (DEAS), der die Datenbasis für den seit 1993 in jeder Legislaturperiode zu erstellenden Altenbericht liefert (vgl. Deutsches Zentrum für Altersfragen 2020). Darin wird seitdem die zweite Lebenshälfte in der Altersspanne zwischen 40 und 85 Jahren definiert. Die große Gruppe der rund fünf Millionen Menschen im Alter von 85+ (30 Altersjahrgänge) wird darin nicht berücksichtigt. Deren Lebensumstände und -bedürfnisse wurden über einen langen Zeitraum nur punktuell und auf spezielle Fragestellungen hin untersucht. Folglich gab es zu Einsamkeit und deren Folgen für diese große Gruppe der sehr alten Menschen keine aussagekräftigen Zahlen.

---

### Die weitere Entwicklung

Ab Herbst 2018 stand die Silbertelefon-Hotline mit fünf Angestellten (finanziert über die Eingliederungsförderung durch die Agentur für Arbeit) in Berlin für zwölf Stunden täglich zur Verfügung und wurde von der Zielgruppe 60+ gut angenommen. Bis zum ersten Corona-Lockdown im März 2020 wuchs die Anzahl der festen Mitarbeiter\*innen am Silbertelefon auf 18 – sowie die unterliegende Organisationsstruk-

tur auf fünf Teilzeitkräfte. Etwa 100 Ehrenamtliche wurden für die Silbernetz-Freundschaften ausgebildet, weitere konnten für Supervision, IT und für die fachliche Unterstützung gewonnen werden. Alle Aufgaben wurden weiterhin durch die intensive ehrenamtliche Arbeit weniger Vereinsmitglieder unterstützt und koordiniert. Finanziert wurde das Angebot inzwischen aus diversen unterschiedlichen Quellen wie Spender\*innen (privat und Unternehmen), der LOTTO-Stiftung Berlin und anderen Stiftungen, Berliner Jobcenter sowie der Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung in Berlin. Die überregionale Mittelakquise (insbesondere der Spenden) war die Grundlage für die deutschlandweite Freischaltung der Hotline mit Beginn der Pandemie. Die Ausbildung der Silbernetz-Freund\*innen und die Supervisionsangebote wurden zu dieser Zeit auf Online-Veranstaltungen umgestellt. Damit konnten nun auch Ehrenamtliche aus ganz Deutschland auf die wöchentlichen Telefongespräche mit „ihren“ Senior\*innen vorbereitet werden. So sind seit März 2020 alle drei Angebotsstufen des Silbernetz in ganz Deutschland abrufbar.

Die Corona-Pandemie verschärfte mit Lockdown und Physical Distancing (irrtümlich Social Distancing) Einsamkeit in allen Altersklassen und ließ sie in einem bis dato undenkbar Maß als gesellschaftliches Problem in Deutschland wahrnehmbar werden. Auch als Thema, das Jüngere betrifft.

Das Anrufaufkommen in der Hotline wächst seitdem kontinuierlich, ebenso die Nachfrage nach Silbernetz-Freundschaften. Verwandte Berufsgruppen (Arztpraxen, Pflegedienste, Krankenhäuser, Wohnungsgesellschaften, öffentliche Sozialdienste, Polizei und Feuerwehr) reagieren mit Kooperationsanfragen und fordern Infomaterial wie Flyer und Poster an.

Silbernetz hat sich zu einem sozialen Start-up entwickelt, das einer Veränderung der tragenden Strukturen bedurfte, um nachhaltig zu

werden. Ende 2020 wurde die „SILBERNETZ INKLUSIVE gGmbH“ gegründet, ein Inklusionsunternehmen, das sich aufgrund der Beschäftigtenstruktur (weit mehr als 30 Prozent Schwerbehinderte) als Unternehmen mit einem doppelten sozialen Auftrag sieht: Das ist einerseits das ursprüngliche Ziel, mit dem extrem niedrigschwelligem dreistufigen Angebot älteren Menschen Kontakte und Wege aus der Einsamkeit zu vermitteln, die ihnen so auch ohne Zugang zum Internet eröffnet werden. Andererseits schafft das Unternehmen für Schwerbehinderte bezahlte Dauerbeschäftigung mit sinnstiftenden Arbeitsaufgaben. Die gGmbH hat eine gemeinnützige wirtschaftliche Orientierung, die auf Dauer mit eigenen Erlösen die schrittweise Emanzipation des Silbernetz von öffentlicher Förderung ermöglichen wird.

Silbernetz ist damit auf gutem Wege, als eines der inzwischen 80 000 deutschen Sozialunternehmen seine Wirtschaftlichkeit nicht vorrangig durch wachsende finanzielle Einnahmen, sondern durch gesellschaftlichen Nutzen zu bestimmen.

Silbernetz ist Mitgründer der deutschen Initiative GemEinsamkeit, einer gemeinnützigen „Bewegung von Organisationen und Akteur\*innen, die sich aus der Zivilgesellschaft heraus für eine koordinierte und sektorübergreifende Bearbeitung der Themen Einsamkeit und Soziale Isolation in Deutschland“ einsetzen (Initiative Gemeinsamkeit 2022). Silbernetz ist auch Mitglied im Togetherness Hub (vgl. Togetherness Hub 2022), einer internationalen Plattform zur weltweiten Vernetzung von Forschung, Initiativen und Projekten gegen Einsamkeit als gesellschaftlichem Problem.

---

### Silbernetz – ein Social Entrepreneur

Entsprechend der Studie der Anny-Klawamorf-Stiftung vom Oktober 2020 „Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft“ ist Silbernetz damit das Ergebnis der siebenjährigen Arbeit von

„Social Entrepreneurs“ – korrekt übersetzt mit „gesellschaftliche Unternehmer\*innen“ statt bisweilen sehr verkürzt übersetzt mit Sozialunternehmer\*innen, die eine gesellschaftspolitische Mission haben: Sie „suchen und finden innovative Lösungen für soziale oder ökologische Probleme und wollen mit ihren kreativen Ansätzen und deren Verbreitung auf lokaler, nationaler oder globaler Ebene ein hohes Maß an Wirkung erzielen. Das heißt, sie wollen gesellschaftlichen Nutzen maximieren, nicht den eigenen finanziellen Vorteil oder Gewinn“ (Anny-Klawa-Morf-Stiftung 2020: 4).

Aus der Ehrenamtsarbeit mit der Mission „etwas Sinnvolles zu tun“ und „etwas zurückzugeben“ entstanden mit dem Silbernetz bisher rund 30 Arbeitsplätze in einem wachsenden Unternehmen.

---

#### Schlussfolgerungen – Was aus ehrenamtlicher Arbeit erwachsen kann und warum es Arbeit ist!

Es gab eine ganze Reihe von Voraussetzungen für diese Entwicklung von Silbernetz: Wesentlich war die materielle Autonomie der Initiatorin und dreier Vereinsmitglieder (Regelaltersrentner\*innen) sowie der weiteren erwerbstätigen Vereinsmitglieder. Damit verbunden waren die Zeitautonomie der Initiatorin und die hohe Identifikation der Mitglieder mit dem Ziel und dem gefundenen Lösungsansatz.

Im Trägerverein gab es eine geballte übergreifende Fachkompetenz für alle notwendigen Entwicklungen: Von Altersthemen, Wohlfahrtswesen über IT-Lösungen, Politik- und Verwaltungsstrukturen bis hin zu Organisations- und Teamentwicklungsprozessen.

Das verinnerlichte Erfahrungswissen um die Notwendigkeit einer Lösung für ein gesellschaftliches Problem mit hoher emotionaler Aufladung war eine weitere Triebkraft, die durch ein wachsendes mediales Interesse befördert wurde.

Nicht zu vergessen sind die vorhandene Hartnäckigkeit und Resilienz gegenüber Rückschlägen, die Bereitschaft, notfalls auch zu scheitern und daraus lernen zu können.

Ausschlaggebend war die Unbeirrbarkeit, einen großen Wurf zu wollen – ein deutschlandweites Angebot, keine regionale Lösung, die zu wenig öffentliche Aufmerksamkeit erhalten würde, um immer wieder die Zielgruppe über Massenmedien erreichen zu können. Es bedurfte des anhaltenden Interesses von Medien wie Fernsehen und Hörfunk. Wichtig war auch der Vorlauf. Die Gründer\*innen des Silbernetzes e.V. erkannten den bestehenden Bedarf sechs Jahre bevor er durch die Pandemie unübersehbar wurde. Zu dieser Zeit existierte das dreistufige Angebot bereits regional seit über zwei Jahren mit vielen Erfahrungen als tragfähige Basiseinrichtung für die dann erfolgende Die unterschiedlichen Kompetenzen der Vereinsmitglieder ermöglichten auch die notwendige Offenheit für technische Entwicklungen und Vernetzung. So niedrighschwellig das Angebot notwendigerweise für die Nutzer\*innen sein muss, um es zu realisieren, braucht es dennoch ein hohes Maß an technischer Kompetenz in der Umsetzung. Die hohe Eigendynamik eines Social Start-ups braucht Stehvermögen und die Bereitschaft, sich auf Risiken einzulassen, die selten im vollen Umfang einzuschätzen sind.

Last but not least war es im Fall von Silbernetz der mehrstufige Lösungsansatz für ein komplexes Problem und der von Anfang an bestehende Anspruch auf Expansion, die es ermöglichen, den richtigen Zeitpunkt dafür zu nutzen.

Ehrenamtliche Projekte – gleich wie sinnvoll und notwendig – sind meistens durch Haushaltsrichtlinien der öffentlichen Geldgeber zeitlich beschränkt. Ein hoher Arbeitsaufwand geht in Beantragung und Abrechnung öffentlicher Gelder und die Neuerfindung desselben als notwendig erkannten Angebotes, wenn es

denn über einen gesetzten Förderzeitraum hinaus existieren soll. Die Erwartung der Förderinstitutionen der öffentlichen Hand ist oft, dass der übliche Förderzeitraum von drei Jahren ausreichend ist, um die öffentlichen Mittel durch andere Finanzierungsstrategien zu ersetzen und damit das Angebot zu verstetigen. Das gelingt häufig nicht. Damit sind sinnvolle und notwendige Angebote nach Ablauf des Förderzeitraumes oft zum Untergang verurteilt. Das heißt, die Basisbedürfnisse eines Menschen (Wohnen, Nahrung, Kultur, Freizeit) müssen abgesichert sein und oft genug zusätzlich auch die durch das Ehrenamt verursachten Kosten. Um ein als sinnvoll und notwendig erkanntes und durch die Nutzung bestätigtes „altruistisches“ Angebot verstetigen zu können, müssen zumindest diese Kosten erwirtschaftet werden. Ehrenamt muss man sich leisten können.

---

#### Literatur- und Quellenangaben

Altruismus (2020). Wikipedia. Abgerufen am 01.07.2022.

Anny-Klawa-Morf-Stiftung (Hg.) (2020): Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft, Bern. Abgerufen am 01.07.2022.

Bott, J. M. (2014): Netzwerkarbeit und Selbstorganisation im demografischen Wandel, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. Lambertus Verlag: Freiburg i. B..

Deutsches Zentrum für Altersfragen (2020): Deutscher Alterssurvey. Abgerufen am 01.07.2022.

Bundesministerium für Frauen, Familie, Senioren und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2020): Ältere Menschen und Digitalisierung Erkenntnisse und Empfehlungen des Achten Altersberichts. Abgerufen am 01.07.2022.

Ehrenamt (2022): Wikipedia. Abgerufen am 22.08.2021.

Initiative Gemeinsamkeit (2022): <https://initiative-gemeinsamkeit.de/> Abgerufen am 01.07.2022.

Silbernetz (2022): <https://www.silbernetz.org/>. Abgerufen am 01.07.2022.

Statistisches Bundesamt (2020): Genesis Online Datenbank, eigene Berechnung

TogetherNESS HuB (2022): <https://www.togethernesshub.com/> Abgerufen am 01.07.2022.

---

#### Zur Autorin

Elke Schilling ist Jahrgang 1944, sechstes/letztes Kind und einzige Tochter eines Unternehmerpaares, aufgewachsen in der DDR.

Nach ihrem beruflichen Werdegang mit Abitur/Laborantin, dem Abschluss als Diplom-Mathematikerin war sie tätig als IT-Programmiereurin/Projektentwicklerin, Versicherungsfachfrau, Staatssekretärin für Frauenpolitik in Sachsen-Anhalt, freiberufliche Organisationsentwicklerin/Mediatorin/Coach, danach Regelaltersrentnerin.

Lebenslang ist sie immer auch ehrenamtlich unterwegs in Reibung mit empfundenen Widersprüchen und Ungerechtigkeiten – Klassensprecherin, Initiatorin/Organisatorin/Schreiberin im Lehrlingskabarett, Gewerkschaftsgruppensprecherin, Zirkelleiterin Keramik, B90/Grüne Sachsen-Anhalt, LAG/BAG Frauenpolitik als Sprecherin, Senior\*innenvertretung Berlin-Mitte als Vorsitzende, Landesseniorenbeirat Berlin als Mitglied, schließlich Gründerin/Initiatorin von Silbernetz.

ETSchilling@posteo.de

<https://www.silbernetz.org>

Twitter: @Silbernetz



## 2. (Erwerbs-)arbeitskulturen gestalten



»Keine endlosen, langen Monologe – weg vom eigenen Ego hin zur Dialogfähigkeit.«

*#veränderungsmöglichmachen #theoryu #gemeinsamstatteinsam*

## Culture Change & New Work

ROMY KRANICH-STEIN

Maria Montessori hat einmal gesagt: „Veränderungen sind möglich, wenn wir der Überzeugung sind, wir können sie selbst bewirken.“

Die Erwerbswelt ist in einem fundamentalen Umbruch; herkömmliche Arbeitsmodelle verlieren an Wirksamkeit und Passgenauigkeit für die veränderten Anforderungen. Organisationen, Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen, Schüler\*innen sind immer mehr durch die äußeren Bedingungen gezwungen worden, sich noch schneller und radikaler auf den Veränderungsprozess, welchen die Digitalisierung mit sich bringt, einzulassen. Seit der Corona-Pandemie prägen Begrifflichkeiten wie „Homeschooling“ und „Homeoffice“ unsere Lebenswirklichkeit. Die veränderten und unsicheren gesellschaftlichen Rahmenbedingungen fordern von Menschen immer mehr die Fähigkeit, in einem hohen Maße eigenverantwortlich und zunehmend flexibel zu handeln, Unsicherheiten auszuhalten und über ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft zu verfügen.

Immer wieder habe ich in meiner Rolle als Beraterin in den letzten Monaten bei der Beschreibung der Arbeitswelt das Wort

„Tsunami“ und „Ohnmacht“ gehört. Ich beobachte Lähmung statt Bewegung, Starre statt Veränderung. Veränderungsprozesse sollten aber, wie es der Name schon sagt, Prozesse und kein absoluter Zustand sein.

Gerade in diesen Zeiten braucht es von Arbeitnehmer\*innen Fähigkeiten und Kompetenzen, welche es erlauben, eine Bewegung mitzugestalten. Immer öfter stellt sich für die Arbeitnehmer\*innen in diesen Zeiten die Frage: Was kommt auf sie zu, welcher Culture Change, welche Veränderungsprozesse stehen bevor?

Ich möchte Sie, verehrte Leser und Leserinnen in diesen Beitrag einladen, sich mit mir, zunächst gedanklich, auf eine Reise der Veränderung zu begeben und dabei sowohl entscheidende Wendepunkte als auch Fähigkeiten kennenzulernen, die hilfreich sind, um Veränderungsprozesse mitzugestalten.

Bevor wir jedoch unsere Reise beginnen, wenden wir zunächst noch einmal den Fokus auf unsere Fähigkeit des Lernens: Wie lernen wir, wenn Veränderungen bevorstehen?

Es gibt zwei unterschiedliche Arten des Lernens: Wir können erstens aus der Vergangenheit lernen und dabei überlegen, was hilfreich

für uns in der Vergangenheit an Erkenntnissen und Werkzeugen gewesen ist und diese Erkenntnisse und Werkzeuge als sog. Blaupause verwenden, gemäß dem Motto: Was einmal erfolgreich war, kann auch noch einmal ein zweites Mal erfolgreich sein. Diese Art des Lernens wäre sehr zeit- und energiesparend, sie ist allerdings mit dem Nachteil verbunden, dass die „alten“ Schablonen und Lösungsansätze, die im Gestern noch dienlich waren, in der Regel für gegenwärtige Herausforderungen wenig nützlich sind. Daher ist es sinnvoll, sich eine andere Form des Lernens näher zu betrachten: Wir setzen uns mit der entstehenden Zukunft statt mit der Gegenwart in Verbindung, um aus dieser in der Gegenwart zu lernen. Hierbei handelt es sich um das Konzept der Veränderung nach der Theory U von Otto Scharmer (2018). Zunächst klingt es paradox: Wie können wir uns mit einer entstehenden Zukunft auch in Bezug auf die Themen und Herausforderungen der Erwerbsarbeitswelt im Hier und Jetzt austauschen und verbinden? Die Antwort ist: Dafür braucht es einen Prozess.

Um einen Veränderungsprozess zu durchlaufen, brauchen wir zunächst eine Absicht, einen Startpunkt und ein mögliches Ziel, ein Ende.

In der Praxis sieht dieser Schritt so aus, dass ein ausgewählter Kreis z.B. Führungskräfte, vorab ihre Absicht und die Ziele auf einem Reißbrett skizzieren. Damit verbunden ist oftmals die Hoffnung, dass anschließend diese entworfenen Ziele nur noch von der Belegschaft umgesetzt werden müssen.

Wer das von uns bereits erlebt hat, weiß, dass diese Prozessgestaltung i.d.R. nicht erfolgreich ist. Woran scheitert ein solcher Prozess? Daran, dass die Menschen, die die Veränderung leben sollen, nicht am Veränderungsprozess beteiligt gewesen sind und sich mit den Zielen, welche durch die Führungskräfte am Reißbrett skizziert worden sind, nicht identifizieren können. Frustration macht sich auf beiden Seiten breit – anstelle von Veränderungsbereitschaft.

Alternativ, damit Veränderung gelingt, ist es sinnvoll, die beteiligten Akteur\*innen miteinander in Kontakt zu bringen, frühzeitig einen Raum für Austauschmöglichkeiten zu schaffen, um Sichtweisen, Informationen, Ängste bezüglich der gegenwärtigen Situation auszutauschen. An dieser Stelle bedarf es der Fähigkeit des Hinhörens (nicht Zuhörens!) und des Nichtbewertens von neuen Ideen. Keine endloslangen Monologe, sondern weg vom eigenen Ego, hin zur Dialogfähigkeit.

Ein nächster wichtiger Schritt, um den Weg der Veränderungsbereitschaft gemeinsam zu gehen, ist der Schritt des Fühlens, die Verbindung zu unserer eigenen und zu der Gefühlsebene meines Gegenübers. An dieser Stelle des Prozesses gilt es die Kultivierung von Fähigkeiten wie z.B. Hinhören, Empathie und Mitgefühl für sich und das Gegenüber zu stärken. Emotionen sind wichtig an dieser Stelle, denn hierdurch entsteht die Leidenschaft für ein gemeinsames Projekt, für das mögliche Andere, das Neue. Neue Ideen sollten, wenn möglich, nicht im Keim erstickt und bewertet werden. An diesem Punkt des Veränderungsprozesses braucht es außerdem die Fähigkeit der Beobachtung und, ähnlich wie kleine Kinder, benötigen wir neugierige Offenheit und die innere Bereitschaft, Neues entdecken zu wollen. Relevante Fragen an dieser Stelle für die beteiligten Akteur\*innen sind: Was ist unser verbindendes Element? Was trennt uns?

Oftmals werden wir an dieser Stelle des Veränderungsprozesses unterbrochen, denn wenn wir uns mit unseren Gefühlen verbinden, dann kann es passieren, dass wir auf innere Widerstände treffen. Diese Widerstände versperren uns ebenfalls den Zugang zur Veränderung, sie sind die Hüter des Bewährten, des Vertrauten. Oftmals wird dadurch der Veränderungsprozess verlangsamt. Deshalb ist es in dieser Phase ratsam, diesen inneren Stimmen Gehör zu verschaffen und sie nicht zu ignorieren.

Besonders laut und deutlich verschaffen sich diese Stimmen des Widerstands Gehör, wenn es sich um gravierende Veränderungen handelt. Beispielhaft seien an dieser Stelle drei innere Stimmen genannt:

1.) Innere Stimme der Beurteilung: Diese blockiert uns auf der rationalen Ebene. Sie lässt keine neuen Informationen, Zahlen und Daten zu und klingt ungefähr so: „Das haben wir immer schon so gemacht. Es geht gar nicht anders. Das kann ich mir noch nicht einmal vorstellen.“

2.) Innere Stimme des Zynismus: Diese blockiert uns auf der Gefühlsebene und klingt ungefähr so: „Oh, jetzt nicht auch noch über Gefühle reden. Davon nehme ich sofort Abstand.“

3.) Innere Stimme der Angst: Diese möchte uns davon abhalten, alte Verhaltensweisen oder Muster loszulassen und blockiert uns bei der Willensbildung und klingt ungefähr so: „Eigentlich möchte ich, ABER...“.

Der Prozess des Lernens in der Veränderung gestaltet sich am besten, wenn wir entspannt sind. Denn wenn wir in der Angst sind, löst diese Stress in uns aus, sodass das Lernen von Neuem nicht gelingen kann. Um jedoch aufkommende Widerstände aushalten zu können, braucht es einen Moment der Ruhe, z.B. in Form von Stille. Deshalb braucht es in dieser Phase die Fähigkeit der Entschleunigung, des Sich-Zeit-Nehmens, wenn möglich, mit wenig Ablenkungen.

Mit Blick auf die Theory U handelt es sich hierbei um den Wendepunkt und die tiefste Stelle in dem U, auf der Reise in die Veränderung. An diesem Punkt entscheidet sich, ob wir den Mut entwickeln, das Alte loszulassen, um das Neue entstehen zu lassen. Das Neue zu ergreifen, ist vergleichbar mit Trapezkünstler\*innen im Zirkus, welche auf den richtigen Moment warten,

um die „alte“ Schaukel loszulassen und die „neue“ zu ergreifen.

Wenn der Prozess des Loslassens gelingt, wird in diesem Moment der Samen für die entstehende Zukunft gesetzt. Wir verbinden unsere Ideen mit weiteren Mitstreiter\*innen, planen erste Prototypen zur Umsetzung des Neuen, reflektieren die gemeinsamen Ideen und können feststellen, dass wir Teil einer ganzen Bewegung sind.

Ging es auf der linken Seite des U's, in der Abwärtsbewegung, noch um die gemeinsame Wahrnehmung, geht es nunmehr auf der rechten Seite, in der Aufwärtsbewegung, um die Umsetzung der Ideen.

Wichtig für die Kulturveränderung der Zukunft ist es, dass der Mensch im Mittelpunkt steht. In der veränderten Arbeitswelt von morgen sollte der Mensch nicht als Objekt betrachtet werden. Über Objekte wird bestimmt, es werden ihnen Vorgaben und Strukturen vorgegeben, die sie umzusetzen haben. Nur ein Mensch, dem als Subjekt begegnet wird, hat die Möglichkeit, aus sich heraus die Kultur im eigenen System und die Arbeitswelt der Zukunft aktiv mitzugestalten.

Final gilt es laut der Theory U zwei Perspektiven zu berücksichtigen:

1. Menschen können sich so verhalten, wie sie es bereits in der Vergangenheit getan haben: Sie können abwarten, sie können ignorieren, ihre Ängste größer werden lassen und somit eher fremdbestimmt sein, oder

2. sie können sich öffnen, beobachten, hinhören, ausprobieren, Mitgefühl entwickeln, sich weitere Mitstreiter\*innen suchen, ihren achtsamen Mut aktivieren, selbstbestimmt agieren und bewusst am Veränderungsprozess in Bezug auf neue Arbeitsformen beteiligt sein.

Dies erfordert gemeinsames Handeln durch gemeinsame Bewusstmachung. Dabei gilt es loszulassen, was nicht wesentlich ist. Darin liegt der Samen für einen Aufbruch in die Zukunft.

Um auf die eingangs zitierte Aussage von Maria Montessori abschließend Bezug zu nehmen, wende ich mich an Sie mit dem Aufruf, liebe Leser\*innen: Wenn Sie der Überzeugung sind, dass Sie selbst ein Teil von Veränderung der Arbeitswelt sein wollen, dann machen sie dies möglich und nutzen Sie die Chancen, die in der Theory U enthalten sind!

Ihnen, liebe Leserschaft, gilt mein außerordentlicher Dank für das aufmerksame Lesen und Ausprobieren der beschriebenen Fähigkeiten.

[info@kranichprozess.de](mailto:info@kranichprozess.de)

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

---

#### Literatur- und Quellenangaben

Scharmer, O. (2018): The essentials of theory U. Core principles and applications. Berrett-Koehler Publishers Incorporated: Oakland.

---

#### Zur Autorin

Romy Kranich-Stein leitet seit 2010 Kranich Prozessberatung und arbeitet als systemische Organisationsberaterin, Business-Coach & Dozentin deutschlandweit in Konzernen, Non-Profit-Unternehmen und Stiftungen. Sie lehrt an verschiedenen Universitäten mit dem Fokus auf Führung, Kommunikation und Veränderungsprozesse. Sie etablierte 2017 ihre eigene Ausbildungsreihe, welche durch die Universität Hamburg zertifiziert ist, zum/zur systemischen lösungsorientierten Prozessberater\*in. Ebenfalls ist sie Keynotespeakerin zu den Themen: Werte und Veränderungen. Sie ist überzeugt davon, dass man das Unmögliche versuchen sollte, um das Mögliche zu erreichen.



»Für die vielfältige und wechselnde Zusammenarbeit braucht New Work Menschen, die gute Fragen stellen können - und Menschen, die sich für die Antworten interessieren.«

*#zusammenarbeit #schlüsselkompetenz #verständigungsprozesse*

## Die Arbeit der Zukunft braucht gute Fragen

CHRISTINE BAUHOFFER

Um es gleich vorwegzunehmen: Selbstverständlich brauchen alle komplexen Herausforderungen, die sich für Unternehmen etwa aus digitaler Transformation und wachsendem Innovationsdruck ergeben, letztlich vor allem gute Antworten. Die Frage ist nur: Wer kann die (allein) geben? Oder, angesichts der Komplexität all dieser Herausforderungen, anders gefragt: Wie können gute Antworten auf die Frage nach der Zukunft der Arbeit entwickelt werden?

Zunächst einmal braucht es den Austausch von Erkenntnissen und Erfahrungen und die ergebnisoffene Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten mit unterschiedlichen Kompetenzen und Perspektiven. Auf dem „New Work Barcamp: Generationsübergreifend die Zukunft der Arbeit gestalten!“ (→Cornils & Reimers. Einführung) im November 2020 trafen sich solche Menschen, um sich aus den Perspektiven verschiedener Generationen auszutauschen, Fragen aufzuwerfen und neu zu diskutieren. Bei der Moderation einiger Sessions wurde mir dabei erneut deutlich, welche wesentliche Rolle nicht nur passende Austausch-

formate, sondern vor allem das individuelle Interesse an gegenseitigem Verstehen und letztlich die Fähigkeit zur Verständigung spielen. In diesem Beitrag argumentiere ich daher vor dem Hintergrund meiner eigenen Arbeitserfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse, warum mediative Kompetenzen und eine mediative Haltung die Arbeit der Zukunft unterstützen können – und werbe für eine gezielte Förderung mediativer Kompetenzen.

