



Das WZB in den Medien Nr. 74/2020

29. Mai 2020

Printmeldungen

„Verschenkte Potenziale“

Beitrag von Philip Wotschack in: VDI nachrichten, 29. Mai 2020

„Boom der Despoten“

John Keane zitiert in: Handelsblatt, 29. Mai 2020

„Was ein IQ-Test wirklich verrät - und was nicht“

Agne Kajackaite erwähnt in: WELTplus, 28. Mai 2020

„Die Zukunft gehört den Frauen“

Jutta Allmendinger zitiert in: Handelsblatt, 29. Mai 2020

„Digitaler, traditioneller, grüner“

Jutta Allmendinger zitiert in: Handelsblatt, 29. Mai 2020

Online-Medien

[„Corona crisis shakes up shift to sustainable urban mobility“](#)

Weert Canzler zitiert in: cleanenergywire.org, 29. Mai 2020

[„Die Bedeutung dieser App wird systematisch überschätzt“](#)

Interview mit Jeanette Hofmann in: t-online.de, 29. Mai 2020

„Corona-Krise belastet Frauen offenbar mehr als Männer“

Interview mit Lena Hipp in: mz-web.de, 28. Mai 2020

[„Autonome Busse in ländlichen Regionen“](#)

Andreas Knie zitiert in: technikjournal.de, 27. Mai 2020

„Eine Karriereplanung für Mütter muss her!“

WZB erwähnt in: computerwoche.de, 28. Mai 2020

Hörfunk/Fernsehen

[„mdr AKTUELL“](#)

Interview mit Andreas Knie in: MDR aktuell, 28. Mai 2020
(ab Minute 6:17)

WZB-Reihe: Corona und die Folgen

[„Die Fleischindustrie und Corona“](#)

Beitrag von Jana Friedrichsen, 28. Mai 2020

Seite: 11
 Ressort: Technik & Wirtschaft

Nummer: 22-23
 Auflage: 104.663 (gedruckt) ¹ 132.576 (verkauft) ¹
 135.531 (verbreitet) ¹

Mediengattung: Zeitschrift/Magazin

¹ IVW 1/2020

Verschenkte Potenziale

Meinung: In der betrieblichen Praxis geht Wissen verloren, weil Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung selten zusammengedacht werden, argumentiert der Arbeitsforscher Philip Wotschack.

Von Philip Wotschack

Digitalisierung und Spezialisierung machen Weiterbildung für viele Beschäftigte zunehmend wichtig. Die Qualifikationsanforderungen an vielen Arbeitsplätzen nehmen zu, während andere Tätigkeiten zu verschwinden drohen.

Die Forschung zeigt, dass die Teilnahme an Weiterbildung ungleich verteilt ist. Bestimmte Beschäftigtengruppen kommen kaum in den Genuss von Weiterbildung. Dazu gehören neben Geringqualifizierten auch Personen, meistens Frauen, die Familien- und Pflegeaufgaben übernommen haben. Besonders gering ist der zeitliche Spielraum für Weiterbildung, wenn zur Sicherung eines ausreichenden Haushaltseinkommens lange Arbeitszeiten und Überstunden in Kauf genommen werden müssen. In der betrieblichen Praxis gibt es nur selten Ansätze, die Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildungspolitik als gemeinsame Aufgabe zu sehen. Nur eine kleine Anzahl der Betriebe, in denen Vereinbarungen zu Arbeitszeitkonten existieren, sieht beispielsweise die Nutzung dieser Zeit explizit für Bildungszwecke vor. Mögliche Synergien, etwa durch die Verbindung von Arbeitszeitinstrumenten und Qualifizierungsprogrammen, werden in der Regel verschenkt. Durch eine Verknüpfung beider Handlungsfelder könnte ausreichend Zeit für Weiterbildung bereitgestellt werden, die neben kleinteiliger Weiterbildung während der Arbeitszeit größere Weiterbildungsblocke und umfassendere Qualifizierungsmaßnahmen ermöglicht. Eine solche Ausrichtung der betrieblichen Arbeitspolitik wäre präventiv, sofern sie den gesamten Lebensverlauf von Beschäftigten mit seinen wechselnden zeitlichen Anforderungen in den Blick nimmt und langfri-

stige Kosten und Risiken reduziert, die durch Qualifizierungsdefizite oder hohe Arbeitszeitbelastungen entstehen.

Wie können Betriebe ausreichend Zeit für Weiterbildung schaffen? Dies war die Leitfrage des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten WZB-Forschungsprojekts „Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf“. Zur Beantwortung der Frage haben wir von 2009 bis 2015 zehn Vorreiterbetriebe untersucht, die Instrumente der Arbeitszeitgestaltung und Weiterbildung verknüpfen, um dem Problem der Zeitnot entgegenzuwirken.