---

### Einordnung

Unterschiedliches Lebensalter ist nur ein Aspekt von Diversität, der in Organisationen verstärkt Beachtung findet bzw. finden sollte. Durch die Zusammenarbeit in globalen Bezügen sind „selbst in regional oder national aufgestellten Unternehmen heute Belegschaften die Regel, in denen unterschiedliche Qualifikationen, Altersstrukturen, unterschiedliche kulturelle und ethische Wertvorstellungen etc. nebeneinander und miteinander wirken“ (BMBF 2016: 22). In der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Studie „New Work“ (2019) beschreibt das Fraunhofer-

Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO auch, welche weiteren Aspekte von Vielfalt in zukünftigen Arbeitsformen eine Rolle spielen. Dabei geht es offenbar vor allem um Arbeitsformen „jenseits der Organigramme und Silos“ und „jenseits der Hierarchie“ (Hofmann et al. 2019: 5). Bei der Zusammensetzung von Teams entscheiden nicht strukturelle Zugehörigkeiten über die Mitwirkung in Projekten, sondern Interessen und Fähigkeiten. Damit wird deutlich, wie neue Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen. Zusammenarbeit findet zunehmend in wechselnden Teams und projektbasiert statt, und auch Entscheidungen werden zunehmend in selbstorganisierten bzw. partizipativen Prozessen getroffen. Ziel einer solchen funktions- und hierarchieübergreifenden Arbeitsweise ist stets, die unterschiedlichen Perspektiven und Kompetenzen der betreffenden Funktionen für die Wertschöpfung zu nutzen. Was aber bedeutet es für die Zusammenarbeit in Organisationen, wenn „Vernetzung, Kollaboration und Agilität [...] zu den neuen Schlüsselprinzipien der sich wandelnden Arbeitswelt“ (ebd.: 23) werden? Welche Anforderungen stellt das an Fach- und Führungskräfte, jenseits einer professionellen Nutzung virtueller Arbeitsumgebungen und moderner Kommunikationsmedien? Wann eigentlich gelingt es Arbeitsgruppen und Teams, ihr Potenzial zu heben und zu guten gemeinsamen Ergebnissen zu kommen, vor dem Hintergrund etwa unterschiedlicher akademischer oder professioneller Perspektiven, Denkstrukturen, Rollen und Herangehensweisen?

Dieser Beitrag möchte Organisationen einladen, diese Fragen in den Blick zu nehmen und Kompetenzentwicklung dahingehend gezielt zu fördern.

## Vielfalt und Zusammenarbeit – (m)ein Erfahrungsbericht

Auch lange vor der Diskussion um New Work konnte ich erfahren, welche Herausforderungen sich stellen, wenn man den festen Boden des eigenen Kompetenzbereichs verlässt. Als junge Wissenschaftlerin in einem internationalen Forschungsinstitut habe ich zum ersten Mal mit Erstaunen erlebt, wie schwierig das Bemühen um eine gemeinsame „Sprache“ sein kann. In dem Fall ging es schlicht um unterschiedliche Modelle, die Chemikerinnen und Physiker zur Beschreibung der chemischen Bindung verwenden und somit um die Verständigung zwischen (vermeintlich) nahe verwandten Wissenschaften (vgl. dazu auch Hoffmann 1987). In der Zusammenarbeit wurde mir klar, wie sehr andere professionelle Perspektiven die eigene Expertise entscheidend bereichern und am Ende neue Erkenntnisse hervorbringen können. Intuitiv klar wurde mir auch, dass Offenheit und echtes Interesse an anderen Denkstrukturen und Formulierungen wichtige Voraussetzungen für Verständigung sind.

Inzwischen habe ich in weiteren Branchen und Berufen gearbeitet, häufig an Schnittstellen oder in Projekten, und habe immer neue fachliche und rollenspezifische Perspektiven kennen- und sehen gelernt. Oft sprechen Prozessbeteiligte „unterschiedliche Sprachen“ und arbeiten nach unterschiedlicher Handlungslogik, auch ohne sich dessen konkret bewusst zu sein. In meinem aktuellen Arbeitsfeld, dem Technologie- und Wissenstransfer, verstehen wir es als unsere wichtigste Aufgabe, Kollaboration organisationsübergreifend zu initiieren und zu koordinieren. An diesem Beispiel des Technologie- und Wissenstrfers, der an der Schnittstelle von Hochschule mit Wirtschaft und Gesellschaft agiert, lassen sich die Herausforderungen gut zeigen. Denn anders als der Begriff nahelegt, können Technologie und Wissen nicht in linearer Form „übergeben“ werden, vielmehr handelt es sich um Austauschprozesse

auf Augenhöhe, die durch passende Dienstleistungen unterstützt werden. Entscheidend für den Erfolg ist es daher, die Interessen und die Rahmenbedingungen aller Partner\*innen zu verstehen, sichtbar zu machen und Verständigung darüber zu erzielen, wie diese berücksichtigt werden können. So sind z. B. unterschiedliche Erwartungen an die Ergebnisse von Forschungsk Kooperationen bei Hochschulangehörigen und Industriepartner\*innen eher die Regel als die Ausnahme: Für Hochschulangehörige sind bspw. die Generierung von Wissen und Publikationsmöglichkeiten wichtig, für Industriepartner\*innen steht dagegen eher die Sicherung geistigen Eigentums in Form von Schutzrechten im Vordergrund des Interesses. Um über diese und ähnliche Fragen Transparenz zu schaffen und den Interessen beider Seiten in der Kollaboration gerecht werden zu können, ist die vermittelnde Rolle des Transfermanagers bzw. der Transfermanagerin inzwischen vielfach strukturell etabliert.

Aus dem Feld der wissenschaftlichen Weiterbildung kann ich Ähnliches berichten. Ihre/meine Aufgabe ist es, hochschulische Bildungsangebote für Berufserfahrene zu entwickeln und diesen kostenpflichtig anzubieten. Als Grenzstelle des Systems Universität (vgl. Wilkesmann 2010: 32f.) muss sie „Umweltinformation sichten und sieben und sie in eine Sprache bringen, die im System verstanden und akzeptiert wird“ (Luhmann 1999: 224). Gleichzeitig muss sie die Logik des Marktes befolgen und die Rahmenbedingungen der hochschulinternen Leitungs- und Gremienstrukturen berücksichtigen, um erfolgreich zu sein. Für die Prozesse der Entwicklung weiterbildender Studienangebote ergeben sich daraus sehr unterschiedliche Ansatzpunkte in den einzelnen Hochschulen. Ausgehend von eigenen Erfahrungen haben wir diese kürzlich in einer hochschulübergreifenden kollegialen Zusammenarbeit untersucht. Im Ergebnis schlagen wir ein Modell vor, das

sich konkret an den Perspektiven aller beteiligten inner- und außeruniversitären Akteur\*innen orientiert und den gesamten Prozess als Aushandlungsprozess beschreibt (vgl. Glaß et al. 2021). Damit können alle berechtigten Interessen verstanden, systematisch eingebunden und angemessen berücksichtigt werden mit dem Ziel, ein gutes Ergebnis zu erreichen. Ähnlich wie im Technologietransfer kommt einer zentralen Koordination, die dies leisten und Kollaboration unterstützen kann, dabei eine wichtige und moderierende Rolle zu.

---

### Kollaboration professionell unterstützen

Wenn neue Formen der Kollaboration also an Bedeutung gewinnen, um den Mehrwert unterschiedlicher Perspektiven zu erschließen, wird eine professionelle Organisation des Austausches der Beteiligten auch hier ein Schlüssel für den Erfolg sein. Dieser Austausch muss dafür sorgen, dass alle beteiligten Rollen, ihre Perspektiven und Interessen verstanden und kreativ genutzt werden und dass Verständigung über Ziele, Vorgehensweisen oder Verhalten gelingt. Daraus ergeben sich entsprechende Anforderungen an die Personen, die diese Austauschprozesse gestalten. Learning by doing, wie dies funktionieren kann, ist das eine. Das andere sind entsprechende Kompetenzen und gutes Handwerkszeug. In meiner Beratungspraxis wurde mir klar, dass Moderator\*innen, Business Coaches und Mediator\*innen über passende Haltung und Methoden verfügen „sollten“, die genau solche Verständigungs- und Entwicklungsprozesse sehr effektiv unterstützen können.

---

### Eine Frage der (mediativen) Haltung

Dementsprechend wäre die Rolle professioneller „Kollaborationsmanager\*innen“ aus meiner Sicht weniger eine Managementrolle, vielmehr läge ihr Fokus auf der Gestaltung des Austauschprozesses. Dafür ist vor allem eine Haltung wichtig, die der Perspektive Anderer offen

und neugierig begegnet, mit der Bereitschaft und dem Wunsch, Interessen zu verstehen und eigene Perspektiven zu erweitern. Dafür gilt: Sich Zeit zu nehmen, um zu fragen; mit dem Wissen, darüber noch nicht Bescheid zu wissen. Und dies aus einer mediativen Haltung zu tun, d.h. in der respektvollen Annahme, dass jeder Mensch zu jedem Zeitpunkt eine aus seiner Situation „plausible Intention“ (Hertel, von 2013: 205) verfolgt, wie Anita von Hertel das nennt (vgl. ebd.: 205 ff.), bzw. dass er/sie vor dem Hintergrund der sog. lokalen Rationalitäten seiner Funktion und Rolle handelt. Über das Verstehen der einzelnen Sichten auf die Realität wird ein angemessener Umgang mit einem komplexen Anliegen möglich.

Ich empfehle zur Offenheit noch etwas Forscherinnengeist. Mit – oftmals überzeugend formulierten – Auskünften sollte man sich nicht zu schnell zufriedengeben, etwa um vermeintlich Zeit zu sparen. Da unser Gehirn für neue Informationen Verbindungen zu bereits Bekanntem sucht, bestätigt es unsere Vorannahmen gern. So entsteht schnell die Illusion von Verständnis oder gar Einverständnis. Wenn aber funktionsübergreifend gearbeitet werden soll, geht es ja um komplexe Themen, für die sich eine Investition in weitere Fragen lohnt.

---

### Gute Fragen

Als Moderatorin und Mediatorin habe ich die Kunst, gute Fragen zu stellen, schätzen gelernt. Gute Fragen stellen eigene bisherige Annahmen klug in Frage und nehmen die Sicht der Befragten in den Blick. Genau mit dem mächtigen Werkzeug der Fragen lässt sich offen und neugierig erkunden und verstehen, worum es tatsächlich gehen kann. Vor allem sog. offene Fragen, die viel Raum für Antworten lassen, helfen, wichtige Zusammenhänge, Hintergründe und Rahmenbedingungen aufzudecken. Fragen öffnen den Blick für individuelle Sichtweisen und Interessen. Sie machen bisherige Annah-

men sichtbar und schaffen dadurch die Möglichkeit, diese im Austauschprozess durch neue Erkenntnisse anzupassen. Letztlich wird so ein gemeinsames Verständnis des Vorhabens und ein gemeinsamer Rahmen dafür möglich. Auf dieser Grundlage wird am Ende auch ein Ergebnis wahrscheinlicher, das für alle nicht nur akzeptabel, sondern im Idealfall auch von Vorteil ist und den gewünschten Mehrwert schafft (vgl. dazu das Harvard-Konzept bei Fisher et al. 2018). Als Vorbereitung eignet sich eine Reflexion darüber, was für die andere(n) Person(en) aus ihrer Rolle und Profession wichtig sein könnte. Was sollte ich wissen, um die Perspektive des Gegenübers verstehen zu können?

Zusätzlich sind offene Fragen ein mächtiges Werkzeug, um gänzlich neue Perspektiven und Ideen zu erschließen. Indem man etwas in einem ungewohnten Rahmen betrachtet, fördert man Kreativität, wie z. B. durch die folgende Frage: „In welchem anderen Kontext haben Menschen schon einmal ein ähnliches Problem gelöst?“. Im Idealfall entdecken die Befragten selbst dabei noch etwas Neues. Kund\*innen in Entwicklungsprozessen profitieren bspw. oft von Fragen, die sie sich so noch nie gestellt haben. „Was genau soll in Ihrem Unternehmen/Team/... anders werden?“ „Wofür ist das wichtig?“ „Was, glauben Sie, denken die Mitarbeitenden darüber?“ etc. Sie profitieren davon, andere Brillen aufzusetzen und ungewohnte Perspektiven einzunehmen. Aus (den daraus) neuen Perspektiven ergeben sich neue Erkenntnisse, neue Bewertungen und neue Handlungsmöglichkeiten.

---

### Fazit

Mit den sog. 21st Century Skills wurden Vorschläge für die wichtigsten Kompetenzen für eine zukünftige Arbeitswelt abgeleitet und formuliert (vgl. Schnabel 2017). Es überrascht nicht, dass Kollaboration und Kommunikation darin eine wesentliche Rolle spielen. Mediative

Haltung und Kompetenzen können Schlüsselkompetenzen für die zukünftige Arbeitswelt sein. Für die vielfältige und wechselnde Zusammenarbeit braucht New Work Menschen, die gute Fragen stellen können. Und Menschen, die sich für die Antworten interessieren.

---

#### Literatur- und Quellenangaben

BMBF (Hg.) (2016): Zukunft der Arbeit - Innovationen für die Arbeit von morgen. Abgerufen am 01.08.2021.

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (2018): Das Harvard-Konzept. Deutsche Verlags-Anstalt: München.

Glaß, E.; Bauhofer, C.; Gröger, G.; Mai, A.; Klages, B. (2021): Sonderweg oder Königsweg: Ein akteurs- und prozessorientiertes Modell für die Entwicklung weiterbildender Studiengänge. In: ZHwB Zeitschrift Hochschule und Weiterbildung, 2021/2, S. 26-34. Abgerufen am 29.03.2022.

Hertel, von A. (2013): Professionelle Konfliktlösung: Führen mit Mediationskompetenz. Campus Verlag: Frankfurt a. M.

Hoffmann, R. (1987): Die Begegnung von Chemie und Physik im Festkörper. In: Angew. Chemie, 99. Jg., Heft 9, S. 871-906.

Hofmann, J.; Piele, A.; Piele, C. (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Fraunhofer IAO. Stuttgart. Abgerufen am 01.08.2021.

Luhmann, N. (1999): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. 5. Auflage. Duncker & Humblot Verlag: Berlin.

Schnabel, D. (2017): Kompetenzen für die Arbeitswelt von heute und morgen: 21st Century Skills and beyond. Abgerufen am 01.08.2021.

Wilkesmann, U. (2010): Die vier Dilemmata der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: ZSE Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 30. Jg., Heft 1, S. 28-42.

---

#### Zur Autorin

Dr. Christine Bauhofer arbeitet freiberuflich als Organisationsberaterin, Business Coach und Konfliktberaterin. Ihre Schwerpunkte liegen auf Unterstützung von Kommunikation und Führung und der Beratung und Begleitung von Entwicklungsprozessen bei Einzelpersonen und in Unternehmen.

Gleichzeitig ist sie als Referentin für Wissenschaftliche Weiterbildung bei Tutech Innovation GmbH beschäftigt und leitet aktuell die internationale Zusammenarbeit der Partneruniversitäten im Bereich der Wissenschaftlichen Weiterbildung im von der Europäischen Kommission geförderten Projekt „ECIU University“. Sie glaubt an gute Fragen und die kreative Wertschöpfung durch erweiterte Perspektiven.

[kontakt@christine-bauhofer.de](mailto:kontakt@christine-bauhofer.de)

[www.christine-bauhofer.de](http://www.christine-bauhofer.de)

Twitter: @CBauhofer2

Xing: Christine\_Bauhofer



»Die Themen Mitarbeitende und Digitalisierung sind der maßgebliche Fokus, unter dem die generationsübergreifende Zukunft der Arbeit gestaltet werden muss.«

*#digitalisierung #transformationsprozess #voneinanderlernen*

## Zurück in die Zukunft.

### Erwerbsarbeit dauerhaft dynamisch gestalten

INGO JUNKER

Unternehmen sehen sich immer stärker, häufiger und schneller ständig wechselnden Prozessen, Veränderungen und Schwerpunktthemen ausgesetzt, die bei der zukunftsorientierten Führung und perspektivischen Gestaltung eines Unternehmens zu berücksichtigen sind und diese maßgeblich beeinflussen. Als wesentliche Megatrends haben sich die Themen Mitarbeitende (bzw. ein ganz neuer und intensiver Fokus auf deren Bedürfnisse, Qualifikationen und Verfügbarkeit) sowie Digitalisierung und Klima herauskristalliert, die ganze Branchen vor neue und immense Herausforderungen stellen. Das grundsätzliche Thema Klima bildet sich schwerpunktmäßig in den Unternehmensprodukten oder -tätigkeiten ab. Es beeinflusst, ein entsprechendes Selbstverständnis und eine den zeitgemäßen Themen aufgeschlossene Unternehmenskultur vorausgesetzt, aber auch die Schwerpunkte Mitarbeitende und Digitalisierung einschließlich digitaler Transformation. Diese beiden Themen, Mitarbeitende und Digitalisierung wiederum, sind der maßgebliche

Fokus, unter dem die generationsübergreifende Zukunft der Arbeit als solche gestaltet werden muss (→Freudenberg. [GIRLS Hacker School](#)).

Teams, Führungskräfte, Unternehmen und ganze Branchen sind in diesem Kontext einem hochdynamischen Spannungsfeld unterschiedlichster Anforderungen ausgesetzt. Unternehmensziele und Notwendigkeiten an Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung zukünftiger Marktausrichtung sind zu beachten. Ebenso gilt es, tradierte und identitätsstiftende Unternehmenskultur, moderne Führungsinstrumente und wachsende Anforderungen an und von Mitarbeitenden miteinander zu vereinen.

Um im jeweiligen Markt eines Unternehmens wirtschaftlich langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein, erhöhen sich stetig die Erfordernisse an die Digitalisierung der unternehmens-eigenen Prozesse und spezifischen Produkte. Der sich daraus ergebende dauerhafte Transformationsprozess ist in Einklang zu bringen mit den zum Teil sehr unterschiedlichen Bedürfnissen aller Mitarbeitenden. So ist mit dem

häufigen Wunsch nach Beständigkeit angemessen umzugehen, da dieser meist mit einem unterschiedlich ausgeprägten Beharrungsvermögen verbunden ist, welches Transformationsprozesse erheblich erschweren kann. Gleichzeitig ist dem Wunsch nach zeitgemäßen und immer aktuellen Arbeitsmethoden und modernen Prozessen zu entsprechen.

Diese bislang wenig berücksichtigte Perspektive der anstehenden umfassenden Transformationsaufgaben ist vorwiegend eine generationale. Unternehmen müssen für junge Mitarbeitende durch moderne Tools, Prozessoptimierungen und Führungsinstrumente interessant sein, aber auch den Bedürfnissen und Wünschen von Erfahrenen und Älteren gerecht werden. Der Fokus auf die Mitarbeitenden und ihre Potenziale, Bedürfnisse, Lebenswünsche etc. wird durch den Einbezug der generationalen Perspektive weiter und stellt gleichsam Unternehmen vor neue Herausforderungen.

In diesem Kontext hat auch die in der Vergangenheit seitens der Unternehmen eher lustlos abwehrend und wenig zielgerichtet geführte Diskussion um Arbeits(zeit)modelle, insbesondere hinsichtlich des Arbeitens im Homeoffice, durch die Zeit des Lockdowns in der Coronapandemie eine ungeahnte Dynamik erhalten. Viele Argumente gegen Homeoffice wurden faktisch von heute auf morgen widerlegt. Digitalisierung war keine Option mehr, sondern Notwendigkeit und digitale Brüche in Prozessketten wurden offensichtlich. Es hat sich aber auch gezeigt, dass viele Problemstellungen die Verantwortlichen völlig unvorbereitet getroffen haben.

So wurde die rein technische Umsetzung von Homeoffice unterschiedlich gut, aber meist zügig gemeistert. Auf die nichttechnischen Rahmenbedingungen traf das oft jedoch nicht zu. Viele Unternehmen und Ihre Führungskräfte waren, ebenso wie die direkt Betroffenen, oftmals völlig überfordert mit den neuen Situatio-

nen. Schnell stellte sich heraus, dass Homeoffice Fluch und Segen gleichermaßen war, insbesondere für die Eltern oder Elternteile von Kindern, bei denen Schule und Kinderbetreuung ausfielen (→Dahlmann. Aus dem Büro, über Homeoffice zu hybridem Arbeiten). Gerade mit diesem Thema wurden die Mütter und Väter häufig allein gelassen und erhielten keine oder wenig Unterstützung. Weitere Themenfelder wie die Organisation der Erwerbsarbeit im Unternehmensworkflow, Wirksamkeitskontrollen, Vertrauensarbeitszeit und sinnvolle Zielvorgaben waren häufig nicht gelöst.

Auf etliche dieser nur zum Teil neuen Fragestellungen gibt es nach wie vor wenig zufriedenstellende Antworten. Dazu zählen zum Beispiel folgende: Wie wird Kreativität und Erfahrungsaustausch digital ermöglicht? Wie gelingt es, die soziale Vereinsamung im Homeoffice zu vermeiden? Wie stattet man Mitarbeitende angemessen aus? Aber auch: Wie können Arbeitgeber\*innen ihre Mitarbeitenden vor einer Mehrfachbelastung im Homeoffice wirksam schützen? Ein reines Zurück nach der Pandemie zu einem Arbeiten wie davor kann nicht die Antwort sein, insbesondere da kreative Arbeitsmodelle wie z. B. Arbeitsteilung mit Homeoffice-Anteilen und Präsenztagen oder Block-Anwesenheit mittlerweile hinlänglich bewiesen haben, dass sie mindestens technisch und in aller Regel auch inhaltlich funktionieren. Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Gestaltung der Zukunft der Erwerbsarbeit besteht darin, dass Digitalisierung und digitale Transformation diesbezüglich eine immer wesentlichere Rolle spielen werden und sich stetig dynamisch weiterentwickeln. Verständnis und Fähigkeiten bezüglich digitaler Themen sind üblicherweise umso ausgeprägter, je jünger die Mitarbeitenden sind. Der Logik folgend sind die maßgeblich gestaltenden Führungskräfte tendenziell eher älter und häufig weniger IT-affin wie auch die älteren aber meist erfahrenen

Mitarbeitenden als solche. Auch diesen Widerspruch gilt es angemessen aufzulösen.

Geeignet scheint daher die in vielen Unternehmen noch viel zu wenig genutzte Möglichkeit, einen Lern- und Erfahrungsaustausch generationsübergreifend zu organisieren und daraus ein neues Modell für die Zukunft der Erwerbsarbeit zu entwickeln. Junge Mitarbeitende vermitteln ihre Fähigkeiten z.B. im IT-Bereich den Älteren und profitieren im Gegenzug von deren Erfahrungen (→Bauhofer. Die Arbeit der Zukunft braucht gute Fragen; →Jancen. Vielfalt in Start-ups). Dieses Modell des gegenseitigen Lernens über alle Altersgruppen hinweg fördert darüber hinaus in hohem Maße die Wertschätzung aller. Auch ist ein solches Modell eine weitere Möglichkeit, mit der dem immer drängender werdenden Problem des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels begegnet werden kann. Unterstützt und begleitet werden sollte ein solches Modell durch gut organisierte und fachlich begleitete Weiterbildungs- und Coaching-Angebote.

Die Aufgaben für Unternehmen vor dem Hintergrund dieser Mischung an Herausforderungen sind enorm. Es besteht die Notwendigkeit, sich dauerhaft und wiederholend mit diesen Themen auseinanderzusetzen, um allen Anforderungen für die generationsübergreifende Gestaltung der Erwerbsarbeit gerecht zu werden. Diese Aufgabe ist keine einmalig abzuarbeitende Notwendigkeit, sondern dauerhaft, veränderlich und immer in Bewegung (→Kranich-Stein. Culture Change & New Work). Die Verantwortung, den sehr unterschiedlichen Bedürfnissen aller Mitarbeiter gerecht zu werden, ist groß. Eine kluge und angemessene Mischung aus fördernder und fordernder Dynamik und verlässlichem Ruhepol die vordringliche Herausforderung.

Die Antworten auf die nachfolgenden Fragen und Aufgabenstellungen, die sich vor dem geschilderten Hintergrund zwingend ergeben,

können nie eindeutig sein. Sie werden sich weiterhin dynamisch verändern, da sich die Rand- und Rahmenbedingungen permanent verändern, sodass die Antworten ebenfalls unterschiedlich und veränderlich sein werden.

Wichtig ist, dass die Fragen gestellt werden und generationenübergreifend in einem positiven Diskurs um Ergebnisse und Kompromisse gerungen wird.

Mögliche Chancen und Anregungen aus den Zeiten des Lockdowns während der Coronapandemie sollten in diesem Zusammenhang reflektiert, ausgewertet, für die Zukunft genutzt und ebenfalls angemessen berücksichtigt werden:

- Wie kann Lehr- und Lernaustausch offen und partnerschaftlich generationsübergreifend dynamisch sichergestellt werden, (z. B. „Tausch“ der Berufserfahrungen von älteren Mitarbeitenden mit der digitalen Kompetenz von Jüngeren)? Wie kann aus generationenübergreifendem voneinander Lernen ein neues Zukunftsmodell entstehen?
- Wie kann dem Bedürfnis nach Sozialkontakten nachgekommen werden? Wie wird notwendiger Austausch und Kreativität sichergestellt?
- Welche Arbeitsmodelle sind zukünftig erforderlich und möglich: Präsenzpflcht im Büro, Homeoffice oder Hybridmodelle?
- Welches Konzept passt zu den jeweiligen Unternehmen (Art, Branche, Produkt, Kultur, Personalstruktur etc.) und wie gelingt es, die notwendigen Veränderungen in Unternehmen für alle positiv wahrgenommen umzusetzen und niemanden zu verlieren?
- Muss sich möglicherweise ein Unternehmen und seine Unternehmenskultur viel deutlicher verändern, auch in Bezug auf die wachsende Diversität der Generationen?

- Welche Erfahrungen mit dem, zum Teil sogar gesetzlich verordneten, Homeoffice und der damit verbundenen „Zwangsdigitalisierung“ durch die Corona-Zeit gibt es? Was war gut, was hat sich als nicht produktiv erwiesen, was sollte erhalten bleiben und was ausgebaut oder vielleicht auch vermieden werden? Gibt es Digitalbrüche in Arbeitsprozessen, das heißt unnötige Wechsel von analogen zu digitalen Workflows und zurück? Welches Optimierungspotenzial kann daraus generiert werden?
- Welche Antworten können Unternehmen für den Trend entwickeln, dass Familien für bezahlbaren Wohnraum immer weiter von ihren Arbeitsstellen entfernt wohnen?
- Wie kann die Verantwortung und Fürsorgepflicht der Unternehmen bei den unterschiedlichen Arbeitsmodellen für die Mitarbeitenden sichergestellt werden? Wie können Mitarbeitende im Homeoffice vor Mehrfachbelastung geschützt werden?

Diese Fragen müssen in Unternehmen regelmäßig gestellt werden, um allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit den unterschiedlichsten Alters- und Erfahrungshorizonten gerecht zu werden, um die unterschiedlichen Bedürfnisse aller miteinander zu verzahnen und Mehrwerte daraus, auch für das Unternehmen, zu schöpfen (→Jancen. [Vielfalt in Start-ups](#)).

Gerade das Modell des kreativen voneinander Lernens über alle Alters- und Erfahrungsgruppen hinweg bietet großes Potenzial. Mitarbeitende und Unternehmen können sich damit kontinuierlich fachlich und methodisch weiterentwickeln und darüber hinaus einen Beitrag zur Lösung der Problematik des Fachkräftemangels leisten.

Auf diese Weise kann so generationenübergreifend die Zukunft der Arbeit für alle fair und aktiv gestaltet werden, damit aus einem einfachen „Zurück in die Zukunft“ ein dauerhafter und dynamischer Aufbruch gelingt.

---

### Zum Autor

Ingo Junker (Dipl.-Ing.) war als Bauingenieur in verschiedensten Positionen Bau- und Projektleiter und hat als Niederlassungsleiter und viele Jahre als Geschäftsführer in ausführenden Bauunternehmen gearbeitet. Seine Tätigkeitsschwerpunkte lagen überwiegend im Bereich des Hoch- und Ingenieurbaus. Seit Anfang 2022 stellt er seine Erfahrungen und sein Fachwissen aus über dreißig Jahren Berufserfahrung in Fach- und Führungspositionen als Berater und Coach zu Verfügung. Die Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in der Begleitung von Unternehmen, Institutionen und Start-Ups bei technisch-wirtschaftlichen Aufgabenstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Bau- und Immobilienprojekten. Die Begleitung beginnt präventiv in der Projektierung, begleitend und bei Bedarf nachgelagert konfliktlösend. Integraler Bestandteil dieser Tätigkeit ist dabei auch das Coaching von jungen Fach- und Führungskräften.

[Junker@Junker-Consulting.de](mailto:Junker@Junker-Consulting.de)

[www.Junker-Consulting.de](http://www.Junker-Consulting.de)



»Heterogene Teams sind besonders innovativ, inklusiv und dynamisch. Das macht sie auch recht 'krisensicher', oder besser gesagt, sie können Krisensituationen leichter bewältigen, da sie meist über mehr Ressourcen für kreative Lösungen verfügen.«

*#diversity #gemischteteams #innovationskraft*

## Vielfalt in Start-up-Teams. Ein Booster in jeder Hinsicht

RAFAEL JANCEN

Jeder Mensch bringt in eine Gruppe, unabhängig davon, ob auf dem Fußballfeld oder am OP-Tisch, bestimmte Ressourcen ein. Dabei kann es sich um Fähigkeiten, Wissen, Netzwerke oder besondere Charaktereigenschaften handeln. Je komplexer das verbindende und antreibende Ziel ist, desto mehr kommt es auf die individuellen Ressourcen in der Gruppe sowie ihre Schwächen und Stärken als Ganzes an. Die Gruppe ist bekanntlich mehr als die Summe ihrer Teile. Diese Erkenntnis verbreitete bereits in den 1940er-Jahren Kurt Lewin – einer der bekanntesten Vertreter der Gestaltpsychologie (vgl. Sorgalla 2015). Eine gute Gruppendynamik ist folglich nicht lediglich auf eine gelungene Selektion zurückzuführen, sondern basiert viel mehr auf einem strategischen und feinfühligem Umgang mit der Vielfalt ihrer Mitglieder.

Im Rahmen des New-Work-Barcamps „Generationsübergreifend die Zukunft der Arbeit gestalten!“ (→Cornils & Reimers. [Einführung](#))

habe ich an zwei Workshops zum Thema Gründung teilgenommen. Der erste behandelte die Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Gründungsvorhaben, der andere, wie Gründer\*innen die Zukunft der Arbeit gestalten können. Geschlechterrollen und Alter wurden in diesem Zusammenhang immer wieder angesprochen, aber auch die Innovationskraft von Start-ups. Der Austausch in diesen beiden Runden hat mich dazu angeregt, mich mit der Bedeutung von Diversität in Gründungsteams bzw. Start-ups intensiver zu beschäftigen.

---

**Start-ups: Was ist darunter eigentlich zu verstehen?**

Der Bundesverband Deutsche Start-ups e.V. definiert Start-ups folgendermaßen:

„Während allgemeine Existenzgründungen jede Form der beruflichen Selbstständigkeit umfassen, werden unter Start-ups Jungunternehmen mit ei-

ner innovativen und/oder skalierbaren Geschäftsidee verstanden“ (Bundesverband Deutsche Startups e.V. 2020: 18).

Über diese Definition hinaus könnte man auch weitere Aspekte adressieren. Einer davon wiederholt sich in verschiedenen Quellen jedoch immer wieder und ist im Kontext dieses Beitrags besonders relevant: Innovation.

Was zeichnet Gründungsteams bzw. Start-ups aus? Wie ist ihre Teamzusammensetzung? Worauf kommt es an, um ein innovatives Geschäftsmodell zu entwickeln und in möglichst kurzer Zeit umzusetzen? Und welche Rolle spielt dabei die Vielfalt im Team. Mit diesen Fragen werde ich mich im Folgenden unter Berücksichtigung von Statistiken sowie Studien aus dem Bereich Entrepreneurship und Diversität auseinandersetzen. Anschließend ergänze ich diesen kurzen theoretischen Exkurs in den Startup-Kosmos um mehrere Stimmen aus der Praxis. Freundlicherweise haben sich vier Kolleginnen aus meinem Arbeitsumfeld an der HAW Hamburg bereit erklärt, diesen Beitrag um ihre Statements zur Bedeutung von Diversity für die erfolgreiche Team- und Unternehmensentwicklung, insbesondere in Start-ups, zu bereichern.

---

### Gründungsteams in Zahlen

Startup-Gründer\*innen sind gemäß den Erhebungsergebnissen des Deutschen Start-up Monitors 2020 im Durchschnitt circa 36 Jahre alt, die meisten liegen damit in der Altersspanne zwischen 25 und 44 Jahren (vgl. Bundesverband Deutsche Start-ups e.V. 2020: 33). Der Altersdurchschnitt der Erwerbstätigen beträgt in Deutschland aktuell wiederum 43,6 Jahre (vgl. ebd.). Das zeigt, dass die salopp als „Jungunternehmen“ bezeichneten Start-ups nicht nur auf dem Markt „jung“, sondern auch verhältnismäßig junge Teams sind. Mitstreiter\*innen deutlich höheren Alters sind hier folglich seltener anzutreffen.

Ebenfalls eindeutig in der Unterzahl sind in der Startup-Szene Frauen. Nur knapp 16 Prozent der Gründungen sind von Frauen bzw. mit Frauen im Team. Das Verhältnis hat sich innerhalb der letzten fünf Jahre mit einem Anstieg von zwei Prozent nur gering verändert. Bei Existenzgründungen außerhalb der Startup-Szene ist der Frauenanteil sichtbar höher und beträgt 36 Prozent. Mögliche Ursachen für die verhältnismäßig geringe Anzahl von Gründerinnen können die in der öffentlichen Wahrnehmung fehlenden Vorbilder, die Schwierigkeiten in der Vereinbarkeit von Gründung und Familie sowie der Mangel an weiblichen Investorinnen sein (vgl. ebd.). Die auf Geschlechterrollen basierenden Dominanzverhältnisse werden dadurch reproduziert.

Laut dem Deutschem Startup Monitor 2020 können 83,9 Prozent der Gründer\*innen einen Studienabschluss und 14,2 Prozent sogar eine Promotion vorweisen. Start-ups seien damit im Vergleich zu anderen Formen der Existenzgründung ein überwiegend akademisches Arbeitsfeld, was in Verbindung gebracht werden kann mit der Innovations- und Technologieorientierung (vgl. ebd.). Das erforderliche Know-how wird meist in einem Studium und zum Teil auch in einer darüber hinaus gehenden wissenschaftlichen Laufbahn erworben. Die häufigsten Disziplinen seien dabei Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Informatik (vgl. ebd.: 35).

Neben Alter, Geschlecht und Bildungsgrad stellt auch der Migrationshintergrund einen Diversitätsfaktor dar. Dieser wird in den Erhebungen des Deutschen Startup Monitors 2020 ebenfalls erfasst. Herangezogen wurde dabei die Definition des Statistischen Bundesamtes, nach der ein Migrationshintergrund vorliegt, wenn eine Person selbst oder mindestens ein Elternteil die deutsche Staatsangehörigkeit nicht durch Geburt erhalten hat (vgl. ebd.: 37; vgl. Destatis 2020). Der Anteil der Gründer\*in-

nen mit so verstandenem Migrationshintergrund beträgt aktuell 20 Prozent (unter allgemein Erwerbstätigen seien es 25 Prozent) und 13 Prozent haben eine ausländische Staatsangehörigkeit (vgl. ebd.).

Diese die Zusammensetzung von Gründungsteams betreffenden Daten erzeugen ein Bild von eher jungen, überwiegend männlichen Menschen mit einem akademischen, höchstwahrscheinlich technischen oder naturwissenschaftlichen Abschluss und zum Teil mit Migrationshintergrund. Natürlich sollte und darf dieses Bild nicht pauschalisiert werden. Jedoch scheinen Start-ups häufig ein tendenziell homogenes Milieu zu schaffen, insbesondere was das Alter und Geschlecht anbelangt. Die vorhandene gesellschaftliche Vielfalt spiegelt sich in diesen Strukturen aktuell also nicht wider. Worin könnten die Vorteile liegen, Teams diverser aufzustellen?

---

### Diversity als Erfolgsfaktor

Anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt wurde 2016 die Ernst&Young-Studie „Diversity in Deutschland“ veröffentlicht. In dieser Veröffentlichung werden an prominenten Stellen Artikel 3 des Grundgesetzes sowie Artikel 2 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte zitiert, die beide den Wert und die Schutzbedürftigkeit von gesellschaftlicher Vielfalt unterstreichen (vgl. ebd.: 1; 78). Sie zu fördern, ist eine Frage der Chancengerechtigkeit und der sozialen Verantwortung. Gleichzeitig betonen viele der Studienteilnehmer\*innen die Relevanz von Vielfalt für die Lernfähigkeit und damit auch für die Zukunftsfähigkeit einer Organisation (vgl. ebd.: 11). Allerdings hat bisher nur ein Drittel der Unternehmen in Deutschland überhaupt Diversity-Management-Maßnahmen eingeleitet, darunter überwiegend die Unterzeichner\*innen der Charta der Vielfalt (vgl. ebd.: 10). Werden da womöglich auch ökonomische Chancen verpasst?

In den Ergebnissen der international angelegten Studie „Diversity Matters“ der Unternehmensberatung McKinsey, die seit 2015 bereits zweimal erweitert und aktualisiert wurde (2018: *Delivering through Diversity*, 2020: *Diversity Wins. How Inclusion Matters*), lässt sich ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen Diversity in Fach- sowie Führungspositionen und dem Unternehmenserfolg erkennen. Es ist hier bisher kein kausaler Zusammenhang bestätigt, jedoch zeigen die ausgewerteten Daten deutlich, dass Unternehmen mit diversen Management-Teams um einiges erfolgreicher sind (vgl. McKinsey 2015: 3). So seien Unternehmen mit höchster geschlechtlicher Vielfalt in der Studie mit einer Wahrscheinlichkeit von rund 25 Prozent und 36 Prozent bei ethnischer Vielfalt profitabler als Unternehmen im nationalen Durchschnitt (vgl. McKinsey 2020: 8).

Im Rahmen der Studie „Diversity Matters“ aus dem Jahre 2015 wurde unter anderem gefragt, worin der konkrete Nutzen von Diversität im Unternehmenskontext gesehen wird. Ein Drittel der im Rahmen der ersten Studie befragten Unternehmen gab an, dass der Nachwuchskrätemangel im Bereich der Fach- und Führungskräfte und die damit verbundenen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung enormen Zeitverlust bedeuten (vgl. McKinsey 2015: 10). Dieser erhöhe wiederum die Kosten und wirke sich negativ auf die Qualität der Arbeit aus. Hinzu komme, dass lange übersehen worden sei, dass der technologische Wandel die Arbeitswelt zwar maßgeblich verändert und zunehmend automatisiert, damit jedoch gleichzeitig auch der Bedarf an zwischenmenschlicher Interaktion, z.B. im Kund\*innendienst, kontinuierlich wächst. Die benötigten Fachkräfte seien häufig in anderen Regionen der Welt, in denen die Anzahl der Fachkräfte das nationale Angebot an Stellen übersteigt. Jedoch erschweren in vielen Fällen das nationale System der Anerkennung

von Berufsqualifizierungen sowie Sprachbarrieren die Aufnahme dieser Fachkräfte. Angesichts dieser erheblichen Schwierigkeiten bei der Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter\*innen stelle ein bewusster, konstruktiver Umgang mit Vielfalt in der Belegschaft – im Sinne des Diversity Managements - einen konkreten Ansatz dar, um dem Personalmangel zu begegnen. Die Reichweite der Rekrutierungsmaßnahmen sowie die Attraktivität für eine größere Gruppe von potenziellen Bewerber\*innen würden erhöht (vgl. ebd.: 10).

Die Abbildung der gesellschaftlichen Vielfalt im Team ermögliche außerdem eine stärkere Kund\*innenorientierung bei immer heterogener werdender Kundschaft. Frauen, LGBTQI\*-Personen sowie Angehörige ethnischer Minderheiten haben in vielen Ländern mittlerweile einen erheblichen Anteil an der gesamten Kaufkraft (vgl. ebd.: 11). So konnte zum Beispiel in Großbritannien erhoben werden, dass 80 Prozent der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen werden. Die Entscheidungsträger\*innen ließen sich deutlich effektiver erreichen, wenn Produkte und Werbestrategien von diversen Teams entwickelt werden, die ihre Perspektive leichter einnehmen und nachvollziehen können. Auch beim Umgang mit kurzfristigen Marktveränderungen hilft Vielfalt in den eigenen Reihen (vgl. ebd.: 12). Darüber hinaus kann sie das Unternehmensimage verbessern, vor allem überall dort, wo soziale Verantwortung gefordert wird oder entsprechende rechtliche Vorgaben gelten (vgl. ebd.: 9).

In der Studie „Diversity Matters“ wird außerdem auf die positive Wirkung von heterogenen Teams auf die allgemeine Zufriedenheit der Mitarbeiter\*innen am Arbeitsplatz hingewiesen (vgl. ebd.: 11). Entscheidend sei allerdings, dass es sich um konkrete Maßnahmen und nicht nur um symbolische, formale Akte handelt. Mitarbeiter\*innen, die bestimmten Minderheiten angehören, wie z.B. Frauen in eher männlich dominierten Branchen, fühlen sich in

divers aufgestellten Teams viel sicherer beim Einbringen der eigenen Kompetenzen und können so auch ein größeres Selbstvertrauen aufbauen (vgl. ebd.: 12). Es entsteht ein Rahmen, in dem vorhandene Ressourcen leichter eingebracht werden und dem Unternehmenserfolg dienen können.

Letztlich könne Heterogenität die Diskussionskultur im Unternehmen beleben, dadurch die Lösungsfindung beschleunigen und zusätzlich für eine breitere Akzeptanz sorgen, da sich mehr Menschen in dem Entscheidungsprozess repräsentiert sehen. Dabei kann angenommen werden, dass die Wirkung der demografischen Vielfalt mit dem Mehrwert der Interdisziplinarität im Team vergleichbar ist (vgl. ebd.: 10). Beide Faktoren steigern die Innovationskraft des Unternehmens. Laut der 2020 erschienenen Studie „Diversity wins. How Inclusion Matters“ mache Diversity auch besonders krisenresistent, sodass entsprechend aufgestellte Unternehmen sich auch tendenziell schneller von den Folgen der COVID-19-Pandemie erholen, zum Beispiel durch schnellere Reaktionsfähigkeit und gezielte Adressierung von sich verändernden Bedürfnissen (vgl. McKinsey 2020: 1 f.).

---

### Gender Mainstreaming fördert Innovation

Der Female Founders Monitor 2020, eine zentrale Studie zur Bedeutung von Gründerinnen für das deutsche Startup-Ökosystem, veröffentlicht vom Bundesverband Deutsche Startups e.V. und Google for Startups, belegt zudem, dass Frauen häufiger eine Gründung mit einem gesellschaftlichen Mehrwert anstreben und Social oder Green Entrepreneurship betreiben (Hirschfeld et al. 2019: 25 f.). Außerdem gründen mehr Frauen als Männer Startups im Gesundheits- und Bildungssektor (vgl. ebd.: 35). Die Corona-Pandemie habe in diesen beiden Bereichen enorme Weiterentwicklungsbedarfe aufgezeigt und Menschen in der Praxis vor große Herausforderungen gestellt.

Hier werden innovative Lösungen gebraucht und unter anderem von Gründerinnen geliefert (vgl. ebd.). Frauen scheinen also ein besonderes Mindset in Bezug auf soziale Verantwortung in Unternehmen einbringen zu können. In gemischten Teams können sich Haltungen sowie Kenntnisse ergänzen und unter Umständen Benachteiligungen kompensiert werden. Ein weiterer Punkt, der für divers aufgestellte Teams spricht.

---

**Fazit: Diverse Teams sind gewappnet für gute wie auch schlechtere Zeiten**

Die vorhandenen Studien zur Diversität in und ihrer Bedeutung für Unternehmen haben eine eindeutige Aussage: Heterogene Teams sind besonders innovativ, inklusiv und dynamisch. Das macht sie auch recht „krisensicher“, oder besser gesagt, sie können Krisensituationen leichter bewältigen, da sie meist über mehr Ressourcen für kreative Lösungen verfügen. All diese Eigenschaften kommen einem schnell wachsenden Start-up, mit seinen frühen Höhen- und Tiefflügen zugute. Damit Vielfalt im Team aber tatsächlich gelebt werden und ihre positive Wirkung auf Menschen und den Unternehmenserfolg voll entfalten kann, muss sie Raum und Anerkennung bekommen.

---

**Stimmen aus der Praxis**

Für die Stärkung von Vielfalt sind eine klare Haltung sowie konkrete Maßnahmen erforderlich. Deshalb schließe ich meinen Beitrag mit vier professionellen Stimmen aus der Start-up- und Hochschulwelt, die diese vermitteln und inspirieren, ab. Vielen Dank an die Kolleg\*innen an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW)!

**Barbara von Sturm**

Leiterin des Zentrums für Karriereplanung CareerService, GründungsService, Alumni bzw.

Alumnae-Arbeit, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

**TEAMARBEIT**

Insbesondere vor dem Hintergrund der Debatten und Erfahrungen im Kontext von „Future Skills“ und „New Work“ ist es aus meiner Perspektive unerlässlich, in einem Team bzw. bei Zusammenstellung eines Teams die Dimensionen Alter, Geschlecht(er), kultureller Background und Fachzugang/ -expertise zu berücksichtigen. In der Be(ob)achtung und Befassung mit den Arbeitsprozessen von Start-ups und deren Erfolgen wird häufig beschrieben, dass die Teamarbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Die zu schwach ausgeprägte Kompetenz, konstruktiv zielführend im Team zusammenzuarbeiten, ist hingegen ein gewichtiger Stolperstein. Ursächlich hierfür scheint mir oftmals ein Mangel an diversen Perspektiven, Zugängen und Erfahrungshintergründen zu sein, die es ermöglichen, verschiedene Problemlösungsszenarien zu entwerfen und daraus ein erfolgreiches Handeln abzuleiten.

**Angela Borchert**

Leiterin des GründungsService im Zentrum für Karriereplanung, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

**ALTERSDISKRIMINIERUNG**

Bei der Beantragung eines EXIST-Gründerstipendiums gibt es primär keine Altersbeschränkungen. Zwar ist es grundsätzlich relevant, dass der letzte Studienabschluss nicht länger als fünf Jahre zurückliegt, damit noch ein ausreichender Bezug zur aktuellen Wissenschaft vorliegt. Jedoch ermöglicht das Programm in einem Dreier-Team jeweils eine Ausnahme, die dieses Kriterium nicht erfüllen muss, sodass auch auf die Expertise und das Fachwissen von Personen zurückgegriffen werden kann, deren Abschluss deutlich länger als fünf Jahre zurückliegt.

**Nadine Barthel**

Empirische Untersuchungen Projekt WISU-Wissen schafft Unternehmen, GründungsService im Zentrum für Karriereplanung, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

## GRÜNDUNGSPOTENTIALE

Ziel der Hochschule [für Angewandte Wissenschaft Hamburg, d. Verf.] ist es, ihre Hochschulkultur und Strukturentwicklung vielfältig, international, geschlechtergerecht, familienfreundlich, inklusiv und diskriminierungsfrei zu gestalten. Vielfalt als Querschnittsthema mit ihren unterschiedlichen Facetten soll aktiv in sämtliche Handlungsfelder und Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Diesen Realitäten und Ziele tragen wir im Gründungsservice der HAW Hamburg mit unserem Projekt WISU – Wissen schaf(f)t Unternehmen – Rechnung, indem wir insbesondere die Gründungspotenziale unserer weiblichen Hochschulangehörigen erschließen. In der sehr männlich geprägten Start-up-Welt bieten wir Formate an, die Frauen gleichwertig ansprechen, wir zeigen verstärkt weibliche Role Models, um den Studierenden vielfältige Orientierungsmöglichkeiten zu bieten und Modelle zu zeigen, die einen anderen Weg als wachstums- und exit-orientierte Tech-Gründungen oftmals aufzeigen.

### Friederike Eickhoff

Projektleitung „Gate Opening intersektional“, Teilprojekt „Lamassu“ für weibliches\* Wissenschaftspersonal/Kommissarische stellvertretende Leitung Stabsstelle Gleichstellung, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

## DIVERSE PERSPEKTIVEN

In unseren Mentoringprogrammen der Stabsstelle Gleichstellung an der HAW Hamburg achten wir darauf, dass es in Peer-Gruppen eine gute Mischung aus Gemeinsamkeiten und Unterschieden gibt. Das gilt für das Alter genauso wie für geschlechtliche Zugehörigkeit, Diskriminierungserfahrung oder den Studiengang bzw. die entsprechende Fachkultur. So können die Teilnehmenden eine vertrauensbasierte Gesprächskultur aufbauen und erweitern gleichzeitig ihre Perspektive, die sehr wertvoll für ihren weiteren beruflichen und privaten Lebensweg ist. Nicht zuletzt ist Diversität meiner Erfahrung nach ein entscheidender Teil von erfolgreichen Netzwerken!

---

## Literatur- und Quellenangaben

Bundesverband Deutsche Startups e.V. (2020): Deutscher Startup Monitor 2020. Innovation statt Krise. Abgerufen am 01.07.2022.

Destatis (2020): Migration und Integration. Abgerufen am 01.08.2020.

Ernst&Young GmbH (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Abgerufen am 01.07.2022.

Hirschfeld, A.; Mütze, J.; Gilde, J. (2019): Female Founders Monitor 2019. Berlin. Abgerufen am 19.08.2022.

Kollmann, T. (2019): E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft, 7. Aufl.. VS-Verlag: Wiesbaden.

McKinsey & Company (2015): Diversity Matters. Abgerufen am 01.07.2022.

McKinsey & Company (2018): Delivering through Diversity. Abgerufen am 01.07.2022.

McKinsey & Company (2020): Diversity Wins. How Inclusion Matters. Abgerufen am 01.07.2022.

Sorgalla, M. (2015): Gruppendynamik. Der DIE Wissensbaustein für die Praxis. Abgerufen am 02.04.2022.

---

## Zum Autor

Rafael Jancen ist Mitarbeiter des Gründungsservices im Zentrum für Karriereplanung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW Hamburg). Zu seinen Aufgaben gehört die Koordination des Verbundprojektes "Startup Port" an der Hochschule sowie die Implementierung gender- bzw. diversitätssensibler Aspekte in der Projektkommunikation. Mit

den dazugehörigen Maßnahmen sollen mehr potenzielle Gründungsinteressierte erreicht und Ausgrenzungen abgebaut werden.

„Startup Port“ ist ein Verbundprojekt von aktuell sieben Hochschulen zur Stärkung wissensbasierter Gründungen in der Metropolregion Hamburg.

rafael.jancen@haw-hamburg.de

<https://www.haw-hamburg.de/studium/gruendungsservice/projekte/startup-port/>

LinkedIn: Rafael Jancen

XING: Rafael Jancen



## 3. Arbeitsorte im Wandel



»Dies eröffnet eine Sichtweise auf Co-Working-Spaces als „Dritte Räume“, in denen sich Unterschiedlichkeit (z.B. von Arbeitsmodellen) nicht auflöst, sondern ein zentrales Merkmal darstellt und darauf zielt, das Heterogene als Qualität zu begreifen und zu thematisieren.«

*#ruralcoworking #newwork #diversity*

## Landarbeiter\*innen. Perspektiven für Zusammenarbeit in ländlichen Co-Working-Spaces

INGA REIMERS

*WeXelwirken Reutlingen, Impulsraum Felde, Tokunft Hus Bücken, Wir bauen Zukunft Nieklitz.* Die Namen der aufgezählten ländlichen Co-Working-Spaces sind Programm und machen direkt eines deutlich: Die Zukunft der Erwerbsarbeit im ländlichen Raum wird (auch) in Co-Working-Spaces diskutiert, erprobt und entschieden. Die Fokussierung auf das Neue, Zukünftige lässt erkennen, dass hier alte Strukturen und Vorstellungen (nicht nur) von Erwerbsarbeit aufgebrochen werden sollen. Diese Orte sind für die Menschen, die sie bereits nutzen, eine logische Konsequenz mittlerweile nicht mehr ganz neuer Erwerbsarbeitsformen, die u.a. ortsunabhängig, temporär und in Netzwerkstrukturen funktionieren. Dabei spielt auch das Zusammendenken von unterschiedlichen Formen von Arbeit in vielen Co-Working-Spaces eine wichtige Rolle, wie die in diesem Beitrag vorgestellten Beispiele zeigen

werden: Lohnarbeit wird hier häufig mit ehrenamtlichen Tätigkeiten, sozialem/politischem Engagement vor Ort oder Freizeitaktivitäten zusammengedacht und praktiziert, was die Grenzen zwischen diesen Formaten verschwimmen lässt.

---

Co-Working is the answer, but what was the question?

Doch was ist Co-Working? Welche aktuellen Fragen und Probleme greift es auf? Und was macht Co-Working im ländlichen Raum aus? Ich möchte im Folgenden auf diese Fragen eingehen und das Phänomen des Co-Workings im ländlichen Raum näher vorstellen. Dabei werde ich am Ende des Beitrags auch noch einmal den Aspekt der Altersstruktur der Co-Working-Akteurinnen und -Akteure aufgreifen. Denn das Bild, das vom ländlichen Co-Working, vorzugsweise im urbanen Raum, gezeichnet wird, zeigt

meistens Menschen zwischen 20 und 45 Jahren, die nach Modellen suchen, um beispielsweise die Familiengründung mit einer großzügigen und grünen Umgebung mit flexiblen Erwerbsarbeitsformen zu verbinden. Dabei wird häufig auch die Frage der Kinderbetreuung mitdiskutiert und in Teilen auch bedarfsgerecht mitgeplant. Diesen Aspekt greife ich an späterer Stelle noch einmal auf, an der es um die Akteurinnen und Akteure im ländlichen Co-Working geht. Daran an- und abschließend möchte ich verschiedene Perspektiven eröffnen, inwiefern ländliche Co-Working-Spaces auch für Personen außerhalb der genannten Altersgruppe attraktiv sind und welche diversen Konzeptionen von Arbeit sie ermöglichen. Diese werden hier bewusst als Perspektiven benannt, da sich die diesem Beitrag zugrunde liegende Forschung vom „guten Leben und Arbeiten“<sup>1</sup> am Beispiel ländlicher Co-Working-Spaces aktuell in der Erhebungsphase befindet.

---

### Was ist Co-Working?

Die Studie „Co-Working im ländlichen Raum. Menschen, Modelle, Trends“ (2020) der Bertelsmann-Stiftung definiert Co-Working-Spaces als Orte, an denen Menschen zusammenkommen, um ihrer Erwerbsarbeit nachzugehen. Dass sie dies allerdings nicht unbedingt miteinander tun, verdeutlicht die in der Studie gewählte Bezeichnung „alleine zusammen arbeiten“ (Bertelsmann Stiftung 2020).<sup>2</sup>

Während Co-Working-Spaces im urbanen Raum, in dem auch die ersten Projekte entstanden, vor allem eine Reaktion auf fehlenden, be-

zahlbaren Wohn- wie auch Arbeitsraum außerhalb betrieblich organisierter Arbeit waren, sind die Motivationen und Hintergründe von Co-Workerinnen und Co-Workern in ländlichen Räumen heterogener. Nicht nur selbstständige Kreative, Digitalarbeitende oder Coaches nutzen diese Arbeitsorte, sondern auch zunehmend angestellt Beschäftigte, die Alternativen für das Pendeln zwischen Arbeit- und Lebensort oder für das Homeoffice suchen (→Dahlmann. Aus dem Büro, über Homeoffice zu hybridem Arbeiten). Darüber hinaus stellen Co-Working-Spaces im ländlichen Raum wichtige Ankerpunkte des Austauschs und des Netzwerkens dar, da die relevanten Nutzer\*innen stärker über die Fläche verteilt sind. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf dem Ermöglichen von beiläufigen oder zufälligen Begegnungen, die neben der Bearbeitung eigener Projekte entstehen. Teil einer Community zu sein stellt für einen Großteil der Coworker\*innen einen Hauptbeweggrund für diese Art des Zusammenarbeitens dar, gilt aber für die ländliche Form umso mehr, da hier vor allem Platzgründe nicht so schwer wiegen wie im urbanen Raum.

---

### Räumliche Aspekte

Neben klassischem Co-Working-Angeboten mit flexiblen und festen Arbeitsflächen und Angeboten wie Meetingräumen und Teeküchen haben sich im ländlichen Raum u.a. sog. Pendler\*innenhäfen gebildet, die sich insbesondere an beliebten Pendelstrecken ansiedeln und dabei kürzere Wege zum Arbeitsort ermöglichen. Interessant ist dabei, dass sich die Betreiber

---

<sup>1</sup> Der Terminus des „guten Lebens“ und in diesem Falle auch Arbeitens macht deutlich, dass es weniger um messbare Indikatoren wie Wirtschaftskraft, Infrastrukturausbau oder sozialökonomische Indikatoren geht, sondern vielmehr um Imaginationen, Diskurse und Konfliktfelder dessen, wie unterschiedliche Personen sich ein Leben in ländlichen Räumen vorstellen und diese als „gut“ bewerten. Was wird also von wem in welchem Kontext als gut

und richtig bewertet und im Alltag gelebt? In Anlehnung an die DFG-Forschungsgruppe „Urbane Ethiken“ können diese Verhandlungen unter dem Begriff „Rurale Ethiken“ beschrieben werden (vgl. Ege & Moser 2018).

<sup>2</sup> Die in diesem Text getroffenen Aussagen über Co-Working im ländlichen Raum basieren weitestgehend auf der von der Bertelsmann Stiftung initiierten Studie 2020.

dieser Pendler\*innenhäfen sich nicht nur an Einzelpersonen, sondern auch an Arbeitgeber\*innen richten und dabei individuelle Angebote für ganze Unternehmen entwickeln. Gleichzeitig entstehen ländliche Co-Working-Spaces aus kleineren, privaten Initiativen. Die Initiierenden schaffen sich hierbei häufig selbst Arbeitsorte und wollen diese mit Gleichgesinnten teilen und sie als Gemeinschaftsorte in die bestehende Umgebung integrieren. Die diesem Text zugrunde liegende Studie beschreibt diese Entwicklung auch mit dem Begriff der „Neuen Dorfmitte“, die zusätzliche Angebote wie Dorfläden, Seniorentreffs oder Poststellen integrieren und dabei auf zentrale Bedarfe von Dorfbewohner\*innen eingehen (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2020: 54; 69). Häufig wachsen diese Angebote langsamer als die Pendler\*innenhäfen und entwickeln ihr Angebot im laufenden Prozess, orientiert an den jeweiligen Bedürfnissen der Nutzer\*innen.

---

### Akteur\*innen

Co-Working-Spaces greifen somit die Nachfrage an modular gestaltbaren, flexiblen Arbeitsorten auf und haben dabei eine Vorreiter\*innenrolle, weshalb Coworker\*innen auf dem Land häufig als Pionier\*innen bezeichnet werden, was sich sowohl auf räumliche Innovationen bezieht als auch auf neue Ideen von Führung. Gerade dann, wenn Mitarbeitende nicht mehr (nur) in den Räumen ihrer Arbeitgeber arbeiten, müssen Vorstellungen und Konzepte von Mitarbeiter\*innenführung angepasst und erprobt werden, die auch auf Distanz funktionieren. Hierbei wird das persönliche Zusammenkommen der Mitarbeitenden an einem Ort meist eher zum besonderen Event als zum alltäglichen Arbeitsablauf.

Dabei sind laut der Bertelsmann-Stiftung (2020) die Zielgruppe und die Integrationskraft ländlichen Co-Workings breiter als in urbanen Räumen: Die Co-Working-Community stellt

sich hier sowohl mit Blick auf das Alter, die Beschäftigungsverhältnisse und die ausgeübten Berufe diverser dar.

Der größte Teil der „Neuen Landarbeiter\*innen“ in Co-Working-Spaces arbeitet in Kreativberufen oder kann als Wissensarbeiter\*in beschrieben werden. Darüber hinaus finden sich in den Spaces beispielsweise selbstständige Coaches, Lehrer\*innen und Handwerker\*innen oder auch Angestellte, viele von ihnen (vormals) Pendler\*innen (vgl. Bertelsmann-Stiftung 2020: 15).

Darüber hinaus gehörte etwa die Hälfte der Coworker\*innen dieser Studie der Altersgruppe von 25 bis 39 Jahren an – was ein erwartbares Ergebnis darstellt. Allerdings verteilen sich die restlichen 50 Prozent auf die Altersgruppen zwischen 40 und 49 sowie 50 bis 64. Das bedeutet, dass in der untersuchten Gruppe immerhin ein Viertel der Coworker\*innen über 50 Jahre alt war. Dadurch, dass der Arbeitsort Co-Working-Space ein relativ junges Phänomen darstellt, kann davon ausgegangen werden, dass gerade diese Personen mit einer relativ langen Erwerbsbiografie auch schon in anderen Formen wie Homeoffice oder vor Ort im Unternehmen gearbeitet hat und der Arbeitsplatz im Co-Working-Space bewusst ausgewählt wurde. Welche Potenziale sich hier für Neuorientierungen und Diversität in der Erwerbsarbeit bieten, wird eine Frage meiner zukünftigen Forschung sein.

---

### Beispiel 1: Übergreifende Netzwerke zwischen Jung und Alt: Die Waldstatt Großwudicke

Die Coworker\*innen in diesem Projekt entsprechen weitestgehend der beschriebenen Kernzielgruppe von Co-Working-Spaces und geben als Gründe für die Nutzung der „Waldstatt“ vor allem das Arbeiten im Grünen, die gute Verkehrs- und Internetanbindung sowie die Gemeinschaft vor Ort an. Mit Blick auf generationsübergreifendes (Zusammen-)Arbeiten ist

hier weniger die Zusammensetzung der Coworker\*innen interessant, sondern vielmehr die Rolle, die das Projekt im brandenburgischen Dorf Großwudicke spielt bzw. spielen soll. In einer Dorfumfrage der Projektbeteiligten wünschten sich 77 Prozent der befragten Dorfbewohner\*innen mehr Aktivität im Ort und mehr als die Hälfte formulierte dabei den Wunsch an die Waldstatt „Jung und alt zusammenzubringen“ oder eine „Heimatstube“ für Handarbeit oder der Arbeit an einer Dorfchronik zu integrieren (vgl. Die Waldstatt 2000). Dadurch wird der Anspruch vieler Co-Working-Projekte betont, nicht nur die Bedingungen und Regeln von Erwerbsarbeit neu zu organisieren, sondern auch Erwerbsarbeit und Leben/Freizeit in einem erweiterten Konzept zusammenzudenken. In diesem Verständnis sind Co-Working-Spaces nicht nur Arbeitsorte. Vielmehr wird ihre Bedeutung als Kontakt- und Lebensort betont, die nicht nur auf die vor Ort Arbeitenden zielt, was Potenziale für generationenübergreifende, diverse Gestaltung ländlichen Lebens und Arbeitens aufmacht. Allerdings müssen diese Potenziale auch sensibel und wohlüberlegt genutzt werden, denn das Co-Working-Konzept erklärt sich gerade älteren Dorfbewohner\*innen (wie auch potenziellen Nutzer\*innen) nicht von selbst, wie die Verkäuferin der Fleischerei im Gespräch mit einer ARD-Morgenmagazin-Reporterin verrät: „Co-Working? Der Name, der ist gruselig. Die Älteren wissen damit gar nichts anzufangen. Aber sonst finden wir das ganz gut. So kommt Leben nach Großwudicke“ (Petersdorff, von 2021).

---

### Beispiel 2: Erfahrungsaustausch und Ausprobieren: Hybride Gründer\*innen

Zu den Pluspunkten der Co-Working-Spaces zählen die Unterstützung für Gründerinnen und Gründer insbesondere auch für Menschen, die sich gerade zu einem späteren Zeitpunkt ihrer Erwerbsbiografie noch einmal umorientieren und/oder selbstständig machen wollen.

Hier bieten Co-Working-Spaces ein relativ sicheres Umfeld, da die Infrastruktur inbegriffen ist und nicht mit hohem eigenen Risiko aufgebaut werden muss. Darüber hinaus, und das ist ein weitaus wichtigerer Grund für viele: Junge Coworker\*innen profitieren vom Austausch mit erfahreneren Personen und andersherum finden ältere Generationen in den Co-Working-Spaces oft das Gegenteil der Arbeitsstrukturen wieder, von denen sie sich selbst abwenden wollen und werden dadurch im Einschlagen neuer Wege bestärkt.

Dies passt zu einem „Working-Style“, den die Macher\*innen der Bertelsmann Studie, besonders häufig in den ländlichen Co-Working-Spaces angetroffen haben: den der „hybriden Gründer\*innen“ (Bertelsmann-Stiftung 2020: 27). Diese verwirklichen neben ihrer „traditionellen Erwerbsarbeit“ eigene parallele Geschäftsideen und finden in Co-Working-Spaces eine passende Infrastruktur und ein passendes Mindset, diese zu testen, umzusetzen und weiterzuentwickeln.

---

### Ausblicke: Co-Working-Spaces als Dritte Räume und Praktiken

Diese kurzen Einblicke in die aktuelle Situation ländlichen Co-Workings zeigen, dass sich an vielen Orten Konstellationen junger, mobiler Menschen ergeben, die nicht von betrieblichen Regeln zu Arbeitszeiten, -formen und -orten abhängig sein wollen, sondern die Gestaltung dieser Arbeitsumgebungen selbst in die Hand nehmen und prägen. Dies gilt sowohl für die Nutzer\*innen als auch für die Initiator\*innen der Co-Working-Projekte. Doch nicht nur jüngere Generationen profitieren in diesen Beispielen von dem spezifischen Angebot ländlicher Co-Working-Spaces, sondern auch Personen, die bereits andere, vermeintlich klassischere Erwerbsbiografien eingeschlagen haben (s. Hybride Gründer\*innen). Und gerade in diesem Schaffen von Möglichkeitsräumen, die prozessual ausprobiert und gestaltet werden,

liegt auch das Potenzial für die generationsübergreifende Gestaltung von Arbeit im (ländlichen) Co-Working. Wie eingangs erwähnt, arbeiten Coworker\*innen weniger miteinander als nebeneinander und definieren ihr Verhältnis somit kaum über Hierarchien oder Konkurrenz – was gerade in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen häufig der Fall ist. Dennoch oder gerade deshalb sind diese Akteur\*innen an Vernetzung interessiert und verhandeln dabei die Werte und Praktiken neuen Arbeitens.

Dies eröffnet eine Sichtweise auf Co-Working-Spaces als „Dritte Räume“<sup>3</sup>, in denen sich Unterschiedlichkeit (z.B. von Arbeitsmodellen) nicht auflöst, sondern ein zentrales Merkmal darstellt und darauf zielt, das Heterogene als Qualität zu begreifen und zu thematisieren. Die Kulturwissenschaftlerin Doris Bachmann-Medick beschreibt Dritte Räume als „Transformationsmedien“ sozialer Interaktion, in denen „eigene und fremde Traditionen nicht aufeinanderprallen [...], sondern [...] vielmehr zur Disposition“ gestellt und verflüssigt werden (vgl. Bachmann Medick 1998: 23f.). Co-Working-Spaces grundlegend als solche Dritten Räume im Transformationsprozess von Arbeit in allen denkbaren Formen zu verstehen, würde hier bedeuten, dass sie Diversität in Bezug auf Kategorien wie Alter, Lebensmodelle und die Gestaltung von Gemeinschaft in besonderem Maße ermöglichen. Gleichzeitig ist Diversität aber auch Voraussetzung für diese Idee von (ländlichem) Co-Working, denn ohne die Unterschiedlichkeit der Akteur\*innen würden eben auch die verschiedenen Perspektiven auf eine Gestaltung zukünftiger Formate von Arbeit fehlen.

<sup>3</sup> Aus der postkolonialen Theorie nach Homi Bhaba (1994) kommend, setzt das Konzept des „Dritten Raums“ insbesondere in der Verhandlung von Kul-

---

## Literatur- und Quellenangaben

Bachmann-Medick, D. (1998): Dritter Raum. Annäherungen an ein Medium kultureller Übersetzung und Kartierung. In: Breger; C.; Döring, T. (Hg.): Figuren der/des Dritten. Erkundungen kultureller Zwischenräume. Rodopi: Amsterdam, S. 19–36.

Bertelsmann Stiftung (Hg.) (2020): Co-Working im ländlichen Raum; Menschen, Modelle, Trends. Abgerufen am 19.08.2022.

Die Waldstatt (2020): Auswertung der Dorfumfrage. Abgerufen am 28.07.2021.

Ege, M.; Moser, J. (2018): Urbane Ethiken: Debatten und Konflikte um das gute und richtige Leben in Städten. Projektvorstellung. In: Österreichische Zeitschrift für Volkskunde LXXI/120, 3/4, S. 75-87.

Petersdorff, von G. (2021): MOMA-Reporter: Wenn es Städter auf's Land zieht. ARD-Morgenmagazin vom 15.04.2021. Abgerufen am 28.07.2021.

---

## Zur Autorin

Dr. Inga Reimers ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Studienprogramm Kultur der Metropole an der HafenCity Universität Hamburg. Sie ist Ethnologin und forscht u.a. zum Thema Nahrung/Mahlzeiten, zu digitalen Praktiken im Alltag und ethnographischer Methodologie. In ihrem aktuellen Forschungsprojekt beschäftigt sie sich mit Ideen und Praktiken des guten Lebens und Arbeitens im ländlichen Raum. Sie war Pro Exzellenzia Stipendiatin und Assoziierte im künstlerisch-wissenschaftlichen Graduiertenkolleg „Versammlung und Teilhabe. Urbane Öffentlichkeiten und Performative Künste“.

tur(en) und Identität(en) an und stellt dabei Hierarchisierungen und dichotome Vorstellungen etwa von West und Ost oder dem Eigenen und Fremden infrage.

inga@taktsinn.org

<http://www.taktsinn.org>

Twitter: @reimers\_inga

Linkedin: Inga Reimers



»Ein Teil dieser Chancen für Väter besteht darin, auch in Zukunft Arbeitsorte und -zeiten freier wählen zu können. Aus den pandemiebedingten Notlösungen kann das, was auch aus der Sicht der Unternehmen gut gelaufen ist, in zukünftige Arbeitsstrukturen integriert werden.«

*#vaeter #vaterschaftistmehr*

## Andere Arbeitsorte – andere Väter? Wie die von der Pandemie eröffneten Möglichkeitsräume nachhaltig genutzt werden können

HANS-GEORG NELLES

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die familiäre Arbeitsteilung und das Engagement von Vätern in Familien werden unterschiedlich beurteilt. Einerseits wird eine Retraditionalisierung zulasten der Mütter beklagt, andererseits hervorgehoben, dass sich partnerschaftliche Arbeitsteilungen in der Krise bewährt haben. Es ist angemessen, von „paradoxen Gleichzeitigkeiten“ (Peukert et al. 2022) zu sprechen.

In diesem Beitrag wird es vor allem darum gehen, die Möglichkeitsräume zu besichtigen, die Erziehungsberechtigten in den vergangenen Jahren eröffnet wurden, sowie die Erfahrungen und Learnings im Work-Life-Struggle zu würdigen und Konsequenzen und Veränderungen bei Rahmenbedingungen und Haltungen aufzuzeigen, die diese nachhaltig wirksam werden lassen. Dies vor allem vor dem Hintergrund der Wünsche von Vätern und Müttern nach einer

partnerschaftlichen Arbeitsteilung von Erwerbs- und Familienarbeit (vgl. BMFSFJ 2018: 13).

Bei meinen Ausführungen gehe ich von folgenden Thesen aus, die auch als Orientierungsrahmen zur Einordnung der unterschiedlichen, teils widersprüchlichen (Forschungs-)Ergebnisse dienen.

- Die Möglichkeit, die zeitliche Lage der Erwerbsarbeitszeit selbst zu bestimmen, ermöglicht Vätern, (mehr) Zeit mit der Familie zu verbringen und aktiv(er) am Leben der Kinder teilzunehmen. Väter brauchen zudem aber auch Gelegenheiten, sich mit ihren Kindern gemeinsam mit anderen Vätern zu erleben und auszutauschen.
- Die freie Wahl des Erwerbsarbeitsortes eröffnet nicht nur neue Räume und Möglichkeiten, sie verschafft Vätern auch zusätzliche Zeitkontingente. Damit sie diese für

eine aktive(re) Vaterschaft nutzen können, bedarf es klarer Erwerbsarbeitszeitregelungen und einer Stempeluhr.

- Die technischen Möglichkeiten von New Work müssen mit neuen Steuerungsmodellen verbunden werden, um Beschäftigten tatsächliche Souveränität über die Gestaltung der Erwerbsarbeit einzuräumen. Dadurch verändern sich Unternehmenskulturen und es kann eine väterbewusste Personalpolitik entwickelt werden.
- Diese Lern- und Aushandlungsprozesse können auf den Familienalltag übertragen werden. Auch hier gilt es, (teil-)traditionelle (Re-)Produktionsweisen zu modernisieren und Erwerbs- und Familienarbeit neu zu verteilen.
- Die Corona-Pandemie wirkt dabei wie ein Brennglas und stellt alte Gewissheiten in Frage. Das betrifft den Sinn unserer Produktions- und Konsumgewohnheiten ebenso wie die Rollenerwartungen und geschlechterbezogene Aufgabenteilungen. Veränderungen und aktive(re) Vaterschaft können gelingen, wenn wir uns nicht (die alte) Normalität zurückwünschen, sondern aus den, vielleicht auch schmerzhaften, Krisenerfahrungen Konsequenzen ziehen und lernen.

Unter der Überschrift „Die totale Freiheit“ skizzierte das „Manager Magazin“ schon 2008, also kurz nachdem das iPhone auf den Markt kam, folgende Vision: „Handy, Blackberry, Laptop – moderne Manager arbeiten überall und sind überall erreichbar. Ihr Büro brauchen sie eigentlich nur noch zur Ablage von Akten oder für Meetings. Das hat Folgen für die Arbeitswelt. Angestellte entscheiden souverän über Ihre Zeit – sie arbeiten, wenn sie sich am produktivsten fühlen. Dies ist ein enormer Emanzipationsprozess und ein Paradigmenwechsel in der Art, wie Arbeit bislang das Leben der meisten Menschen strukturiert hat. Allerdings birgt

die flexible Arbeit auch eine große Gefahr: Dass wir immer arbeiten, das Handy nie ausstellen, immer erreichbar sind, nie Feierabend haben (vgl. Manager Magazin 2008).

Dieses Szenario ist sicherlich für einen Teil der Beschäftigten Wirklichkeit geworden, es ist aber das genaue Gegenteil von dem, was Vätern aktives Vatersein ermöglicht. Technische Möglichkeiten sind eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung dafür, das zeigen auch die Erfahrungen der Corona-Krise. Es lohnt sich, an dieser Stelle genauer hinzuschauen und die Konsequenzen der Lockdowns für väterliches Engagement zu betrachten.

Die umfangreichste Untersuchung dazu hat das Fatherhood Institute aus London mit der Studie „Lockdown Fathers: The untold story“ (Burgess 2021) vorgelegt. Die Studie basiert auf einer landesweit repräsentativen Stichprobe von rund 2.000 Vätern, die im Frühjahr 2020 während des Lockdowns im Vereinigten Königreich befragt wurden. Sie zeigte, dass Väter aus Paarfamilien aller sozioökonomischen gesellschaftlichen Gruppen:

- mehr Zeit mit ihren Kindern verbrachten (78 Prozent),
- mehr Zeit als üblich für die häusliche Erziehung und die Unterstützung bei den Hausaufgaben aufwandten (68 Prozent),
- sich nach dieser Erfahrung besser gerüstet fühlten, um das Lernen und die Erziehung ihrer Kinder zu unterstützen (57 Prozent; selbst unter benachteiligten Vätern lag der Anteil bei 50 Prozent),
- sowie 59 Prozent mehr Zeit für Putzen, Wäsche waschen und Kochen aufbrachten. Und das, obwohl 27 Prozent weiterhin Vollzeit außer Haus Erwerbsarbeit nachgingen und 86 Prozent derjenigen, die während der Schließung noch arbeiteten, 30 und mehr Stunden pro Woche erwerbstätig arbeiteten (Burgess 2021: 3f.).

Auch in anderen wichtigen Bereichen berichteten die Väter von überwiegend positiven Erfahrungen. Hinsichtlich des Anstiegs von „Väterkompetenzen“ berichteten 65 Prozent von einer besseren Vater-Kind-Beziehung nach dem Lockdown im Frühjahr 2020 (73 Prozent der Väter, die Vollzeit zu Hause sind). 48 Prozent fühlten sich nach dem Lockdown in ihrer Elternrolle als kompetenter, nur 8 Prozent fühlten sich weniger kompetent. 42 Prozent fühlten sich besser in der Lage, Ruhe zu bewahren und ihre Wut auf ihre Kinder zu kontrollieren. Eine kleine, aber signifikante Minderheit (14 Prozent) war dazu weniger in der Lage.

Hinsichtlich des Verständnisses für die Kinder gaben 51 Prozent an, ihre Kinder besser zu verstehen, und 64 Prozent fühlten sich ihnen nach dem Lockdown emotional näher. Fast alle anderen berichteten von keiner Veränderung. Nur 2 bis 3 Prozent berichteten von einer Verschlechterung.

Bezüglich der mentalen Gesundheit, dem sog. „Mental Health“, zeigte sich folgendes Bild: Väter, die von einer besseren Vater-Kind-Beziehung berichteten, äußerten mit größerer Wahrscheinlichkeit auch ein besseres psychisches Wohlbefinden. Die meisten gaben an, dass sich ihr eigenes Wohlbefinden (und das ihrer Partnerin) während der Abriegelung verbessert (20 Prozent) oder nicht verändert hat (40 Prozent). Eine Verschlechterung wurde von 40 Prozent berichtet. Dies steht in Verbindung mit Arbeitsplatz- und Einkommensverlusten.

Hinsichtlich Paarbeziehungen zeigte sich, dass diese durch Corona nicht beeinträchtigt wurden. 85 Prozent der verpartnerten Väter berichteten von einer guten Paarbeziehung vor dem Lockdown (83 Prozent danach); nur 3 Prozent gaben an, dass sie vorher „schlecht“ war (5 Prozent danach). Ca. 50 Prozent erklärten, ein besseres Verständnis dafür entwickelt zu haben, was es bedeutet, einen Haushalt zu führen und sich um die Kinder zu kümmern; 60

Prozent der Väter ist stärker bewusst geworden, wie wichtig es ist, dass sie Zeit mit ihren Kindern verbringen (vgl. ebd.: 5).

Die Konsequenz des Fatherhood Institute aus der Studie ist die Kampagne „Zeit mit Papa“ (Burgess 2021, S.7), um die positiven Aspekte der Erfahrungen von Vätern, die mehr Zeit mit ihren Babys und Kindern verbracht haben, im gesellschaftlichen Bewusstsein wach zu halten und deren Lernen, Entwicklung und Erziehung zu unterstützen. Die zentrale Empfehlung an die politisch Verantwortlichen lautet „die Arbeitgeber gesetzlich zu verpflichten, in Stellenanzeigen Flexibilitätsoptionen anzugeben“ (ebd.: 6).

Die im Juli 2020 vom Bundesinstitut für Bevölkerungsentwicklung (BIB) präsentierte Untersuchung „Eltern während der Corona-Krise, Zur Improvisation gezwungen“ (BIB 2020a) geht der Frage nach, wie Eltern mit minderjährigen Kindern in der Zeit des Lockdowns Beruf und Familie organisiert haben und wie sich der Lockdown auf die Lebenswirklichkeiten und die Zufriedenheit von Vätern und Müttern ausgewirkt hat.

Ein Aspekt der Studie beschäftigt sich mit der Nutzung des Homeoffices (→Dahlmann. Aus dem Büro, über Homeoffice zu hybridem Arbeiten). Vor der Corona-Krise war das Arbeiten im Homeoffice in Deutschland wenig verbreitet: Im Jahr 2018 gaben nur 5,3 Prozent der Beschäftigten an, mindestens die Hälfte der Arbeitstage zu Hause zu arbeiten, weitere 6,7 Prozent nutzten das Homeoffice in geringerem Umfang (vgl. BIB 2020b). Als Perspektive äußerte der Direktor des BIB, Prof. Dr. Norbert F. Schneider: „Es ist davon auszugehen, dass die Erfahrungen während des Lockdowns langfristig zu einer neuen Balance von An- und Abwesenheit am Arbeitsplatz führen werden“ (ebd.: 3). „Berufe, die im Homeoffice ausgeübt werden können, dürften zunehmend von zu Hause erledigt werden“, so Schneider weiter. Die Vorteile dieser Entwicklung sind eine geringere

Verkehrsbelastung und ein Rückgang beim Pendeln, mehr Flexibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie eine Begrenzung des Urbanisierungstrends. Allerdings sind immer auch die Voraussetzungen bei den Arbeitnehmer\*innen zu berücksichtigen, denn nicht alle haben die optimalen Rahmenbedingungen, um von zu Hause aus zu arbeiten. „Das Recht auf Homeoffice darf deshalb nicht zur Pflicht werden“ (ebd.: 3).

Bei der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern sieht die BIB Studie im Großen und Ganzen keine Veränderungen (vgl. BIB 2020a: 39). Ein Vergleich der Zeitverwendung zwischen 2018 und der Lockdown-Phase im April 2020 zeigt jedoch deutlich, wie sich der Zeitaufwand für die Erwerbsarbeit verändert hat: Bei den Männern fiel er von 9,6 auf 7,4 Stunden pro Tag, bei Frauen von 8,3 auf 7,0 Stunden. Diese Rückgänge sind sowohl bei Eltern als auch bei Kinderlosen zu beobachten.

Ein anderes Bild ergibt sich bei der Zeit, die für die Familien- und Hausarbeit aufgewendet wurde: Bei Müttern stieg sie im gleichen Zeitraum von 6,6 auf 7,9 Stunden um 1,3 Stunden pro Tag an, bei Vätern von 3,3 auf 5,6, damit um 2,3 Stunden. Der Anstieg zeigt sich besonders bei Vätern in Kurzarbeit, die während des Corona-Lockdowns 8,1 Stunden Familienarbeit leisteten – und damit fast so viel wie Mütter im Durchschnitt. Daraus wird deutlich, dass die Geschlechterunterschiede bei der Zeitverwendung für Haus- und Familienarbeit während des ersten Lockdowns geringer geworden sind. Dr. Martin Bujard vom BiB folgert daraus: „Eine pauschale Re-Traditionalisierung in der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung lässt sich empirisch nicht bestätigen. Im Gegenteil: Viele Väter engagieren sich deutlich stärker in der Familienarbeit als vor der Corona-Krise“ (BIB 2020b: 5).

Bei der Betrachtung der Entwicklung der Zufriedenheit von Vätern ist das interessanteste Ergebnis, dass Väter in Kurzarbeit während der

Krise unter den betrachteten Gruppen am zufriedensten mit ihrem Familienleben waren. Die Autor\*innen der Studie erklären dies damit, dass diese Väter nun auch unter der Woche deutlich mehr Zeit als üblich mit ihren Kindern verbringen konnten (vgl. BIB 2020a: 41). Auch wenn dieses Engagement aufgrund äußerer Rahmenbedingungen und dadurch vielleicht nicht ganz „freiwillig“ erfolgt ist, wird deutlich, dass Väter (neue) Erfahrungen machen konnten, die ihre Beziehungen zu den Kindern und ihre Haltungen zu Erziehung und Familienarbeiten beeinflusst haben und zukünftiges Verhalten prägen werden.

Bereits im November 2020 berichtete der britische Guardian (Topping 2020) darüber, dass die Pandemie die größte Chance seit dem 2. Weltkrieg biete, Väter stärker in die Familie einzubinden. Im Februar 2021 bestätigte Michael Lamb, der seit 1976 Sammelbände zur Bedeutung von Vätern für die kindliche Entwicklung veröffentlicht, an gleicher Stelle: „Für viele Väter wird dieses Jahr eine Chance gewesen sein, Beziehungen aufzubauen, die tiefer und breiter sind, als es sonst vielleicht der Fall gewesen wäre. Es wird Väter geben, die einige der Freuden und Vorteile des Vaterseins auf eine Art und Weise erkennen, wie es ihnen in der Vergangenheit nicht möglich war“ (Guardian 2021).

Ein Teil dieser Chancen für Väter besteht darin, auch in Zukunft Arbeitsorte und -zeiten freier wählen zu können. Aus den pandemiebedingten Notlösungen kann das, was auch aus der Sicht der Unternehmen gut gelaufen ist, in zukünftige Arbeitsstrukturen integriert werden. Neben diesen „äußerlichen“ Veränderungen wird es aber vor allem auch darum gehen, Themen wie Führung in Abwesenheit und selbstbestimmtes Arbeiten auf die Tagesordnung der Führungskräfteentwicklung zu setzen und Väter zu ermutigen, Konsequenzen aus ihren Erfahrungen zu ziehen und sich nicht in alte Routinen zurückdrängen zu lassen.

Aus meiner Perspektive als Väterexperte sehe ich in den Erfahrungen der letzten 18 Monate nicht nur eine einmalige Chance für Väter, ihren Weg in die Familie zu finden, sondern eine ebenso große für Unternehmen, ihre immer noch kulturprägenden Anwesenheitskulturen endlich zu überwinden.

---

#### Literatur- und Quellenangaben

BMFSFJ (2018): Väterreport – Vater sein in Deutschland heute, Berlin. Abgerufen am 08.03.2022.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2020a): Eltern während der Corona-Krise, Zur Improvisation gezwungen, Wiesbaden. Abgerufen am 08.03.2022.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2020b): Presseunterlagen zur Pressekonferenz des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung: Eltern während der Coronakrise am 14. Juli 2020. Abgerufen am 08.03.2022.

Burgess, A.; Goldman, R. (2021): Fatherhood Institute. London. Abgerufen am 08.03.2022.

Lamont, T. (2021): 'I had no idea about the hidden labour': has the pandemic changed fatherhood for ever? The Guardian vom 20.2.2021. Abgerufen am 08.03.2022.

Peukert, A.; Beblo, M.; Lüth, L.; Zimmermann, K. (2022): Erwerbs- und Familienarbeit im Homeoffice? Innerfamiliäre Arbeitsteilung in der Corona-Krise auf dem Prüfstand. In: Sozialer Fortschritt Heft 1; 71. Jahrgang, 2022. Abgerufen am 08.03.2022

Topping, A. (2020): Pandemic could lead to profound shift in parenting roles, say experts. The Guardian vom 19.11.2020. Abgerufen am 08.03.2022.

Wolff, V. (2008). Die totale Freiheit. Manager Magazin vom 03.11.2008. Abgerufen am 08.03.2022.

---

#### Zum Autor

Hans-Georg Nelles ist Vater von drei erwachsenen Kindern, Sozialwissenschaftler, Erwachsenenbildner und systemischer Organisationsberater. Seit 1998 ist er beruflich im Themenfeld ‚Vereinbarkeit von Beruf und Familie‘ engagiert. Die Schwerpunkte sind: Wiedereinstieg nach der Elternzeit und väterbewusste Personalpolitiken. Seit 2008 als Organisationsberater und Autor mit ‚Väter & Karriere‘ freiberuflich und ab Juli 2018 auch als Väterexperte für den SKM Bundesverband e.V. und als Vorsitzender der LAG Väterarbeit in NRW tätig. Außerdem ist er Autor des Vaeter.Blog

nelles@lag-vaeterarbeit.nrw

<https://www.lag-vaeterarbeit.nrw/>

Twitter: @vaeter

Instagram: @vaeterarbeitnrw

Linkedin: Hans-Georg Nelles



»Eine Vertrauenskultur ist als Grundlage für Hybrides Arbeiten unabdingbar.«

*#homeoffice #hybridesarbeiten #arbeitsweltderezukunft*

## Aus dem Büro über Home Office zum hybriden Arbeiten. Wo finden wir uns in Zukunft wieder?

HEIKE REGINA DAHLMANN

Die Arbeitswelt hat sich seit der Industrialisierung mehrfach intensiv verändert, zuletzt in immer größerem Tempo und mit immer stärkeren Veränderungen. Gerade die digitale Transformation bewirkt weiter Umbrüche und fordert Neugestaltungen.

Relativ konstant blieb im letzten Jahrhundert die Ausführung von Tätigkeiten in Büros. Nur sehr zögerlich wurden Chancen wahrgenommen, die besonders im digitalen Bereich entstanden sind. Brav pendel(te)n jeden Morgen Millionen Arbeitnehmende zu ihren Arbeitsstätten und abends wieder zurück nach Hause. Eine klare Trennung wurde gezogen zwischen Arbeits- und Lebenswelt. Kaum jemand wagte es, aus diesem eindeutigen System auszubrechen und von zu Hause, unterwegs oder gar auf Reisen Dinge zu tun, die als Erwerbsarbeit verstanden werden und vergütet werden sollten. Spätestens mit der Corona-Pandemie wurden diese Prämissen regelrecht auf den Kopf gestellt. Der Begriff Homeoffice steht in dieser

Abhandlung für eine Arbeitsform, nicht nur für einen Arbeitsort. Es wurde zum Teil zur Pflicht, mindestens aber zu einer Option. Die Diskussion über die Arbeitswelten der Zukunft hat definitiv Fahrt aufgenommen. Ist das klassische Büro überhaupt die beste Lösung für „bürotypische“ Tätigkeiten? Welche Alternativen gibt es dazu? Was geht gut und was funktioniert einfach nicht?

Um die Diskussion in der Fachwelt ebenso wie bei den Betroffenen darüber anzuregen, was die alten und neuen Arbeitsmöglichkeiten für die jeweils Beteiligten bedeuten können, sollen im Folgenden einzelne Arbeitssituationen betrachtet werden. Mein besonderer Fokus liegt dabei auf den Generationen und ihren spezifischen Ansprüchen.

Unterschiedliche Generationen, natürlich auch abhängig von der jeweiligen Lebensphase, haben jeweils andere Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen an ihre Arbeitsumgebung. Ich gehe deshalb zunächst auf die verschiedenen

generationalen Perspektiven der „Älteren, Mittleren und Jüngeren“ ein. Anschließend skizziere ich mögliche Arbeitssituationen und ihren generationalen Bezug. Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken der jeweiligen Arbeitsgestaltung lenken schließlich den Blick auf das Zusammenspiel mit der weiteren Lebensumwelt.

In den nachfolgenden Abschnitten habe ich sowohl die Beschreibungen der Arbeitssituationen als auch die der Generationen vereinfacht und pauschalisiert. Meine Überlegungen und Einordnungen beruhen auf meiner langjährigen psychologischen, arbeitsmedizinischen und unternehmensstrategischen Beratungsexpertise, besonders zu Homeoffice, hybridem Arbeiten und den Arbeits- und Lebenswelten im Allgemeinen. Die Beschreibungen stellen die aus meiner Sicht zurzeit am häufigsten zu beobachtenden Charakteristika dar und sollen deshalb als beispielhafte Annahmen für die weitere Diskussion gelten. Selbstverständlich gibt es, besonders innerhalb der Generationen, zahlreiche Variationen und Ausnahmen. Ich bin aber sicher, dass für alle Menschen die Arbeitswelten der Zukunft individuell erfolgreich gestaltet werden können.

---

### Die „Älteren“

Die derzeit ältere Generation (ca. 50 bis 65 Jahre) befindet sich meistens auf dem Höhepunkt ihres Berufslebens und der Übergang in das Rentenalter wird langsam absehbar. Für diese Generation war und ist es typisch, morgens das Haus zu verlassen, um die Erwerbsarbeit aufzusuchen und abends nach der Erledigung der Aufgaben heimzukehren. Erwerbsarbeit und Freizeit sind klar getrennt, ebenso die dazu passenden Tätigkeiten. Familienarbeit wird dem privaten Bereich zugeordnet. Die aktuellen Themen der älteren Generation sind im Bereich Familie vor allem die Betreuung und gegebenenfalls Pflege der eigenen Eltern oder

auch schon der Enkelkinder. Die Karriereentwicklung ist weitgehend abgeschlossen und oft durch viele Jahre klassischer Büroarbeit geprägt. Das Modell der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung ist in dieser Generation noch am häufigsten anzutreffen. Berufliche Veränderungen sind aufgrund der geringer werdenden familiären Gebundenheit gut möglich, werden aber seltener wahrgenommen aufgrund persönlicher Gewohnheiten.

---

### Die „Mittleren“

Die momentan mittlere Generation (ca. 35 bis 50 Jahre) ist geprägt durch Familien mit Kindern. Ziele wie sesshaft werden und Dinge wie Hausbau oder andere gestaltende Elemente im Leben stehen deutlich im Vordergrund. Eine ausgeglichene Work-Life-Balance spielt dabei durchaus eine Rolle und wird nachgefragt. Die Absolutheit des Berufs gilt in dieser Generation schon nicht mehr so uneingeschränkt wie in der vorangegangenen, auch wenn immer noch oft entscheidende Anteile der Lebensplanung dem Beruf untergeordnet werden. Das Heranwachsen der Kinder und die weitere Karriereplanung bestimmen vielfach die alltäglichen Themen der mittleren Generation. Die Trennung von Arbeits- und Familienzeiten fällt hier weniger klar aus und besonders in den letzten Jahren sind neue Rollenmuster entstanden, in denen mehr partnerschaftlich gleichberechtigte Modelle gewünscht und gelebt werden. Deshalb ist in dieser Generation die Suche nach passender Vereinbarkeit von Arbeit und Leben intensiv. Berufliche Veränderungen müssen ebenfalls mit der familiären Konstellation unter einen Hut gebracht werden.

---

### Die „Jüngeren“

Die aktuell jüngere Generation (ca. 20 bis 35 Jahre) steht noch am Beginn ihres Arbeitslebens, und die Zukunftspläne sind ebenso wie die Generation an sich oft noch sehr flexibel

und wenig festgelegt. Fragen der Familiengründung und der Integration dieser Überlegungen in den weiteren Kontext werden diskutiert. Dabei sind die Sinnsuche und das Finden der persönlichen Wünsche in der Lebens- ebenso wie Arbeitsgestaltung wichtige Themen dieser Generation. Der Beruf ist nur ein Teil des Ganzen. Die Einbettung der individuellen Tätigkeit in das persönliche Lebensumfeld und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sollen möglichst bedürfnisgerecht und gleichzeitig nachhaltig im Sinne der Zukunftsaussichten der jüngeren Menschen erfolgen. Berufliche Veränderungen sind häufig und die Mobilität ist hoch. Die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, geht damit einher, trotzdem bestehen gerade in dieser Generation schon sehr klare Vorstellungen von ansprechenden Arbeitsumgebungen und lebenswerten Umwelten.

---

### Das klassische Büro

Nach den langen und unvorbereiteten Homeoffice-Phasen durch die Corona-Pandemie wünschen sich inzwischen viele, sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende, zumindest teilweise das klassische Büro zurück. Was also sind die großen Vorteile des klassischen Büros? Auf der Seite der Arbeitgebenden spielt hier besonders das Gefühl der unmittelbaren Kontrolle der Arbeitnehmenden und ihrer Arbeit eine Rolle. Für die Arbeitnehmenden sind eher der persönliche soziale Kontakt und der Austausch wichtige Punkte.

Unbestritten kann das klassische Büro sowohl eine vorgegebene Struktur der Arbeit, des Arbeitstages, des Arbeitsablaufs als auch den Rahmen zu einem kommunikativen Umfeld bieten.

Nachteilig sind dagegen beispielsweise ein oft längerer Arbeitsweg, wenig Möglichkeiten zu individueller Anpassung an eigene Bedürfnisse und die Effizienzminderung durch häufige Störungen im Arbeitsalltag.

Besonders die beschriebene ältere Generation schätzt die klaren Rahmenbedingungen, auch im Hinblick auf Führungsaufgaben, und fühlt sich in den gewohnten Abläufen wohl. Schon die mittlere Generation ist aber froh, wenn, gerade im Hinblick auf die familiären Verpflichtungen, die relativ starren Abläufe des klassischen Büros gelockert werden. Die jüngere Generation hinterfragt grundsätzlich zunächst auch das klassische Büro im Hinblick auf seine Vor- und Nachteile für ihre zukünftige Arbeitsgestaltung.

---

### Homeoffice

Arbeit im Homeoffice bedeutet unmittelbar mehr Freiheiten, aber auch mehr Verpflichtungen. Gerade letztere werden häufig unterschätzt, sind aber essenziell, um die Freiheiten und Vorteile des Homeoffice auch wirklich realisieren zu können.

Flexibilität in der Arbeitsgestaltung erfordert mehr Absprachen beispielsweise mit dem Team, aber ebenso mit dem familiären Umfeld. Die persönliche Struktur der Arbeit im Homeoffice muss individuell von jeder Person für sich selbst erst entwickelt werden. Die Ausbildung einer funktionierenden Struktur im Homeoffice ist für alle Generationen gleichermaßen eine Herausforderung. Verschiedene Kompetenzen spielen eine Rolle, sowohl beispielsweise das Vorhandensein ausreichender digitaler Fähigkeiten als auch das grundsätzliche Vermögen erfolgreicher Selbstorganisation und die Bereitschaft zu Neuem. In dieser Hinsicht ist der Erfolg im Homeoffice weniger vom Alter als von individuellen Persönlichkeitsmerkmalen abhängig. Ob diese Herausforderung gerne angenommen wird, ist zusätzlich eine Frage der Motivation. Diese ist verständlicherweise in den jeweiligen Generationen unterschiedlich, denn hier ist in der Regel die persönliche Lebenssituation bestimmend.

Zwei Faktoren spielen dabei eine große Rolle. Zum einen sind Gewohnheiten und langfristig

eingespielte Abläufe bedeutend, wenn die neuen Vor- und Nachteile abgewogen werden. Dies bestimmt häufiger die Einstellung und das Verhalten der älteren Generation. Zum anderen sind aber gerade die Möglichkeiten einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Familie sowie Freizeit ein starker Antrieb für eine Veränderung der persönlichen Arbeitsgestaltung. Alle Generationen können hiervon profitieren, besonders aber die mittlere mit der stärksten Betonung auf der Familienzeit. Die jüngere Generation betrachtet die Situation von diesen Faktoren noch relativ unbeeinflusst und hat den Vorteil der Ungebundenheit und der noch starken Lust am Ausprobieren, schaut aber natürlich auch schon auf ihre weiteren Zukunftsvorstellungen.

---

### Mobiles Arbeiten

Das Mobile Arbeiten wird hier auf der Basis der Arbeitsform Homeoffice als eine Erweiterung und Steigerung der bürounabhängigen Arbeit, bei der völlig ortsungebunden die Arbeitsleistung erbracht wird, definiert. Es gibt alle Abstufungen von gelegentlicher Remote-Tätigkeit zum Beispiel bei geschäftlicher Reisetätigkeit bis hin zu Weltenbummlern, die dank der heutigen digitalen Möglichkeiten von ständig wechselnden Orten aus arbeiten. Diese Form des Arbeitens wird generationsunabhängig vor allem von Menschen erbracht, die einen entsprechenden Lebensstil bevorzugen und die überwiegend selbstständig arbeiten. Sie brauchen dazu meist auch ein besonders hohes Maß an Selbstorganisation für die erfolgreiche Bewältigung der spezifischen Herausforderungen.

---

### Hybrides Arbeiten

Meine These ist, dass der Königsweg in den Arbeitswelten der Zukunft (im hier betrachteten Dienstleistungsbereich) für einen Großteil der Menschen wahrscheinlich das hybride Arbei-

ten sein wird. Viele, Arbeitnehmende wie Arbeitgebende, haben inzwischen Erfahrungen in den aktuell häufigsten beiden Konstellationen gemacht. Sie haben im klassischen, ortsgebundenen Büro gearbeitet und, forciert durch die Corona-Pandemie, auch Homeoffice kennengelernt. Sie haben die jeweiligen Vor- und Nachteile erlebt und sind jetzt in der Lage, ganz neue Wege zu denken. Hybrides Arbeiten, also die Verschmelzung von mobilen und stationären Tätigkeiten zu einem noch besseren Gesamtergebnis, kann und muss nun auf vielfältige Weise gestaltet werden. Daran sollten sich alle Generationen beteiligen, um ihre jeweiligen Bedürfnisse und Präferenzen gewinnbringend zu artikulieren.

Ein erster Punkt ist dabei die allgemeine Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes. Demgegenüber steht ein erhöhter Aufwand an kommunikativen Notwendigkeiten. Es müssen mehr Absprachen zu inhaltlichen und organisatorischen Arbeitsanforderungen getroffen werden, damit vor allem Zusammenarbeit und punktgenaue Leistungserbringung reibungslos funktionieren. Außerdem ist eine Vertrauenskultur als Grundlage unabdingbar. In diesem Bereich sind auch noch viele Fragen offen, besonders solche, die die Bewertung einer Arbeitsleistung im flexiblen Umfeld betreffen. Ein generationsübergreifender Dialog wäre für diesen Prozess und für kreative Lösungen sehr wünschenswert. Gerade dieser sensible Bereich der Bewertung kann von einer bewussten Kombination von Erfahrungen und neuen Ideen aller Altersgruppen profitieren.

Unmittelbar verbunden mit der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung von Arbeit ist die soziale Komponente derselben. Die soziale Interaktion wird durch Flexibilisierung konkret verändert und verliert ihre bisherige weitgehende Konstanz. Das regelmäßige Erleben von Gemeinschaft und die tägliche Interaktion mit anderen Menschen ist ebenso wie die Möglich-

keit zum Rückzug ein grundsätzliches menschliches Bedürfnis. Dieses Interaktionsbedürfnis ist aber nicht nur individuell verschieden, sondern auch von den weiteren Lebensumständen abhängig. An dieser Stelle wirken sich auch die Situationen der verschiedenen Generationen auf die Erwartungen an die Arbeitsumgebung aus.

Deshalb ist es für alle Generationen wichtig, in hybriden Arbeitswelten neue, passende soziale Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten und interaktive Perspektiven zu entwickeln, sowohl im digitalen als auch im persönlichen Bereich.

Grundsätzlich sind soziale Komponenten im Erwerbsarbeitsbereich nicht auf einen bestimmten Rahmen wie ein klassisches Büro angewiesen. Es gilt deshalb zum Beispiel die jeweiligen Vorteile einer Kombination von Homeoffice, geteilten Schreibtischen und ausgewiesenen Begegnungsräumen innerhalb eines Firmenstandorts oder auch außerhalb, beispielsweise in Co-Working-Spaces zu nutzen (→Reimers. Landarbeiter\*innen).

Weiter gedacht kommen an dieser Stelle Überlegungen hinzu, generationenunabhängig, aber individuell passend für jede Arbeitsaufgabe die optimale Arbeitsumgebung zu kreieren. Für Aufgaben mit hochkonzentrierten Anteilen ist eher ein ruhiger Homeoffice-Platz oder ein optisch und akustisch abgegrenzter Einzelarbeitsplatz in einer Büroumgebung sinnvoll.

Teamaufgaben zum Beispiel beinhalten dagegen meist Anteile, die sich besonders gut in unmittelbarer Interaktion und im Gespräch lösen lassen. Dies kann bei räumlicher Nähe aller Beteiligten sehr gut in einem größeren Raum mit der entsprechenden Vor-Ort-Ausstattung an interaktivem Büromaterial passieren. Genauso kann aber inzwischen zur Überwindung größerer Entfernungen dieselbe Arbeitsaufgabe mithilfe von umfangreichen Online-Tools erfolg-

reich ausgeführt werden oder als dritte Möglichkeit sogar beides kombiniert werden. In jedem Fall müssen an den jeweiligen Arbeitsorten entsprechende Voraussetzungen für eine reibungslose Zusammenarbeit aller Teilnehmenden eingerichtet werden. Je nach Anforderungen und Alternativen wird die eine oder andere Variante bevorzugt werden.

Durch hybrides Arbeiten unter Nutzung der digitalen Entwicklungen kann so auch ein großer Zuwachs an Vielfalt und Diversität erreicht werden, da die Möglichkeiten zu Kooperation und Zusammenarbeit auch international deutlich erweitert werden. Der für ein Projekt o.ä. infrage kommende Personenkreis wird durch die Variation von digitalen und persönlichen Begegnungen und durch die leichtere Überwindung von Zeit- und Ortsgrenzen erweitert und auf allen Seiten entsteht mehr Flexibilität. Davon profitieren nicht nur unterschiedliche Generationen, sondern auch viele weitere diverse Konstellationen.

Ein weiterer sehr wichtiger Punkt für die erfolgreiche Gestaltung hybrider Arbeitswelten ist die Einbeziehung von architektonischen Gesichtspunkten. Neue Arbeitsformen bedingen auch neue Arbeitsumgebungen. Ein Begegnungsort beispielsweise möchte eine andere Raumgestaltung als ein Schreibtischbüro. Geteilte Schreibtische wiederum bewirken veränderte Gebäudenutzungen. Die innenarchitektonische Ausführung der Raumgestaltung erfordert deshalb die Anpassung der allgemeinen räumlichen, aber auch der optischen und akustischen Ausführung des Arbeitsumfelds an die neuen Situationen. Dies gilt sowohl für Firmenstandorte als auch für Arbeitsumgebungen im öffentlichen, gemeinschaftlichen und privaten Bereich.

Daraus entstehen natürlich auch Veränderungen der Gesamtarchitektur von Gebäuden und so wiederum neue städtebauliche Gesichtspunkte. Schon heute gibt es Beispiele, wo Wohnen und Arbeiten in Innenstadtlagen baulich

eng verknüpft werden oder wo durch die Nutzung von Co-Working Spaces nicht nur eine weitere Variante der Arbeitsform Homeoffice entstanden ist, sondern auch völlig neue Aspekte der Zusammenarbeit gelebt werden.

Und nicht zuletzt: Veränderte Pendlerströme bewirken andere Erfordernisse im Straßenbau, im ÖPNV und der öffentlichen Raumnutzung, also der gesamten Infrastruktur.

Diese neuen Arbeits- und Lebenswelten betreffen an diesen Punkten alle Generationen gleichermaßen. Jedoch ob und welche Unterschiede in den Zukunftswünschen an Architektur und Landschaftsgestaltung durch die aktuellen Generationen gemacht werden, ist ein noch kaum diskutiertes Thema.

Ich kann mir aber vorstellen und wünschen, dass durch eine generationsübergreifende Diskussion und nachfolgende bewusste Gestaltung der zukünftigen Arbeits- und Lebenswelten der generationsspezifische Bias, der in den von mir erfolgten beispielhaften Einteilungen besonders pointiert skizziert worden ist, ein Stück weit ausgeglichen werden kann.

Alle Generationen sind aufgerufen, sich an in jeder Hinsicht nachhaltigen Konzepten zu beteiligen und Arbeit proaktiv zu gestalten, denn die Veränderung der Arbeitswelt wird auch eine tiefgreifende Veränderung unserer Lebens(um)welt bewirken. Sie sollte so sein, wie wir es wirklich wollen.

men zu einer überzeugenden Erfahrung zu machen. Als Buchautorin der Reihe „Arbeitswelten der Zukunft“ hat sie in 2021 „Homeoffice – 101 Praxistipps“ herausgegeben und in 2022 folgt ein Band zum hybriden Arbeiten (Leseproben unter: [www.imtei.com/Homeoffice-buch](http://www.imtei.com/Homeoffice-buch)). Ursprünglich ist Heike R. Dahlmann promovierte Humanmedizinerin. Sie war als Ärztin und Psychotherapeutin klinisch und wissenschaftlich tätig und leitete außerdem als Geschäftsführerin einen großen Sozialdienstleister. Sie gründete die IMTEI Strategie- und Managementberatung, mit der sie Unternehmen und Führungskräfte auf der Grundlage ihres Slogans *Psychologisch.Strategisch.Zukunftsorientiert*. beratend unterstützt. Sie ist auch Lehrbeauftragte an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg.

[info@imtei.de](mailto:info@imtei.de)

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

Twitter: @HeikeDahlmann

Instagram: @heikedahlmann

LinkedIn: Heike Dahlmann

Facebook: Heike Dahlmann

---

### Zur Autorin

Dr. Heike Regina Dahlmann arbeitet als Beraterin, Coach und Speaker und ist Expertin für die Planung und Umsetzung von innovativen und nachhaltigen Veränderungsprozessen. Homeoffice und hybrides Arbeiten sind dabei ihre ganz großen und aktuellen Themen, um für möglichst viele diese attraktiven Arbeitsfor-



## 4. (Digitale) Kompetenzen und Teilhabe



»In der GIRLS Hacker School verschieben sich sozial gelernte Modelle, dass bis zu einem bestimmten Alter fast immer die Älteren über höhere Kompetenzen verfügen.«

*#girlswhocode #empoweringwomen #goforit*

## Die GIRLS Hacker School. Ein generationsübergreifender Ansatz für Programmierbegeisterung

JULIA FREUDENBERG

Die Hacker School wurde 2014 gegründet, um Kinder und Jugendliche für das Programmieren zu begeistern. Die Vision ist, dass jedes Kind einmal programmiert haben sollte, egal für welchen Beruf es sich einmal entscheidet. Seit Gründung der Hacker School wurden bereits gut 10.000 junge Menschen erreicht – davon allerdings noch nicht einmal ein Viertel Mädchen. Die Herausforderung, Mädchen und junge Frauen für IT zu begeistern, ist nicht neu, wird aber erst seit geraumer Zeit aktiv angegangen – nicht zuletzt durch die Erkenntnis, dass seitens der Wirtschaft ein großer Bedarf an Fachkräften insgesamt, aber insbesondere an Frauen in der IT, besteht (→Junker. Zurück in die Zukunft).

Um dem Fachkräftemangel allgemein, aber auch den erkannten Vorteilen gemischter Teams (Stichwort Diversity) (→Jancen. Vielfalt in Start-ups) Rechnung zu tragen, findet der

Gedanke MINT für Mädchen eine breite Unterstützung. Neben einer gezielten Förderung von Mädchen in MINT bietet die GIRLS Hacker School aber noch einen anderen großen Vorteil – das gemeinschaftliche generationsübergreifende Entdecken neuer Welten als Lernerfahrung. Was hat es damit auf sich und welchen Beitrag leistet die GIRLS Hacker School zur Chancengleichheit in Deutschland?

---

### Konzept und Ziele der GIRLS Hacker School

Die Grundidee der Hacker School war und ist von Beginn an, Brücken zu bauen. Insbesondere zwischen dem ehrenamtlichen Engagement von Unternehmen und IT-Begeisterten auf der einen und jungen Menschen, die dringend nach digitalen Kompetenzen suchen, auf der anderen Seite. Durch die tragende Erkenntnis, dass sich das Brückenbauen zu einer Jahrhundertkompetenz entwickelt, wurde die

grundlegende Idee weitergesponnen: nicht nur zwischen Profis und Laien, sondern auch zwischen Jung und Alt, zwischen „schon digital-affin“ und „noch digital zurückhaltend“. Dies ist auch im Konzept der Girls Hacker School die Kernidee. Die GIRLS Hacker School unterscheidet sich von einer „normalen“ Hacker School in zwei Bereichen. Zielgruppe sind ausschließlich weibliche Teilnehmende, die erst Programmiererfahrungen in geschütztem Raum machen wollen. Zum anderen öffnen wir diese Kurse auch für Frauen, um generationsübergreifend das Entdecken neuer Welten zu ermöglichen. Dazu gehen wir (auch) über Frauennetzwerke und ermuntern deren Mitglieder zur Teilnahme unter dem Slogan: „*Bring your daughter!*“ Somit nehmen an der GIRLS Hacker School nicht ausschließlich Mädchen zwischen 11-18 Jahren teil, sondern auch viele Erwachsene – oft die eigenen Mütter der Mädchen, teilweise auch Tanten, Großmütter oder andere ältere weibliche Vertrauenspersonen.

Wie bei der regulären Hacker School wollen wir die Welt, in der wir leben, verständlich machen. Wir wollen Interesse für ein Zukunftsthema wecken und ermuntern, mitzumachen statt nur zuzusehen. Wir wollen das Selbstbewusstsein der Mädchen und ihrer Mütter stärken und Kompetenzen sichtbar machen, die (noch) verborgen sind. Wir wollen den Mut zum kreativen Denken fördern und soziale Fähigkeiten stärken. Und das alles soll ganz viel Spaß machen. Grundsätzlich ist unser Ziel, dass die Mädchen sich nach einer ersten positiven Erfahrung mit dem Programmieren auch in regulären, also gemischten Hacker Schools einbringen, um dort gemeinsam mit anderen Mädchen und Jungen weiter in die Welt der IT einzusteigen. Wir wollen mit der GIRLS Hacker School Mädchen und Mütter ermuntern, sich gemeinsam und gegenseitig für die Welt der IT zu begeistern. Gern halten wir es mit den Worten von Robert Heininger, Koordinator des Sommerprogrammes der Informatik-Fakultät

der Technischen Universität München (TUM): „Es ist nicht unser Ziel, aus jedem Mädchen eine Informatikerin zu machen. Aber besonders den Mädchen, die begabt, aber unsicher sind, wollen wir die Möglichkeit bieten, ihre Stärken weiterzuentwickeln“ (Jannasch 2017). Aber welche Rolle spielt der Ansatz des generationsübergreifenden Lernens dabei?

---

### Generationsübergreifender Ansatz als Sonderform des lebenslangen Lernens

Auch wenn ursprünglich eher als neuer Zugang zu Mädchen konzipiert, erleben wir in der GIRLS Hacker School spannende Narrative, welche einen weiteren wichtigen Aspekt in den Fokus rücken: Was macht es mit den Teilnehmerinnen, gemeinsam mit Mutter, Tochter, Oma, Tante oder einfach einer anderen Person aus einem ganz anderen Lebensabschnitt gleichberechtigt zu programmieren und sich damit zu meist in ganz neue (digitale) Welten einzuarbeiten?

In der GIRLS Hacker School verschieben sich durch diesen Ansatz sozial gelernte Modelle, dass bis zu einem bestimmten Alter fast immer die Älteren über höhere Kompetenzen verfügen. Es zeigen sich außerdem ganz neue Aushandlungsprozesse in der Kommunikation auf Augenhöhe, wenn eine „private Hierarchie“, wie die zwischen Kindern und ihren älteren Verwandten, durch Fokus auf Kompetenzen zur kreativen Lösung noch wenig vertrauter Herausforderungen verschiebt. Insbesondere ist in diesem Kontext wahrzunehmen, wie die teilweise mutigeren ersten Schritte seitens der jüngeren Teilnehmenden die älteren dazu ermuntern, sich einfach ebenfalls zu trauen, um dann im zweiten Schritt zu erleben, dass die eigenen, sich mitunter auf der Metaebene beziehenden Erfahrungskompetenzen auch im ungewohnten Umfeld hilfreich sein können und zu einem gemeinsamen, besseren Ergebnis beitragen.

Im gemeinsamen Programmiererraum, jenseits der normalen und alltäglichen Interaktionen, bietet sich den Teilnehmerinnen eine andere, wertschätzende Form des (Neu-) Kennenlernens und des erlebten Verständnisses, dass das lebenslange Lernen keine hohle Phrase sein darf und muss. Und hier sind nicht nur die Älteren oder die Jüngeren in der Pflicht, es ist eine Gemeinschaftsaufgabe, die zeigt, dass gemeinsames Lernen insbesondere im Digitalisierungszeitalter gelebte Praxis sein muss.

---

### Altersunabhängiges Lernen als Blaupause auch für berufliche Weiterbildung und Chancengleichheit?

Im Zuge der Verkürzung von Innovationszyklen und disruptiven Entwicklungen von Blaupausen zu sprechen, ist natürlich provokativ. Nichtsdestotrotz können wir aus unseren Erfahrungen bei und mit der GIRLS Hacker School eine nachdrückliche Empfehlung dafür aussprechen, Weiterbildungen sowohl zu Kernthemen der Digitalisierung als auch zu vermeintlich schon „ewig gültigen Grundsätzen und Fertigkeiten“ auf breiter betrieblicher Basis zu vermitteln. Neben Fakten und Inhalten werden dabei auch empathische Fähigkeiten vermittelt und erlernt, welche insbesondere für den Zusammenhalt von Teams auch mit hoher Altersdiversität einen unsagbaren Mehrwert bieten. Die Lernrichtung ist keine Einbahnstraße, wir sehen, dass der gegenseitige Austausch zu wirklichen Mehrwerten führt.

Der gelebte Zugang zu lebenslangem Lernen ermöglicht es insbesondere auch Menschen, die bereits länger am Berufsleben teilnehmen, sich immer wieder neue Chancen zu erarbeiten.

---

### Literatur- und Quellenangaben

Jannasch, S. (2017) Mint-Fächer, Berufswunsch Informatikerin? Na klar! Süddeutsche

Zeitung vom 13. August 2017. Abgerufen am 01.07.2022.

---

### Zur Autorin

Nach langjähriger Erfahrung in der Wirtschaft übernahm Dr. Julia Freudenberg 2017 die Leitung der Hacker School. Vision der gemeinnützigen Organisation ist es, die Jugend für das Programmieren zu begeistern. Als Mitglied im “Beirat Junge Digitale Wirtschaft” berät sie das Wirtschaftsministerium, ist selbst ehrenamtlich aktiv und glückliche Mutter zweier Kinder. Die überzeugte Netzwerkerin arbeitet an engmaschigen Kooperationen der Hacker School mit Unternehmen sowie ehrenamtlichen und hauptamtlichen Initiativen im IT-Bereich. Sie plädiert und begeistert für den Ansatz, die digitale Bildung als gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu begreifen, die es gemeinsam zu lösen gilt. Ziel der Hacker School ist es, mit verschiedenen Formaten – auch direkt in den Schulen – wirklich alle Kinder und Jugendlichen zu erreichen und ihnen die Grundlagen der digitalen Bildung sowie spielerischen Zugang zur bunten IT-Welt zu geben: Erste Schritte in einer Programmiersprache, erste erlebbare Ergebnisse und das mit viel Spaß. Jugendliche können ohne Noten- und Erfolgsdruck erfahren, wie kreativ, spannend und lustig es sein kann, zu coden. Einen besonderen Fokus legt Dr. Julia Freudenberg auf die Themen Chancengleichheit und Diversität. Mit besonderen Angeboten speziell für Mädchen und sozio-ökonomisch benachteiligte Jugendliche trägt die Hacker School dazu bei.

[julia.freudenberg@hacker-school.de](mailto:julia.freudenberg@hacker-school.de)

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

Twitter: @JuliFreudenberg

LinkedIn: Julia Freudenberg



»Veränderungen auf der individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Ebene müssen eingeleitet werden, damit Parität selbstverständlich wird.«

*#digitalgendergap #digitaleteilhabe #chancengleichheit*

## Fünf Thesen zur digitalen Teilhabe von Frauen

LORE FUNK UND BRITTA FREUDENBERG

Der Gender Gap – die Kluft oder Lücke zwischen den Geschlechtern, wenn es um die Chancengleichheit von Frauen und Männern geht – kann den Ergebnissen einiger Studien zufolge auch auf den Bereich der Digitalisierung ausgeweitet werden und findet im Begriff Digital Gender Gap seinen Ausdruck.

Da kaum ein gesellschaftlicher Bereich nicht durch die fortschreitende Digitalisierung beeinflusst oder gar revolutioniert wird, kommt der digitalen Teilhabe von Frauen aus unserer Sicht eine zentrale Bedeutung für eine gleichberechtigte gesellschaftspolitische Teilhabe zu. Im Folgenden formulieren wir auf der Basis eigener und fremder Studienergebnisse sowie vielfältiger Erfahrungen aus verschiedenen Projekten und Workshops fünf richtungsweisende Thesen – ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

---

**These 1:** Es braucht einen (gesellschaftspolitischen) Fokus auf den Digital Gender Gap – über alle Generationen hinweg.

Der Digital Gender Gap bezeichnet deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern

bei der Nutzung von und Einstellung zu digitalen Technologien: Ganz gleich, ob es der Zugang zu digitalen Technologien ist, die Offenheit ihnen gegenüber, digitale Kompetenzen oder das Nutzungsverhalten, Frauen erreichen durchweg geringere Werte als Männer (vgl. Initiative D21 e. V.; Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. 2020). Dieser Befund unterstreicht die Notwendigkeit einer umfassenden gesellschaftspolitischen Fokussierung des Themas. Der Dritte Gleichstellungsbericht der Bundesregierung fordert in diesem Sinne, dass der digitale Wandel von Frauen und Männern gleichermaßen gestaltet werden soll (vgl. BMFSFJ 2021: 13ff.).

Um die Frage danach zu beantworten, wie Frauen am wirksamsten Digitalisierung mitgestalten können, untersucht die 2022 auf Initiative von #ShetransformsIT ins Leben gerufene und vom Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. umgesetzte Meta-studie #FrauWirktDigital. Ziel ist es, Entscheidung\*innen in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalgesellschaft evidenzbasierte und

umfassende Empfehlungen für die Gewinnung und Bindung von Frauen auszustatten – von der frühkindlichen Bildung bis zum Haltemarketing qualifizierter weiblicher Fachkräfte.

Eine pauschale Beschreibung von Frauen als das „digital schwache“ Geschlecht würde jedoch zu kurz greifen. Vielmehr braucht es eine differenzierte Perspektive auf die spezifischen Lebenssituationen von Frauen, wenn es um die Konzeption von zielgerichteten Maßnahmen für einen Zugewinn an digitaler Teilhabe geht (vgl. Initiative D21 e. V. 2021a). Eine intersektionale Perspektive, das heißt, das Geschlecht in Kombination mit anderen sozialen Kategorien wie z. B. Alter, Erwerbssituation, Fürsorgeverantwortung etc. zu betrachten, ist ein vielversprechender Ansatz für die Analyse konkreten Handlungsbedarfs.

Das Alter ist für die Rezeption der Digitalisierung ein zentrales Merkmal (vgl. Initiative D21 e. V. 2021b) (→Schilling, Ehrenamt). In den älteren Generationen sind die Unterschiede nach Geschlecht am stärksten ausgeprägt und betreffen die Digitalisierung des Alltags (Kommunikation, Onlineshopping und -banking). Insgesamt ist die ältere Generation von Frauen am meisten gefährdet, bei der digitalen Teilhabe den Anschluss zu verlieren.

---

**These 2: Die digitale Bildung in der Schule muss systematisch ausgebaut und geschlechtergerecht gestaltet werden.**

In der jüngeren Generation lassen sich vor allem in der Einschätzung der eigenen Kompetenzen Unterschiede beobachten: Junge Frauen ordnen ihre digitalen Kompetenzen niedriger ein, auch wenn sie das gleiche Leistungsniveau erreichen wie junge Männer (vgl. Eickelmann et al. 2019: 271ff.). Da das Fähigkeitsselbstkonzept verbunden ist mit Lernmotivation sowie Fach- und Berufsorientierung, reicht es nicht aus, die Vermittlung digitaler Kompetenzen in der Schule auszurollen. Es ist mindestens genauso wichtig, negativ wirkende

geschlechtsspezifische Sozialisierungseffekte („Mädchen sind einfach nicht so gut wie Jungen in Mathematik/Technik/Programmierung...“) über eine gendersensible Didaktik zu korrigieren und das Interesse von Mädchen an geschlechtlich gegenläufig konnotierten Tätigkeiten, wie zum Beispiel dem Programmieren, zu wecken (→Freudenberg, GIRLS Hacker School). In einer systematischen Verzahnung mit dem Schulunterricht können außerschulische Lernorte mit praktischer Berufsorientierung wichtige positive Erfahrungsräume öffnen und zu positiveren Selbsteinschätzungen führen.

---

**These 3: Wir brauchen Aus- und Weiterbildungsangebote für die „neue Arbeit“, die die Vielfalt der Lebenswelten in unserer Gesellschaft berücksichtigen.**

Die neue digitalisierte (Erwerbs-)Arbeitswelt erfordert über die technische Anpassung an digitale Technologien und Anwendungen deutlich hinausgehende chancen- und geschlechtergerechte Qualifizierung. Eine grundsätzliche Anforderung ist: Den Lebens- und Arbeitszusammenhang (Erwerbsumfang, Care-Aufgaben, Berufserfahrungen, u.v.m.) von Personen aus vielfältigen Gruppen der Gesellschaft konsequent in den Blick zu nehmen. Denn daraus resultieren Bedürfnisse und Bedarfe, was Vorbildung, Regelsysteme, Kommunikation und Qualifikation angeht. Auf der allgemeinen Ebene der arbeitsbezogenen, nicht nur digitalen Kompetenzvermittlung sprechen unsere Studienergebnisse dafür, dass es notwendig ist, der Individualisierung und Veralltäglichung des Lernens in Organisationen systematisch Raum zu geben. Dieses sollte in einem strukturierten Rahmen erfolgen, der Lernprozesse fördert und unterstützt, ohne die Beschäftigten ausschließlich ihrer Eigeninitiative zu überlassen. Chancengerechtigkeit entsteht in Fortbildungen nicht nur durch ein entsprechendes inhaltliches Angebot. Qualifizierung kann im digita-

len Raum gelingen, wenn ein offener Informationsaustausch gewährleistet ist, breite Chancen auf einen Zugang bestehen und wenn spezifische Beteiligungsregeln eingehalten werden. So können digitale Trainings zu einem „Booster für Chancengerechtigkeit“ werden, wenn zum Beispiel eine Moderation die Redeanteile egalitär stimuliert oder Praxisanwendungen für theoretische Inhalte partizipativ entwickelt werden (vgl. Marsden & Wittwer 2020).

---

**These 4: Chancengleichheit in der Arbeitswelt kann nur erreicht werden, wenn eine gerechtere Verteilung von Care-Arbeit selbstverständlich ist.**

Die gesellschaftliche Arbeitsteilung wird in Deutschland immer noch von traditionellen Mustern dominiert: Während Männer sehr häufig einer Vollzeit-Erwerbstätigkeit nachgehen, übernehmen Frauen in der Regel neben einer Teil-Erwerbstätigkeit die reproduktiven (unbezahlten) Arbeiten wie die Organisation des Haushalts sowie Care-Aufgaben wie die Betreuung und Pflege von Familienangehörigen (vgl. Initiative Klischeefrei 2020) (→Derboven. Elternschaft als Arbeit). Diese Arbeitsteilungsmuster haben für alle Beteiligten eine ungleiche Verteilung von Chancen und Belastungen zur Folge.

Eine Verschiebung der Arbeitsteilung hin in Richtung einer paritätischen Lösung würde Frauen mehr Gestaltungsräume (einer digitalisierten Arbeitswelt) und Karrierechancen im Erwerbsleben eröffnen. Männer hingegen hätten über eine Reduktion der Erwerbstätigkeit unter anderem die Chance, Familienzeit intensiver zu erleben (vgl. BMFSFJ 2016) (→Nelles. Andere Arbeitsorte, andere Väter?). Dass das Ideal für die Mehrheit von Frauen und Männern eine paritätische Arbeitsteilung ist, zeigen unsere Studienergebnisse (vgl. Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. 2020b). Sie verdeutlichen aber auch: Ideal

und Wirklichkeit klaffen auseinander. Veränderungen auf der individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Ebene müssen eingeleitet werden, damit Parität selbstverständlich wird.

Im Kontext der Digitalisierung stehen Arbeitsprozesse in vielen Unternehmen auf dem Prüfstand und müssen neu gedacht werden. Die digitale Umstrukturierung kann als Impuls dafür dienen, Organisationsentwicklung ganzheitlich zu denken, inklusive der Zielvorstellung einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben für Frauen und Männer (→Junker. Zurück in die Zukunft).

---

**These 5: Frauen als Gestalterinnen der digitalen Transformation müssen sichtbarer werden.**

Digitale Teilhabe meint aus unserer Sicht nicht nur, dass Frauen einen gleichberechtigten Zugang zu Qualifizierungsangeboten und digitalen Anwendungen haben, sondern auch, dass sie genauso an der Entstehung dieser Anwendungen beteiligt sind, um ihre Perspektiven einzubringen. Während digitale Technologien schon jetzt unsere Lebens- und Arbeitswelt prägen, liegt der Frauenanteil in der IT-Branche bei nur 17 Prozent (vgl. Netzwerk #SheTransformsIT 2021).

Jene Frauen, die bereits aktiv an der Gestaltung der digitalen Transformation beteiligt sind, haben in männerdominierten Bereichen häufig mit Geschlechterklischees und struktureller Diskriminierung zu kämpfen. Nur 20 Prozent der Frauen, die einen Abschluss im Bereich IT haben, arbeiten im Alter von 30 Jahren in diesem Bereich, im Alter von 45 Jahren sind es nur noch 9 Prozent. Der Verlust weiblicher Talente kostet die Unternehmen viel Geld und Innovationspotenzial (vgl. GEWINN 2019).

In der Öffentlichkeit sind Digitalisierungsexpertinnen wenig sichtbar. So lag der Frauenanteil bei den Podien des Digital-Gipfels der Bundesregierung 2016, 2017 und 2018 bei weniger als einem Viertel (vgl. Christmann et al. 2019: 1),

auch bei anderen Veranstaltungen sind rein männlich besetzte Panels keine Seltenheit. Für eine gleichberechtigte Teilhabe braucht es mehr Frauen in digitalpolitischen Führungspositionen. Es ist essenziell, Rollenvorbilder zu schaffen, um Klischees bei Veranstalter\*innen, Personaler\*innen, Medienvertreter\*innen, Lehrkräften und Co. entgegenzuwirken und junge Frauen zu ermutigen, ihren Raum in der Tech-Branche einzufordern.

Wenn an einem Entwicklungsprozess ein diverses Team beteiligt ist, ist die Chance größer, dass das Produkt vielfältige Lebensrealitäten und Nutzungsszenarien abbildet und nachhaltig ist. Technologien sind nicht neutral: Sie werden von Menschen mit all ihren Vorurteilen entwickelt und basieren auf Daten, die existierende Ungleichheiten enthalten und reproduzieren. Frauen im Team allein sind kein Garant dafür, dass kein „Unconscious Bias“ einfließt und die Verantwortung für diskriminierungsfreie Technologien darf nicht allein bei ihnen und anderen Minderheiten liegen. Es sollte vielmehr Ziel sein, durch mehr Diversität in der Digitalbranche eine hohe Sensibilisierung für die sozialen Implikationen digitaler Produkte und Services zu erreichen (vgl. Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2021).

---

#### Literatur- und Quellenangaben

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2021): Dritter Gleichstellungsbericht. Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. Abgerufen am 28.09.2021.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2016): Partnerschaftliche Vereinbarkeit - Die Rolle der Betriebe. Kurzbericht. Abgerufen am 28.09.2021.

Christmann, A. u. a. Abgeordnete (2019): Antrag Deutscher Bundestag: Innovation durch

Diversität – Frauen für die Digitalbranche gewinnen und sichtbar machen. Drucksache 19/14388. Abgerufen am 28.09.2021.

Eickelmann, B.; Bos, W.; Gerick, J.; Goldhammer, F.; Schaumburg, H.; Schwippert, K.; Senkbeil, M.; Vahrenhold, J. (Hg.) (2019): ICILS-2018-Berichtsband Deutschland. Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern im zweiten internationalen Vergleich und Kompetenzen im Bereich Computational Thinking. Waxmann: Münster.

GEWINN (2019): Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik: Dokumentation des Fachtags „Weibliche IT-Talente: entdecken, fördern, sichern!“. Abgerufen am 28.09.2021.

Initiative D21 e. V. (2021a): Digitales Leben. Geschlechterunterschiede und Rollenbilder im Privaten, Beruflichen und im Zwischenmenschlichen. Abgerufen am 28.09.2021.

Initiative D21 e. V. (2021b): Digitale Teilhabe lässt ab 80 Jahren deutlich nach. Abgerufen am 28.09.2021.

Initiative D21 e. V. und Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2020): Digital Gender Gap. Lagebild zu Gender(un)gleichheiten in der digitalisierten Welt. Abgerufen am 28.09.2021

Initiative Klischeefrei (2020): Faktenblatt zur gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Abgerufen am 28.09.2021.

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2020a): (Digital) arbeiten 2020: Chancengerecht für alle? Analyse einer Erwerbstätigenbefragung unter Genderaspekten. Im Fokus: Wissen und Qualifizierung. Abgerufen am 28.09.2021.

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. (2020b): (Digital) arbeiten 2020: Chancengerecht für alle? Analyse einer Erwerbstätigenbefragung unter Genderaspekten. Im Fokus: Partnerschaftliche Arbeitsteilung. Abgerufen am 28.09.2021.

Marsden, N.; Wittwer, A. (2020): Kamera an! Videobasierte Trainings und Chancengerechtigkeit. IM+io Best & Next Practices aus Digitalisierung | Management | Wissenschaft, Heft 4 | Dezember 2020.

Netzwerk #SheTransformsIT (2021): Mission. Frauen in der Digitalisierung. Abgerufen am 28.09.2021.

Sachverständigenkommission für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (Hg.) (2021): Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. Gutachten für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Abgerufen am 28.09.2021.

---

#### Zu den Autorinnen

Lore Funk hat vor gut 10 Jahren aus der Markt- und Meinungsforschung zum Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. gewechselt, um zu Themen des Vereins zu forschen. Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Berufsorientierung von Mädchen und Jungen, Karrierechancen von Frauen und das große Themenfeld der Digitalisierung.

Britta Freudenberg unterstützt seit 2017 verschiedene Projekte im Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V. im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Online-Redaktion und Social Media. Ihre Themenschwerpunkte sind „Frauen in MINT und Innovation“ und „digitale Teilhabe“. Sie hat Kulturanthropologie, Germanistik und Medienwissenschaften studiert.

info@kompetenzz.de

www.kompetenzz.de

Twitter: @kompetenzz\_ev

Linkedin: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.



»Der gemeinsame Aufbruch hinterlässt bei allen vor allem einen Gedanken: Die Zukunft der Arbeit entsteht hier mit mir, mit uns. Wir können sie gestalten, ich kann sie gestalten.«

*#Empowerment #Berufsorientierung #Zukunftderarbeit*

## Gemeinsam in die berufliche Zukunft aufbrechen. Das digitale Tool „Landkarte der Berufsfindung“

NINA FELTZ

---

**Einführende Gedanken: Lasst uns gehen, Ihr werdet sehen!**

„Der Weg entsteht beim Gehen“. Dieses bekannte alte Zitat (ursprünglich auf Spanisch) von Antonio Machado kann beruhigend sein in diesen Zeiten, in denen Veränderung oder Transformation schon fast als Imperativ wirken. Das Sich-Entscheiden-Müssen für einen bestimmten Weg gilt laut diesem Zitats nicht.

---

<sup>1</sup> Die Abwesenheit eines Subjekts in diesem Satz ist interessant, weil sie offenlässt, wer angesichts welcher Lebenssituation den Weg entstehen lassen kann. Es ist nicht für alle im gleichen Maße möglich, Wege entstehen zu lassen. Das Gehen kann durch Lebensumstände erschwert oder befördert werden. Es ist also zu fragen: Wer geht in welchen Kontexten, mit welchen Chancen und Hindernissen los und kann Wege entstehen lassen? Intersektionalität kommt von „Intersection“ („Straßenkreuzung“) und meint die Verschränkung verschiedener und sich gegenseitig überlagernden (Diskriminierungs-) Kategorien. „Die intersektionale Perspektive (...) veranschaulicht, dass sich Formen der Un-

Stattdessen strömt Zuversicht durch diese Zeilen: Es entsteht „etwas“. Bleibt „nur“ noch das Losgehen als To-do; doch auch das ist einfach gesagt als getan. Interessant ist, dass es kein Subjekt gibt in diesem Satz, der damit auch aus intersektionaler Perspektive<sup>1</sup> spannend ist. Der Weg als Metapher für etwas, das es noch nicht gibt, sondern immer neu entsteht durch eine BeWEGung (vgl. Feltz 2006). Das Subjekt ist im

terdrückung und Benachteiligung nicht einfach aneinanderreihen lassen, sondern in ihren Verschränkungen und Wechselwirkungen Bedeutung bekommen. Kategorien wie Geschlecht, Rasse, Alter, Klasse, Ability oder Sexualität wirken nicht allein, sondern vor allem im Zusammenspiel mit den anderen. Dies erlaubt, vielfältige Ungleichheits- und Unterdrückungsverhältnisse miteinzubeziehen (...). Intersektionalität (hat) nicht nur im wissenschaftlichen Kontext immer mehr an Bedeutung gewonnen. Es wird auch in Empowerment-Ansätzen als Sensibilisierungsstrategie verwendet, die auf die Schnittmengen von Diskriminierungen aufmerksam macht“ (Heinrich-Böll-Stiftung e.V.; Gunda Werner Institut 2021).

Gehen zu vermuten. Gehen als subjektiver Veränderungsmoment, der auf verschiedene Weise zum Ausdruck kommen kann.

Ein anderes Zitat von Christian Morgenstern (1914) steht hier für eine andere Sichtweise: „Wer vom Ziel nicht weiß, kann den Weg nicht haben.“ Hier geht es um das Ziel, das den Weg einnehmbar macht. Hier wird vom Ziel aus der Weg gedacht, den es einzunehmen bzw. zu beschreiten gilt, wenn das Ziel bekannt ist. Wobei unklar bleibt, ob dann ein Weg wirklich zum Ziel führt oder ob es nicht sogar mehrere oder sogar Irrwege gibt. Ohne eine Vorstellung vom Ziel scheint es jedoch keinen Weg und keine Bewegung zu geben. Fast schon bedrohlich auffordernd – ich kann etwas nicht haben ohne mein Wissen.

Seit vielen Jahren erkenne ich diese Zitate in den Einstellungen und inneren Haltungen von jungen oder auch älteren Studierenden und Promovierenden zu ihren beruflichen Plänen. Beide Sinnsätze können Ambivalenzen, Ängste, Widerstände oder auch (Vor-) Freude zum Ausdruck bringen. Denn Menschen sind unterschiedlich, auch wenn es um die Frage geht, warum sie welches Fach studieren und wohin sie sich gerne mit ihrem Studium hin entwickeln möchten – beruflich, privat, persönlich. Einige Studierende erinnern mich auch an mein eigenes Hadern mit dem, was Perspektive oder Zukunftsaussicht genannt wird. Das frische, freche „Wohin des Weges?“ wurde schnell zu einem „Wohin denn nun des Weges?!“ Meine Antwort war häufig: „Lasst mich gehen, Ihr werdet sehen“.

Nach wie vor wehren sich junge Menschen zu Recht, angesichts der Erwartung, das berufliche Ziel nach dem Studium schon vor Augen zu haben. Andere hingegen wollen es ganz dringend haben oder haben es bereits und möchten alles bedenken und alles dafür tun, es auch zu erreichen. Beide Einstellungen oder sogar Bedürfnisse sind verstehbar und beide sind zukunftsweisend angesichts obiger Zitate, denn

beide Einstellungen und noch viele andere begegnen sich früher oder später in gemeinsam Teams wieder.

Denn Einigkeit herrscht spätestens seit der Bologna-Reform über die Tatsache, dass es ein Danach geben wird. Es wird im Laufe des weiteren beruflichen Lebens Veränderungen geben und (neue) Bewegungen. Berufliche Ziele entstehen jedoch ein Leben lang (neu), das möchten viele Studierende zwar nicht hören, aber es stimmt, wenn wir die Zukunft der Arbeit betrachten. Es braucht demnach Instrumente, die eine Flexibilität im Denken hinsichtlich der beruflichen Entwicklung ermöglichen.

---

### Die Entstehung der Landkarte der Berufsfindung

Das Career Center der Universität Hamburg und seine Mitarbeiterinnen bietet mit einem umfangreichen Programm seit vielen Jahren Orientierung, Sicht- und Perspektivwechsel. Es ist zudem ein wunderschöner Ort, diese im Rahmen von verschiedenen Veranstaltungs- und Beratungsformaten in einem geschützten Rahmen einzunehmen. Schon 2019, also bereits vor Pandemie-Zeiten, hatten wir mithilfe einer Designerin das inzwischen barrierefreie Online-Tool „Landkarte zur Berufsfindung“ kreiert. Es ermöglicht Studierenden, Absolvent\*innen und allen Interessierten die eigene Landkarte zu bereisen, um sich mit den persönlichen beruflichen Perspektiven zu beschäftigen. Auf dieser Reise steht den Teilnehmenden das Avatar „Carrie“ als Reiseleitung zur Verfügung. Aber dazu später mehr.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie mussten wir, wie viele andere auch, seit Anfang des Jahres 2020 das gesamte Beratungs- und Veranstaltungsprogramm online durchführen. Mein Fokus richtete sich in dieser Phase wieder auf die virtuelle Landkarte. Ich war neugierig, ob sie gerade in diesen Zeiten mehr genutzt würde? Und wie! Da der Bedarf vorhanden war, entwickelten wir einen ersten begleitenden Online-

Workshop, der die Teilnehmerinnen (es waren fast ausschließlich Frauen) vier Wochen lang auf ihrer Reise begleitet. Bis zum heutigen Tag (im Spätsommer 2021) leitete ich sechs verschiedene 8-16-köpfige (Frauen-) Gruppenreisen und begleitete diese auf ihrem Weg in die berufliche Zukunft.

### Die Landkarte der Berufsfindung nutzen

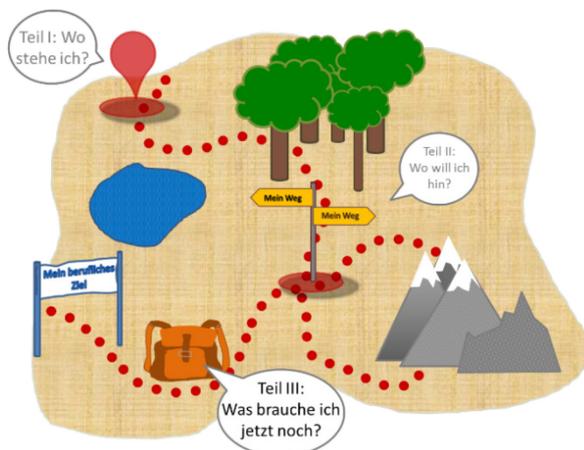


Abbildung: Landkarte der Berufsfindung, ©UHH/ Career Center

Dieser Beitrag möchte beispielhafte Erfahrungen der Landkartenreisen teilen und zur Nutzung der Landkarte alleine oder in Kleingruppen zur Gestaltung der eigenen beruflichen Zukunftsreise(n) anregen. Leitend dafür sind folgende Fragen:

- Wie ist es, online gemeinsam berufliche Orientierungsphasen zu durchleben, wie gehen sie mit diesem digitalen Angebot und dem Online-Workshop um?
- Wie gehen die „Reiseteilnehmerinnen“ mit ihren beruflichen Zukunftsvorstellungen um und wie finden sie ihre eigene Position in diesen Zeiten der „Anrufungen“ (New Work, Transformation, Digitalisierung etc.)?

Ich nutze die dreiteilige Frage-Struktur der Landkarte (siehe oben), um mich diesen Fragen in drei Abschnitten anzunähern.

### 1. Wo stehe ich? Empowerment durch die gemeinsame Online-Reisegruppe.

Die eigene Position zu definieren ist der Ausgangspunkt der Reise. Warum möchte ich die Reise antreten und wer reist mit mir in diesem Online-Begleitworkshop? Wie ist meine momentane Situation? Welche Erfahrungen und Kompetenzen möchte ich auf die Reise mitnehmen? Im Tool schlägt Carrie u.a. vor, sich einen Baum vorzustellen und ihn zum eigenen „Kompetenzbaum“ zu machen. Die bisherige (Bildungs-)Biografie kann hier visualisiert werden. Angeleitet durch Arbeitsmaterialien entstehen Kompetenzbäume, die die bisherige Entwicklung in Erfahrungen und Kompetenzen zum Ausdruck bringen. Zum Beispiel auch zu der Frage, wie die Teilnehmenden bisher mit Ideen und Entscheidungen umgegangen sind.

Der Stamm symbolisiert die Bildungsbiografie, die Äste und das Blattwerk ausgebildete Kompetenzen und Fähigkeiten. Nicht zuletzt die Wurzeln der Bäume sind in der Reflexion wichtig: Was ist meine Geschichte? Mit welchen Glaubenssätzen gehe ich meine Wege, wer war und ist mir wichtig? Eine Teilnehmerin bemerkte zum Beispiel in den folgenden Tagen ihrer Reflexion, wie die Wurzeln der Bäume selbst den härtesten Belag aufbrechen können und empfand das als passendes Bild für die Bedeutung der eigenen Geschichte.

Die Metapher des (Kompetenz-)Baumes, der eine ganz eigene Geschichte hat und verbunden ist mit seiner Umgebung, wird von vielen als hilfreich empfunden.

Einer der nächsten Haltepunkte ist die Netzwerkanalyse, die anbietet, sich mit dem Netzwerkbegriff und den eigenen Netzwerken auseinanderzusetzen.

Bei einigen Reisen, die bislang gemacht und begleitet wurden, zeigte sich: Allein der Begriff schafft Unsicherheiten bei Teilnehmerinnen und löst Abwehr, Ambivalenz oder Angst

aus. Es scheint, als klinge allein der Begriff Netzwerken für einige wie ein Imperativ, wie ein Ticket, das bei einem Schlagbaum auf dem Weg kontrolliert wird. Stress entsteht – habe ich Netzwerke? Wie kriege ich welche? Warum haben alle welche, nur ich nicht? Hier bestärkt und ermächtigt die Gruppe jede Einzelne, indem eine eigene Definition von Netzwerken entsteht. Das Finden subjektiver Synonyme (Kreise, Verbindungen u.v.m.) und das Gewahrwerden der eigenen Reisegruppe als ein Netzwerk versöhnt und bringt Sicherheit bei den Teilnehmer\*innen. Und spätestens mit dem gegenseitigen Vorstellen der eigenen Netzwerke entsteht ein unterstützendes und rückenstärkendes Gefühl. Beispielhafte Skizzen aus dem Career Center-Team sind hier hilfreich.



Abbildung: Grafik Recording L. Steffinger ©UHH/UK 2019

Am Ende dieses ersten Reiseabschnitts gibt es in Kleingruppen ein Feedback zu den Kompetenzprofilen (den Bäumen). Spielerisch liefert

die Kleingruppe Ideen zur Frage: Nach welchem zukünftigen (beruflichen) Weg sieht das denn aus? Die gegenseitige Beratung und Unterstützung, die Ideen und das „Rumspinnen“ in einem geschützten Raum wird zur Inspiration, zum Empowerment pur.

## 2. Wo will ich hin? Selbstbewusste berufliche Orientierung in Zeiten von Transformationen und New Work

Wo will ich hin? Für diejenigen, die den Weg gerne beim Gehen entstehen lassen möchten (siehe Zitat oben), könnte diese Frage ein Affront sein. Ist sie aber zu diesem Zeitpunkt im Begleitworkshop nicht, denn längst ist ein Weg entstanden. Durch das Unterwegssein ist diese Frage nicht unbedingt durch ein konkretes Ziel zu beantworten. Vielmehr wird sie ergänzt durch Fragen wie z. B. Wie will ich agieren? Mit wem möchte ich sein? Was brauche ich, damit es mir gut geht in dem was ich tue?

Ein nächster wichtiger Haltepunkt ist die Beschäftigung mit den eigenen Wünschen und Prämissen bzgl. der zukünftigen beruflichen oder ehrenamtlichen Tätigkeiten: Wie soll meine Arbeit<sup>2</sup> für mich sein? Hier geht es um die Bestimmung von *eigenen* Kriterien für Arbeit – mit großer Wirkungsmacht, denn die Teilnehmerinnen tauschen sich dazu aus, finden Gemeinsamkeiten und Unterschiede und filtern für sich unabdingbare Kriterien heraus für die Suche und Ausgestaltung der eigenen (zukünftigen) (Erwerbs-)Arbeit. Wie ein subjektiver Kompass wirkt dieses beim Weitergehen auf der Landkarte. Der Weg und auch das etwaige Ziel richten sich fortan nach diesen subjektiven Kriterien aus und nicht umgekehrt. Das ist spannend zu beobachten. Themen wie Vereinbarkeit, Chancengleichheit, Lohngerechtigkeit,

<sup>2</sup> Arbeit ist hier im gesamtgesellschaftlichen Sinne gemeint, die auch Erwerbsarbeit umfasst. Es geht um einen erweiterten Arbeitsbegriff, der verschiedene Lebensbereiche einbezieht und auch dem

Wunsch vieler Teilnehmerinnen nach Nachhaltigkeit Rechnung trägt (siehe z.B. Barth et al. 2019). (→Cornils & Reimers. [Einführung](#))

flexible Homeoffice-Möglichkeiten, Verantwortung tragen, Sinn sehen und viele Themen mehr, konkretisieren sich, werden greifbar und können eingefordert werden. Es bleiben aber auch spürbare Unsicherheiten, die schon beim Thema Netzwerken auftauchten (siehe oben). Die Dominanz externer Bilder und Begrifflichkeiten, die Macht von Diskursen, die anrufend wirken („Alles transformiert sich gerade und Du, was machst Du? Wie wirst Du Dich neu ausrichten?“), verursacht ein Hinterfragen dieser eigenen Kriterien. Sind sie zukunftscompatibel? Hier zeigt sich die Notwendigkeit, Brücken zu bauen zu Begrifflichkeiten und sie für sich und den eigenen Weg zu erobern.<sup>3</sup>

---

### 3. Was brauche ich jetzt noch? Vor allem das Gefühl, selbst die Zukunft der Arbeit zu sein

In diesem Abschnitt der Reise geht es im Online-Tool um die Konkretisierung der nächsten Schritte und deren bestimmte Zeitpunkte. Im Begleit-Workshop geht es längst viel mehr um das entstandene eigene Netzwerk, die neuen Ideen, das Gefühl, die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen deutlicher zu spüren. Die eigene Landkarte und der eigene Kompass sind bei vielen entstanden.

Nach vier Wochen gemeinsamer Reise mit der Landkarte zur Berufsfindung endet zwar der Begleit-Workshop, nicht aber die Reise der Einzelnen. Einige beschäftigen sich mit neuen beruflichen Feldern und Zielen ganz konkret und planen ganz bewusst die Schritte dahin. Andere gehen in ihren (Studien-)Alltag zurück, um den beruflichen Weg noch entstehen zu lassen und planen die Teilnahme an weiteren Angeboten des Career Centers oder anderer Organisationen, um die begonnene Reflexion der eigenen beruflichen Wünsche und Bedürfnisse fortzusetzen. Der gemeinsame Aufbruch hinterlässt bei allen v. a. einen Gedanken: Die Zukunft der

Arbeit entsteht hier mit mir, mit uns. Wir können sie gestalten, ich kann sie gestalten.

Für mich als begleitende Person, die zu diesem Zeitpunkt Abschied nimmt von der Reisegruppe, sind dies noch mal spannende Momente. Das digitale Format entbehrt vieles, gleichzeitig ist es Teil dieses Ermächtigungsprozesses, denn es entsteht durch angemessene Methoden ein Gruppengefühl und eine Rückeroberung der durch die Pandemiezeiten vorübergehend ausgesetzten Möglichkeiten, die eigenen Wege zu fokussieren.

---

### Fazit: Heute ist nicht alle Tage

Die virtuelle Landkarte bietet noch viele Wege in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft und dadurch, dass sie virtuell ist, bleibt sie in stetiger Veränderung.

Die virtuellen Gruppenreisen haben sich zu weiteren Möglichkeiten entwickelt, sich sowohl alleine als auch zusammen mit den eigenen Vorstellungen zu beschäftigen und Beratung und Unterstützung mit in der Reisegruppe zu erfahren. Ideen zur Zukunft können aus ganz eigener Perspektive Wirklichkeit werden. Es zeigt sich, dass es ein Bedürfnis gibt, Online-Tools gemeinsam zu reflektieren, gerade weil die Thematik berufliche Zukunft so unterschiedliche Positionierungen und Momente aufruft: Stehenbleiben, Verweilen, Abwarten, auf die eigenen Füße schauen... Leerstellen aushalten.

Methodisch erweist sich u. a. eben diese Arbeit mit Metaphern (Lebensweg, Rausgehen, Landkarte) als unterstützend. Wege sind immer auch biografische Marker (vgl. Feltz 2006). Selbst alltägliche Wege können den Umgang mit unseren Zielen, Beziehungen, Körpern etc. widerspiegeln. Das ist spannend.

---

<sup>3</sup> Zum Beispiel indem kurze ausgewählte Texte zum Thema New Work dazu angeboten werden, um

den Teilnehmerinnen Anknüpfungspunkte zu geben und ihnen den Umgang mit unterschiedlichen Ansätzen zu ermöglichen.

Hier geht es zum Online-Tool „Landkarte zur Berufsfindung“:

<https://www.uni-hamburg.de/career-center/infopool/berufliche-orientierung/landkarte-der-berufsfindung.html>

---

### Literatur- und Quellenangaben

Barth, T.; Jochum, G.; Littig, B. (2019): Machtanalytische Perspektiven auf (nicht-) nachhaltige Arbeit. In: WSI Mitteilungen (Hans-Böckler-Stiftung), Jahrgang 72 (2019) Heft 1, S. 3-12.

Berthold, J.; Oschmiansky, F. (2020): Der Arbeitsbegriff im Wandel der Zeiten. In: Bundeszentrale für politische Bildung, Dossier. Arbeitsmarktpolitik. Abgerufen am 15.09.2021.

Feltz, N. (2006): Bewegungsräume in biografischen Prozessen. Zugänge durch das „Bewegte Interview“. Verlag Dr. Kovac: Hamburg.

Heinrich-Böll-Stiftung e.V.; Gunda Werner Institut (2021): Intersektionalität. Abgerufen am 08.09.2021.

Narjes, F.; Feltz, N. (2010) (Hg.): Fishing for Careers. Karrieremanagement zwischen Planung und Gelegenheiten. Budrich UniPress: Leverkusen; Opladen.

Machado, A. (1917): Caminante, no hay camino, se hace camino al andar. In: Vogelsang, F. (Hg.) (2001): Campos de Castilla – Kastilische Landschaften. Ammann Verlag: Zürich, Seitenzahl unbekannt.

Morgenstern, C. (1914): Wer vom Ziel nicht weiß. In: Wir fanden einen Pfad. Neue Gedichte von Christian Morgenstern. Verlag R. Piper & Co: München, S. 40-41.

von Geschlecht und öffentlichen Bewegungsräumen. Sie ist seit 2007 Referentin im Career Center der Universität Hamburg mit dem Schwerpunkt Systemische Beratung und Workshops für professionelle Entwicklungsprozesse und überfachliche Kompetenzentwicklung für deutsche und internationale Absolvent\*innen, Promovierende und Studierende aller Fakultäten. Freiberuflich arbeitet sie zudem seit vielen Jahren als Trainerin v.a. für Promotionsinteressierte, Promovierende und Postdocs und ist seit 2006 als Vertrauensdozentin und in anderen Ehrenämtern für die Heinrich-Böll-Stiftung aktiv.

nina.feltz@uni-hamburg.de

<http://www.uni-hamburg.de/careercenter>

<http://careercenter.blogs.uni-hamburg.de/>

Twitter: @careercenteruhh

Facebook: @careercenterunihamburg

Instagram: @careercenteruhh

---

### Zur Autorin

Dr. Nina Feltz promovierte 2006 in der Sport- und Bewegungssoziologie zum Zusammenhang



»Ich bin da.  
Und dadurch passiert etwas.«

*#agency #performativekunst #berufsorientierung*

## Working, Inventing, Performing. Berufsorientierung

CONSTANZE SCHMIDT

Liam<sup>1</sup>, ein 16-jähriger Junge, steht in der Eingangshalle eines großen Logistik-Unternehmens in der HafenCity in Hamburg. Er spielt Blockflöte. Es ist Mittagszeit, die Angestellten strömen aus den Fahrstühlen, um essen zu gehen. Einige drehen sich zu Liam um.

Normalerweise spielt Liam Blockflöte auf kleinen Konzerten mit seiner Familie oder allein, um sich zu entspannen. Er hat die Flöte immer bei sich. Im Moment macht er sein verpflichtendes Berufspraktikum und hat sich überlegt, dass sich vielleicht auch einige der Angestellten über sein Blockflötenspiel freuen würden. Kurz danach sagt er: „Es war natürlich peinlich. Aber es hat auch Spaß gemacht.“

Mit seinem Flötenspiel verschiebt Liam hier eine Praktik aus einem (privaten) musikalischen Bereich in den Arbeitskontext, in dem sie in einem Mikrorahmen etwas auslöst. Dieses Gefühl von Agency, von Handlungsfähigkeit,

haben Jugendliche normalerweise während ihres verpflichtenden Betriebspraktikums in Jahrgang (Jg.) neun eher selten. Üblicherweise geht es dabei vor allem darum, herauszufinden, ob sie als Praktikant\*in zu einem bestimmten Beruf und den gegebenen Strukturen am Arbeitsplatz passen – oder nicht. Gemeinsam mit Liam und anderen Jugendlichen eines neunten Jg. sowie eines elften Jg. habe ich deshalb in zwei Projekten zu einer neuen Form von Berufsorientierung mit performativer künstlerischer Praxis geforscht. In meiner Doppelqualifikation als Künstlerin und Lehrerin konnte ich im Rahmen des künstlerisch-wissenschaftlichen Graduiertenkollegs Performing Citizenship<sup>2</sup> zwei

<sup>1</sup> Die Namen aller Jugendlicher wurden für diesen Text geändert.

<sup>2</sup> Das Graduiertenkolleg Performing Citizenship wird getragen von der HafenCity Universität, der

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, dem FUNDUSTHEATER / Forschungstheater, K3 – Zentrum für Choreografie auf Kampnagel.

aufeinanderfolgende Forschungsprojekte<sup>3</sup> durchführen.

Forschungsleitend für das erste Projekt waren die Fragen:

Wie kann Berufsorientierung mit einer Pädagogik der Agency verbunden werden? Kann dies durch die Einführung einer künstlerischen Form von Agency geschehen?

Wie können Jugendliche als Gestaltende ihrer eigenen Berufsorientierung angesprochen werden? Welche Verfahren können ihnen für die Erfahrung von Agency zur Verfügung gestellt werden?<sup>4</sup>

Um diese Fragen zu beantworten, werde ich zunächst auf Theorien zu Berufsorientierung, Arbeit, Citizenship, Agency sowie die Methode der Künstlerischen Forschung eingehen und dann unseren spezifischen Forschungsaufbau einer Berufsorientierung beschreiben, die von künstlerischen Praktiken und Handlungen geprägt war. Für die Auswertung ziehe ich konkrete Beispiele der verwendeten künstlerischen Verfahren und Ergebnisse der Jugendlichen heran, die ich hinsichtlich der Frage betrachte, inwieweit sich in ihnen Erfahrungen von Agency zeigen.

---

#### Working Citizen. Der Wunsch nach Agency in der aktuellen Berufsorientierung

Als Lehrerin an einem Hamburger Gymnasium habe ich beobachtet, dass viele Jugendliche überfordert sind, wenn es um die Wahl ihres weiteren Ausbildungswegs geht.<sup>5</sup> Sie treffen

kurzfristige undurchdachte Entscheidungen, die zu späteren Studien- bzw. Ausbildungsabbrüchen führen. Für Schüler\*innen ergeben sich im Kontext ihrer Berufsorientierung folgende Herausforderungen:

Zum einen werden sie durch ihre Bemühungen um gute Noten im Sinne eines Erfüllen-Wollens äußerer und bereits verinnerlichter Ansprüche nicht auf ihre berufliche Situation vorbereitet. Nach Paul Collard gibt es mehr als die Hälfte der zukünftig gesellschaftlich notwendigen Berufe vermutlich noch nicht. Die Jugendlichen werden deshalb in der Zukunft vor allem von einer Fähigkeit profitieren – Berufe für sich selbst zu erfinden (vgl. Collard, nach Grundsatzpapier 2013: 2).<sup>6</sup>

Zum anderen werden viele Schüler\*innen nicht darauf vorbereitet, eine kritische Haltung zu unserer Erwerbsarbeitsgesellschaft zu entwickeln und sie bei ihrer Berufsorientierung zu berücksichtigen. Ulf Schrader betont die Bedeutung des Nachhaltigkeitsgedankens, den er mit der Idee eines Working Citizen verbindet; das Thema spiele in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit schulischer Berufsorientierung und in ihrer praktischen Umsetzung bis jetzt fast keine Rolle (vgl. 2013: 11ff.).

Berufsorientierung sollte demnach aus meiner Sicht die Entwicklung einer differenzierten Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse, Wünsche, Fähigkeiten und einer ästhetischen Intelligenz (vgl. Grundsatzpapier 2013: 2) beinhalten sowie die Bereitschaft, die Perspektive zu

---

<sup>3</sup> Konzept, Forschung und Künstlerische Leitung der Projekte: Constanze Schmidt; Künstlerische Mitarbeit: Teresa Rosenkrantz; Pädagogische Begleitung – Projekt 1: Ulrike Mack, Projekt 2: Hinrich Kindler.

<sup>4</sup> Die künstlerischen Verfahren, insbesondere die Instruction Art, habe ich inzwischen für verschiedene soziale Felder und generationsübergreifend weiterentwickelt: Für künstlerische Forschungsprojekte zur Berufsorientierung und Berufsgestaltung mit Jugendlichen der gymnasialen Oberstufe, mit Studierenden der Theaterpädagogik sowie mit Lehrer\*innen, die ihr Arbeitsumfeld neu gestalten und als Multiplikator\*innen fungieren wollen. Auch im

Rahmen des *New Work Barcamps* (→Cornils & Reimers. Einführung) formulierten die Teilnehmenden meiner Session beispielsweise in einer generationsübergreifenden One - on - One – Performance gegenseitig Handlungsanweisungen für ihre individuellen Arbeitssituationen.

<sup>5</sup> Meine Beobachtungen werden u.a. durch Katja Driesel-Lange und Tim Brüggemann (2018: 7ff.) belegt.

<sup>6</sup> Im ursprünglichen Text *I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency* wird an dieser Stelle mit Andreas Reckwitz auf Diskurse um Netzwerken und Sich-Verkaufen verwiesen.

wecheln und empathisch wie nachhaltig zu denken und zu handeln. Die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen und die Entwicklung von persönlichen Wertvorstellungen bezieht sich auf einen umfassenden Arbeitsbegriff, der neben Erwerbsarbeit auch nicht entlohnte Tätigkeiten wie Haus-, Eigen-, Bürgerinnen\*arbeit beinhaltet (vgl. Butz 2008: 52) sowie Carework und Ehrenamt. Im allgemeinen Verständnis umfasst ein Beruf (erlernte) Tätigkeiten, mit denen eine Person regelmäßig ihr Geld verdient (Dudenredaktion, o.D.); die beruflichen Tätigkeiten können aus meiner Sicht auch unbezahlt ausgeübt werden, z.B. in Form eines Ehrenamtes.<sup>7</sup>

Die Ideen und Forderungen im Rahmen bisheriger schulischer Berufsorientierung lassen sich entsprechend der zwei Bedeutungen des Begriffs „Orientierung“ strukturieren: als persönliche Standortbestimmung oder als Ausrichtung/Einstellung auf einen Beruf hin (vgl. Butz 2009: 49f.). Die Form der Orientierung auf einen Beruf hin impliziert angesichts unserer sich wandelnden Erwerbsarbeitswelt insbesondere die Fähigkeiten zu Flexibilität und Anpassung. Während Karin Schober (2001: 29f.) diese Fähigkeiten für unbedingt notwendig hält, spricht sich Marisa Kaufhold (2009: 223f.) im Rahmen der Erwachsenenbildung dafür aus, zwar eine innere Flexibilität zu entwickeln, sich aber lediglich persönlich als sinnvoll empfundene neue berufliche Kompetenzen anzueignen und sich nicht dem Druck ständiger Anpassung an Veränderungen des Erwerbsarbeitsmarktes zu unterwerfen. Beide Positionen heben die notwendige Eigenständigkeit jedes\*r Einzelnen hervor. Im Rahmen einer subjektorientierten,

als Prozess verstandenen Berufsorientierung könnten Bert Butz und Sven Deeken (2014) zufolge Jugendliche ein berufliches Selbstkonzept entwickeln (vgl. ebd.: 100) und individuelle Impulse erhalten, die sie „zur eigenständigen Auseinandersetzung mit der eigenen Person und zur Gestaltung ihrer Bildungs-, Berufs- und Lebensplanung“ (ebd.: 109) motivieren. Entwickle ich ihren Gedanken weiter, so kann es darum gehen, dass ein junger Mensch zunächst in kleinem Rahmen sein Praktikum, dadurch seinen Praktikumsplatz und später nicht nur seine Berufsbiografie, sondern seine eigenen Berufe gestalten und sogar erfinden kann.

Aus den dargestellten Zusammenhängen leitete ich meinen Forschungsauftrag ab, Berufsorientierung mit einer künstlerischen Form von Agency zu verbinden sowie im Kontext von Berufsorientierung die Idee eines Working Citizen handlungsorientiert zu diskutieren und zu erproben. Für die Durchführung dieses Projekts ergab sich damit für mich die Methode der performativen künstlerischen Forschung.

---

### Agency<sup>8</sup>

Agency begreife ich in der alltäglichen Wirklichkeit der Berufsorientierung als eine relationale Befähigung, durch die Subjekte bewusst und eigensinnig, d.h. individuell sinnhaft, selbstbestimmt, kreativ und widerständig, hegemoniale Strukturen in ihr Leben integrieren, indem sie von ihnen abweichen, sie umdeuten, sich in sie einschreiben und damit Möglichkeiten für deren Resignifizierung schaffen. Kurz: Agency bedeutet die Befähigung zur Selbstermächtigung, zum Handeln und Wirken.<sup>9</sup> Sie ist aufs Engste

---

<sup>7</sup> Der vorangehende Abschnitt wurde im Vergleich zum ursprünglichen Text *I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency*. inhaltlich überarbeitet. In der aktuellen Version des Textes spezifiziere ich dementsprechend kontextabhängig den Arbeitsbegriff.

<sup>8</sup> Die Definition von Agency, bzw. von künstlerischer Agency aus dem ursprünglichen Text *I do*.

*Von der Handlungsanweisung zu Agency* wurde während des Forschungsprozesses weiterentwickelt und ist hier in der überarbeiteten Form angeführt.

<sup>9</sup> Dieses Konzept einer alltäglichen Form von Agency im Kontext von Berufsorientierung entwickelte ich in meiner Dissertation mit dem Arbeitstitel *I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency*.

mit der Konstitution neuer Wirklichkeiten verknüpft.

---

### Künstlerische Forschung

Künstlerische Forschung entspringt Sibylle Peters (2013) folgend einem demokratischen Verständnis von Forschung: Sie öffnet gesellschaftliche Fragen, wie die nach einer neuen Form von Berufsorientierung, für diejenigen, die sie betreffen, in diesem Fall für die Jugendlichen. Ausgehend von ihren Forschungsfragen agiert die künstlerische Forschung im Dreieck von Gesellschaft, Kunst und Wissenschaft (vgl. ebd.: 8ff.); als performativer, d.h. selbstreferenzieller und wirklichkeitskonstituierender Prozess kann sie bestehende Normen bestätigen, von ihnen abweichen oder sie sogar transformieren (vgl. Fischer-Lichte 2004: 32; 34). Ihren Gewinn für die Berufsorientierung sehe ich darin, dass explizit projektbezogen und individuell mit künstlerischen Praktiken, Handlungen und Darstellungsformen geforscht und präsentiert wird. Indem diese Verfahren ganzheitlich-sinnliche Erfahrungen und Reflexionen ermöglichen, können sie Mitforschende auf vielfältige Weisen ansprechen, ihre unterschiedlichen subjektiven Perspektiven aufschließen und sie zur Mitgestaltung von Erwerbsarbeit und letztlich von Arbeits- und Lebenswelt insgesamt einladen. In den künstlerischen und damit eigenwilligen Forschungsergebnissen der Forschenden bringen sie neues Wissen, wie hier das Wissen zu Berufsorientierung und Erwerbsarbeitswelt, performativ erst hervor. Durch ihre Eingriffe in bestehende soziale Wirklichkeiten unterscheiden sich die handlungsorientierten experimentellen Verfahren auch von bisherigen qualitativ-hermeneutisch angelegten Forschungszugängen in konsequenzverminderten

---

*Agency und performative künstlerische Forschung in der Berufsorientierung (forthcoming).* Wesentliche Referenzen bilden meine Erfahrungen als Lehrerin, Ergebnisse aus meiner künstlerisch-praktischen Forschung mit den Jugendlichen und die

Räumen z.B. über bildnerische oder szenische Selbstporträts (vgl. LKJ, o.J.: 32; 45).

In der Auswertung des Projekts beziehe ich mich vor allem auf die künstlerischen Ergebnisse, die ich als Einzelfälle unter projektbedingten Kriterien auswähle. Sprachliche Reflexionen und das Verhalten der Mitforschenden werden ergänzend hinzugezogen.

Da ich als künstlerisch Forschende im Forschungsprozess wie in der Auswertung dieses Projekts über die Position der teilnehmenden Beobachtung hinaus präsent bin, galt und gilt es im besonderen Bewusstsein meiner unterschiedlichen Prägungen und Rollen und den entsprechenden Herausforderungen zu agieren:

- als Lehrerin, die sich als eine Person der lernenden Gruppe begreift, aber deren Beteiligung üblicherweise mit dem hierarchischen System der Bewertung verbunden ist;
- als Künstlerin mit künstlerischem Qualitätsanspruch und Präsentationsdruck, die die Jugendlichen im Sinne ihrer eigenen künstlerischen Konzepte und Umsetzungen begleitet und berät, ohne ihnen den eigenen Stil ‚überzustülpen‘;
- als künstlerisch-wissenschaftlich Forschende, die ihre Mitforschenden befragt, zugleich von ihnen befragt wird, aber allein die Ergebnisse für eine schriftliche Veröffentlichung auswählt und reflektiert.

---

### Arbeit performen – in Auseinandersetzung mit der Idee eines Working Citizen

Ein Blick auf die aktuelle, sich wandelnde Arbeitswelt zeigt, dass sich Erwerbsarbeit heute

Theorien von Thomas Alkemeyer & Nikolas Buschmann, Judith Butler, Michel de Certeau, Engin Isin und Eberhardt Raitelhuber.

nicht mehr ausschließlich anhand spezifischer Praktiken oder Bezahlung definieren lässt (vgl. Virno 2005: 42). Damit stellt sich die Frage, was alles noch zu ihr gehören kann? Längst hat Arbeit Merkmale politischen Handelns übernommen und eröffnet die Chance, sie als „Working Citizen“ (Schrader 2013: 14) zu gestalten oder zu performen.

John McKenzie (2004) erarbeitet im Wesentlichen drei Paradigmen des Phänomens ‚Performance‘, die sich jeweils an spezifischen Werten orientieren: Die technische Performance zielt auf Effizienz, die organisatorische fokussiert Effektivität und die kulturelle strebt soziale Wirksamkeit an. Aus seinen Ergebnissen leitet er eine Gesellschaft des 21. Jahrhunderts ab, die vom Individuum fordert, effizient, effektiv und sozial wirksam zu sein (vgl. ebd.: 226ff.). In einem engeren Sinn bezeichnet der Begriff ‚Performance‘ in den Kunst- und Theaterwissenschaften eine ephemere Kunstform, die auf Handlungen basiert, als bewusste Inszenierung vor anderen aufgeführt wird und bei Performer\*innen wie Teilnehmenden transformative Erfahrungen auslösen kann (vgl. Umathum 2005: 231ff.). Für die Schnittstelle von Kunst, Erwerbsarbeit und Berufsorientierung begreife ich ‚Performen‘ als gestalteten, wirklichkeitskonstituierenden Prozess zwischen Normativität und Transformation, der auf kontextabhängige Leistung zielt (vgl. McKenzie 2013: 143f.) und eine (Selbst-)Inszenierung vor anderen impliziert. Auch wenn die Grenzen fließend sind, verbinden sich transformative Erfahrungen aus meiner Sicht am ehesten mit künstlerischen Performances, während sich normative Prozesse z.B. im Bereich der Kompetenzorientierung von Schule finden.<sup>10</sup>

Bei der Neugestaltung von Berufsorientierung berücksichtigte ich Ulf Schraders (2013) Forde-

rung, den Nachhaltigkeitsgedanken zu integrieren (vgl. ebd.: 11ff.). Um den Jugendlichen des zweiten Projekts in Jg. 11 einen handlungsorientierten und zugleich spielerischen Zugriff auf das Thema zu bieten, entnahm ich den Begriff des\*r Working Citizen aus Ulf Schraders Nachhaltigkeitskonzept und lud die Mitforschenden ein, in performativen szenischen Übungen und Gesprächen eigene Bedeutungen und Konzepte zu diesem Begriff zu entwickeln. Der Begriff Working Citizen bildete weniger inhaltliche Vorgabe, sondern vielmehr Anlass und Gegenstand der Auseinandersetzung. Er fungierte als Leerstelle, die jede\*r individuell für sich füllen konnte, geprägt durch die jeweils eigenen (außer)schulischen und projektinternen Erfahrungen mit alternativen Konzepten zur aktuellen Erwerbsarbeitswelt. Auf die Weise wandelten wir den ursprünglich utopischen Begriff des\*r Working Citizen zu einem Arbeitsbegriff, d.h. einem Begriff, mit dem gearbeitet, der erarbeitet und angeeignet wird.

Für mich selbst habe ich den Begriff mit Blick auf Postwachstumskonzepte (vgl. Konzeptwerk Neue Ökonomie 2013) und Joseph Beuys' Vorstellung einer Sozialen Plastik (1985) formuliert: Eine\*n Working Citizen verstehe ich als eine Person, die grundsätzlich sozial, ökologisch und ökonomisch gerecht agiert und darin für sich ihren Beruf erfindet und in ihrem Sinne gestaltet.

---

### Von der künstlerischen Handlungsanweisung zu Agency

#### Projekt 1: Praktikumsbericht I

Die forschungsleitenden Fragen nach den praktischen Verfahren einer neuen Form von Berufsorientierung erforderten ein Forschungssetting, in dem diese Verfahren gemeinsam mit den mitforschenden Jugendlichen erprobt und beobachtet werden konnten. Im Januar 2016

---

<sup>10</sup> Ute Pinkert kommt in Hinblick auf die unterschiedlichen Formen von Performance zu ähnlichen Einschätzungen (vgl. Pinkert, 2015: 8ff).

absolvierten die Teilnehmenden aus dem Theaterkurs (9. Jg.) der Europaschule Gymnasium Hamm in unterschiedlichen Betrieben das übliche verpflichtende dreiwöchige Betriebspraktikum. In diesem Rahmen führten sie außerdem unser ‚Praktikum mit künstlerischer Praxis‘ durch, in dem künstlerische Handlungsanweisungen als performative Forschungs-Tools fungierten: Unter der Frage „Wie möchte ich arbeiten?“ zielten die Anweisungen darauf, das jeweilige Umfeld der Erwerbsarbeit zu testen und das Praktikum zu gestalten. Ausgehend von den Aufgaben entwickelten die Jugendlichen an ihren Praktikumsorten kleine Interventionen in Gestalt von Sounds, Bildern, Handlungen, Bewegungen – und dokumentierten die Reaktionen ihrer Kolleg\*innen.

Die besondere Form der Instruction Art (Kunst der Handlungsanweisungen) entstand, weil es den Jugendlichen generell Spaß machte, Aufgaben zu lösen. Außerdem waren sie meinem Eindruck nach an ihrer Schule, „Hamburgs strengste(r) Schule“ (Gall 2012: 1f.), durch transparente Regeln und deren besonders konsequente Umsetzung an klare Vorgaben gewöhnt.

---

#### Instruction Art – Erlaubnis und Handlungsspielraum

Die Instruction Art stellt das herkömmliche Konzept von Autor\*in und Rezipient\*in radikal in Frage: Die künstlerische Arbeit, die Instruction/Handlungsanweisung, vollendet sich erst in der Performance der rezipierenden Person; ihre Mitwirkung und künstlerische Entscheidungsfindung werden unverzichtbar. Als „fasciliator“ ermöglicht der/die Autor\*in nicht nur besondere Erfahrungen, sondern eröffnet einen neuen Handlungsspielraum, den der/die Rezipient\*in für sich gestalten kann (vgl. Umatham 2004). Die Anweisung wird zur Erlaubnis für eine bestimmte Handlung. „The rules of this game are simply to follow the rules, which are

less like rules and more like permissions“ (Patterson 2016: 1). Durch den Handlungsspielraum kann es gelingen, sich temporär von bestehenden Vorgaben und Strukturen zu befreien und einen eigenen Umgang mit ihnen zu entwickeln. „To commit to a task can set you free“ (Peters 2016: 6). Auch mit ihrer Entscheidung, den Handlungsspielraum nicht anzunehmen, vertritt die rezipierende Person eine Haltung. Die Aneignung einer Instruction kann zu eigenverantwortlichem Handeln führen, zur Erfahrung von Agency.

---

#### Künstlerische Handlungsanweisungen während des Praktikums

Nach einer gemeinsamen zweimonatigen Vorbereitungsphase formulierte ich für die Jugendlichen in ihren Forschungsheften unterschiedliche künstlerische Handlungsanweisungen und die Schüler\*innen entschieden selbst, welche Aufgaben sie während ihres Praktikums durchführen konnten. Die folgende Anweisung ermöglichte in besonderem Maße eine Erfahrung von Agency; zwei ihrer Umsetzungen betrachte ich hier näher, weil in ihnen beispielhaft subjektive Haltungen, persönliche Fähigkeiten und eigenwillige Ideen der Jugendlichen zur Erwerbsarbeitswelt sichtbar werden.

Anweisung: „Erfinde einen neuen Beruf, den du gern ausüben würdest und den dein Arbeitsplatz braucht. Übe den neuen Beruf am Arbeitsplatz aus.“

Diese Anweisung eigneten sich einige Jugendliche wie Liam in folgender Form an: „Führe am Praktikumsplatz eine Tätigkeit aus, die dir selbst Spaß macht und über die sich andere Menschen auch freuen könnten.“

Ein Mädchen namens Malou absolvierte ein in ihrer Darstellung zunächst langweiliges Praktikum in einer Zahnarztpraxis. Sie hatte dort fast nichts zu tun und musste vor allem morgens vor ihrem Praktikum Brötchen für alle kaufen. Zu dieser Zeit kamen viele Menschen mit

Fluchterfahrung in die Praxis. Malou spricht sehr gut Englisch. Aufgrund der Handlungsanweisung entwickelte sie schon nach einigen Tagen für sich den neuen Beruf der „Dolmetscherin für Zahnarztpraxen“. Sie hatte für sich eine Tätigkeit gefunden, mit der sie auf eine Weise Einfluss auf die Arbeitsabläufe in der Praxis nehmen konnte, die ihr sinnvoll erschien. Diese Tätigkeit hätte sie wahrscheinlich auch ohne die Handlungsanweisung ausgeführt. Die Aufgaben bewirkten jedoch, dass Malou ihren Handlungsspielraum bewusst erlebte und ihre Tätigkeit wertschätzte. Danach befolgte sie keine weiteren Handlungsanweisungen mehr aus dem Forschungsheft. Sie unterbrach eigenverantwortlich den Zusammenhang von einer an sie gestellten Aufgabe und deren Erfüllung. Eine Performance zu der Handlungsanweisung in ihrer oben dargestellten angeeigneten Form wurde von dem anfangs beschriebenen Jungen Liam durchgeführt, der in der Eingangshalle des Logistikunternehmens Blockflöte spielte. Nach Abschluss des Praktikums reflektierten wir gemeinsam szenisch die Ergebnisse der Jugendlichen und entwickelten sie für eine öffentliche, künstlerische Abschlusspräsentation im Forschungstheater weiter. Titel der Präsentation: Praktikumsbericht.

---

### Ergebnisse aus Projekt 1 – Möglichkeitsräume für Agency

Bei einem Schulpraktikum überlagern sich für zwei bis drei Wochen die Regelsysteme der Institution Schule und des Erwerbsarbeitsplatzes und werden instabil. In diese Situation konnten unsere künstlerischen Handlungsanweisungen durch ihren fordernden Charakter hineinwirken – getarnt als Forschungs-Schulaufgabe. Als Künstlerin hatte ich die Möglichkeit, durch die künstlerischen Handlungsanweisungen „eine Lizenz zum Andersmachen“ zu geben. Mit den Anweisungen eröffnete ich kleine neue Handlungsspielräume für die jungen Prakti-

kant\*innen, mit denen sie die Regeln des Umfelds umgehen konnten. Dies ermöglichte ihnen, sich den neoliberalen Logiken und Erwartungen nach Anpassungsfähigkeit, Verwertbarkeit und Leistungsorientierung zu entziehen, die sich in der Ökonomie wie in allgemeinen Bildungskontexten finden (vgl. Deck, 2014: 48f.; vgl. McKenzie 2004: 226ff.). Eine Pädagogik der Anweisungen wurde durch künstlerische Handlungsanweisungen in ihr Gegenteil gewendet. Der Druck, der jedem performativen Imperativ implizit ist, kann sich im spielerischen Ansatz der künstlerischen Vorgaben in einen bewusst erlebten Handlungsspielraum und damit längerfristig möglicherweise in einen reflektierten Umgang mit Anweisungen und Druck an sich wandeln. Denn das künstlerische Verfahren befördert eine Praxis der Selbstsorge, indem es durch die geforderten Praktiken individuell anregt, „verschiedene Formen der Beziehung zu sich selbst [...] körperlich handelnd zu erproben“ (Hilliger 2018: 87).

Agency wurde in Liams und Malous individuellen, sinnhaften, kreativen Aneignungen vorgegebener Strukturen sichtbar. „To commit to a task can set you free“ (Peters 2016: 6) bedeutete die Ermächtigung, eigene Praktiken an den Erwerbsarbeitsplatz einzubringen und die Arbeitsumgebung temporär für sich und andere zu gestalten. Die Instructions erforderten eine Auseinandersetzung mit der eigenen Person und den bestehenden Strukturen – das Übersetzen und das Flötespielen gehörten für die jungen Menschen zu ihrem Erwerbsarbeitsplatz dazu, um auf menschliche Bedürfnisse zu reagieren. Damit schufen sie temporär alternative Erwerbsarbeits-Wirklichkeiten und testeten mit ihren Wirklichkeiten die Wirklichkeiten an den Praktikumsplätzen. Die Jugendlichen

performten im Sinne ihres eigenen Selbstverständnisses als Praktikant\*in in einer Institution.<sup>11</sup>

---

### Fazit

Das Projekt Praktikumsbericht eröffnet die Möglichkeit, den eigenen aktuellen oder zukünftigen Arbeitsplatz als durch Handlung gestaltbar zu erfahren und ihn wie die eigene (Berufs-)Tätigkeit dadurch in einer positiven Art und Weise umzudeuten und sich neu anzueignen. Das Projekt bietet mit den künstlerischen Verfahren der Handlungsanweisung und szenischen Präsentation aus meiner Sicht außerdem die Chance, die Aufmerksamkeit im Bereich des Tätigseins auf die menschlichen Bedürfnisse zu richten, die im Kontext neoliberaler Erwerbsarbeit normalerweise keinen Raum finden – wie Zuhören, Übersetzen und Flöte spielen. Hebt man das Konzept auf die Ebene der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung und Gestaltung (von Arbeitspraxen) – was würde es für die Zukunft der Erwerbsarbeit und ihrer Mitbestimmung erkennbar machen und eröffnen?

Berufsorientierung wird hier zur Zukunftsforschung.

---

### Literatur- und Quellenangaben

Beuys, J. (1985): Sprechen über Deutschland: Rede vom 20. November 1985 in den Münchner Kammerspielen. In: Mayer, H.; Beuys, J.; Mitscherlich-Nielsen, M.; Schönherr, A. (Hg.): Reden über das eigene Land: Deutschland. Bertelsmann: München. Seitenzahl?

Butz, B. (2008): Grundlegende Qualitätsmerkmale einer ganzheitlichen Berufsorientierung. In: Famulla, G.-E. (Hg.): Berufsorientierung als Prozess – Persönlichkeit fördern,

Schule entwickeln, Übergänge sichern. Ergebnisse aus dem Programm Schule – Wirtschaft/Arbeitsleben. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler, S. 42–62.

Butz, B.; Deeken, S. (2014): Subjektbezogene Berufsorientierung – Individueller Lernprozess und kooperative Aufgabe. In: Pötter, N. (Hg.): Schulsozialarbeit am Übergang Schule - Beruf. Beiträge zur Sozialen Arbeit an Schulen. Springer VS: Wiesbaden, S. 97-113.

De Certeau, M. (1988). Kunst des Handelns. Merve: Berlin.

Deck, J. (2014): Paradoxe Verhältnisse. Zum biopolitischen Kontext der Theaterarbeit mit Kindern und Jugendlichen. In: Primavesi, P.; Deck, J. (Hg.): Stop Teaching! Neue Theaterformen mit Kindern und Jugendlichen. transcript: Bielefeld, S. 47–67.

Driesel-Lange, K. Brüggemann T. (2018): Berufsorientierung im Aufwind? Wie die Begleitung Heranwachsender in Zukunft gestaltet werden kann. *Schulmagazin*, 1-2018, S. 7–10.

Dudenredaktion (o.D.): Beruf. In: Duden online. Abgerufen am 25.08.2022.

Eckert, Constanze; Hentschel, Ulrike (2015): Constanze Eckert im Gespräch mit Ulrike Hentschel. Über mögliche Zusammenhänge von Kunst (Theater) und Bildung. In: Mission Kulturagenten. Onlinepublikation des Modellprogramms Kulturagenten für kreative Schulen 2011-2015. Abgerufen am 28.07.2022.

Fischer-Lichte, E. (2004): Ästhetik des Performativen. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.

Gall, I. (2012): Hamburgs strengste Schule setzt glasklare Regeln. In: Welt online am 21.12.2012. Abgerufen am 28.07.2022.

o.A. (o.J.) Grundsatzpapier zur Kulturellen Bildung in den Kulturräumen des Freistaates Sachsen Vogtland-Zwickau, Leipziger Raum, Erzgebirge-Mittelsachsen, Niederschlesien-

---

<sup>11</sup> Im ursprünglichen Text *I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency*. wird an dieser Stelle das zweite künstlerische Forschungsprojekt mit einem

11. Jahrgang ausgewertet, Titel: *Die Zentrale für Berufsgestaltung*.

Oberlausitz, Chemnitz, Leipzig und Dresden. S. 2. Abgerufen am 28.07.2022.

Hilliger, D. (2018): K\_eine Didaktik der performativen Künste. Theaterpädagogisch handeln im Framing von Risk, Rules, Reality and Rhythm. Schibri-Verlag: Berlin/Milow/Strasbourg.

Kaufhold, M. (2009): Berufsbiografische Gestaltungskompetenz. In: Bolder, A.; Dobischat, R. (Hg.): Eigen-Sinn und Widerstand. Bildung und Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, S. 220–228.

Konzeptwerk Neue Ökonomie (2013): Zeitwohlstand. Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben. oekom: München.

Landesvereinigung Kulturelle Jugendbildung Niedersachsen e.V. (LKJ) (o.J.): Handbuch für Spurensucher\*innen. Berufliche Orientierung für Jugendliche. Hannover. Abgerufen am 03.03 2020.

McKenzie, J. (2013): Performativitäten, Gegen-Performativitäten und Meta-Performativitäten. In: Fischer-Lichte, E.; Hasselmann, K. (Hg.): Performing the Future. Die Zukunft der Performativitätsforschung. Wilhelm Fink Verlag: München, S. 141–159.

McKenzie, J. (2004): Performance und Globalisierung. In: Fischer-Lichte, E.; Risi, C.; Roselt, J. (Hg.): Kunst der Aufführung – Aufführung der Kunst. Theater der Zeit: Berlin, S. 226–244.

Paterson, M. (2016): Playing up. Abgerufen am 28.07.2022.

Peters, S. (2013): Das Forschen aller – ein Vorwort. In: Peters, S. (Hg.): Das Forschen aller. Artistic Research als Wissensproduktion zwischen Kunst, Wissenschaft und Gesellschaft. transcript: Bielefeld, S. 7-21.

Peters, S. (2016): Instructions. In: Peters, S.; Live Art Development Agency (Hg.): Playing Up! A Live Art Game for Kids and Adults. London: Live Art Development Agency, S. 1-12.

Pinkert, U. (2015): KOLLISIONEN? KREATIVITÄT UND PERFORMANCE. Schlüsselbegriffe kultureller Bildung im Kontext kulturbestimmender Diskurse. In: Mission Kulturagenten - Onlinepublikation des Modellprogramms Kulturagenten für kreative Schulen 2011-2015. Abgerufen am 28.07.2022.

Schmidt, C. (2019): I do. From Instruction to Agency. Designing of Vocational Orientation through Artistic Practice. In: Hildebrandt, P.; Evert, K.; Peters, S.; Schaub, M.; Wildner, K.; Ziemer, G. (Hg.): Performing Citizenship. Bodies, Agencies, Limitations. Palgrave MacMillan: Basingstoke und New York, S. 295–314. Abgerufen am 28.07.2022.

Schmidt, C. (2020): I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency. Wie Jugendliche mit künstlerischer Praxis ihre Berufsorientierung zum Working Citizen gestalten. In: Driesel-Lange, K., Weyland, U.; Ziegler, B. (Hg.): Berufsorientierung in Bewegung. Themen, Erkenntnisse und Perspektiven. Tagungsband, Beiheft der ZBW (Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik). Franz Steiner Verlag: Stuttgart, S.137–154.

Schmidt, C. (forthcoming): I do. Von der Handlungsanweisung zu Agency. Agency und performative künstlerische Forschung in der Berufsorientierung (Arbeitstitel).

Schober, K. (2001): Berufsorientierung im Wandel – Vorbereitung auf eine veränderte Arbeitswelt. In: Wissenschaftliche Begleitung des Programms „Schule - Wirtschaft/Arbeitsleben“ (Hg.), „Schule - Wirtschaft/Arbeitsleben“. Dokumentation 2. Fachtagung Bielefeld 30.05.2001-31.05.2001. SWA-Materialien Nr. 7. BMBF: Bonn, S. 7–38.

Schrader, U. (2013): Nur noch kurz die Welt retten? Konsequenzen der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung für die Berufsorientierung. Abgerufen am 28.07.2022.

Umatham, S. (2004): Do it Yourself! In: Fischer-Lichte, E.; Risi, C.; Roselt, J. (Hg.): Kunst der Aufführung. Aufführung der Kunst. Theater der Zeit: Berlin, S.119–130.

Umathing, S. (2005): Performance. In: Fischer-Lichte, E.; Kolesch, D.; Warstat, M. (Hg.): Metzler Lexikon Theatertheorie. Verlag J. B. Metzler: Stuttgart, S. 231–234.

Virno, P. (2005): Grammatik der Multitude. ID Verlag: Berlin.

---

### Zur Autorin

Constanze Schmidt ist Studienrätin für die Fächer Theater, Bildende Kunst, Germanistik und Meisterschülerin der HBK Braunschweig. Sie arbeitete als Assistentin für die Künstlerin Marina Abramovic, bevor sie in universitären Kontexten (UDK Berlin, ZHDK Zürich, HBK Braunschweig, UHH Hamburg) und am Gymnasium Grootmoor in Hamburg unterrichtete. Seit 2015 forscht sie in verschiedenen sozialen Feldern generationsübergreifend zu performativen künstlerischen Formen von Berufsorientierung und Berufsgestaltung, vermittelt ihre Verfahren in Workshops (UDK Berlin) und bildet Multiplikator\*innen aus (Li Hamburg). Für ihre Forschung erhielt sie Stipendien im künstlerisch-wissenschaftlichen Graduiertenkolleg Performing Citizenship sowie im Programm Pro Exzellenzia 4.0.

constanzeschmidt31@gmail.com

LinkedIn: Constanze Schmidt

# Impressum

## Herausgeberinnen

Doris Cornils  
Inga Reimers

Studienprogramm Kultur der Metropole

HafenCity Universität Hamburg  
Henning-Voscherau-Platz 1  
20457 Hamburg

22. September 2022

ISBN: 978-3-947972-55-5

DOI: 10.34712/142.34

## Lektorat

Christine Bauhofer  
Doris Cornils  
Inga Reimers

## Lizenz



Sofern nicht anders angegeben, steht dieses Werk unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International (CC BY-SA 4.0). Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen

(gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z.B. Abbildungen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.