Bei den zehn von uns untersuchten Betrieben konnten wir charakteristische Handlungsansätze der Arbeitszeitgestaltung unterscheiden, die mehr Zeit für Weiterbildung ermöglichen. Ein „one best way“ zeigt sich dabei nicht. Es existiert vielmehr eine große Bandbreite an betrieblichen Handlungsansätzen, durch die direkt oder indirekt Zeitfenster für die Weiterbildung geschaffen werden. Sie reichen von Teilzeioptionen zur phasenweisen Absenkung der Wochenarbeitszeit über Arbeitszeitkontensysteme oder eine familienfreundliche Schichtplanung bis hin zu Freistellungsregelungen. Maßnahmen zur Weiterbildung und Arbeitszeitgestaltung waren in den untersuchten Betrieben nicht allein privilegierten Beschäftigtengruppen wie hoch qualifizierten oder leitenden Angestellten zugänglich, sondern auch den Beschäftigten in den gewerblichen oder operativen Bereichen der Unternehmen. Die bessere Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit Kinderbetreuung, Pflege, Erholung und Weiterbildung stellte ein erklärtes Ziel dar. Der Erfolg dieser Arbeitszeitpolitik zeigte sich sowohl in den betrieblichen Statistiken zur Weiterbildungsbeteiligung als auch in den ausführlichen Beschäftigteninterviews, die im Rahmen von vier intensiven Betriebsfallstudien durchgeführt wurden.

Flächendeckende Datenauswertungen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) bestätigen, dass sich Arbeitszeitinstrumente, die eine

individuelle Einteilung von Arbeitszeiten ermöglichen, positiv auf die Weiterbildungsbeteiligung von Männern wie von Frauen auswirken. Sie tragen zudem zu einer ausgewogenen Weiterbildungsteilnahme im Betrieb bei. Dieser Befund ist auch deswegen interessant, weil es sich in beiden Fällen um Arbeitszeitoptionen handelt, die nicht auf eine Verkürzung, sondern auf eine bessere Verteilung der Arbeitszeiten im Tages-, Wochen- oder Jahresverlauf zielen.

Wir wissen aus anderen Studien, dass sich eine Teilzeitbeschäftigung nachteilig auf den Zugang zu betrieblicher Weiterbildung auswirken kann. Zum einen verringern sich für den Betrieb mögliche Weiterbildungserträge, da die Beschäftigten durch Weiterbildung zwar produktiver werden, aber kürzer arbeiten. Zum anderen kann Teilzeitarbeit von den Vorgesetzten als negatives Signal für eine niedrigere Leistungsbereitschaft und ein geringes Karriereinteresse gewertet werden – Teilzeitbeschäftigte werden dann seltener in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen.

Dieses Risiko besteht bei Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeiten offenbar nicht. Von Langzeitkonten, also Arbeitszeitkonten mit einem Ausgleichszeitraum von einem Jahr oder mehr, profitieren allerdings vorrangig Männer. Offensichtlich nutzen Frauen dieses Arbeitszeitinstrument weniger für Weiterbildung, da sie aufgrund höherer außerberuflicher Verpflichtungen nicht ausreichend Zeit mit solchen Konten ansparen können. Wenn sie Zeit aus dem Konto entnehmen, verwenden sie es zudem eher für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Als ein weiterer wichtiger Befund der Studie lässt sich festhalten, dass auch der betriebspolitische Kontext die Weiterbildungsteilnahme beeinflusst. In Betrieben mit Interessenvertretung, Unterstützungsangeboten bei der Kinderbetreuung oder Hilfestellungen für den Wiedereinstieg nach der Elternzeit weisen Männer und Frauen höhere Wei-

terbildungsquoten auf.

Die Weiterbildungsteilnahme der Frauen steigt auch, wenn ein Betrieb gleichstellungspolitische Handlungsansätze aufweist oder der Frauenanteil im Management höher ausfällt. Im Einklang mit den Ergebnissen der qualitativen Untersuchung unterstreichen die Auswertungen damit zum einen die Wichtigkeit der betrieblichen Arbeitszeitpolitik für die Weiterbildungsteilnahme, zum anderen die förderliche Rolle von flankierenden Strukturen im Bereich der betrieblichen Gleichstellungs- und Vereinbarkeitspolitik. Wer Weiterbildung fördern will, muss

also mehrere Dimensionen im Blick haben: neben der reinen Weiterbildungs- politik auch verwandte Handlungsfelder wie die Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeits- und Gleichstellungspolitik. Nicht vergessen werden sollte allerdings, dass betriebliche Merkmale allein nur einen Teil der existierenden Unterschiede in der Weiterbildungsteilnahme erklären können. Wie wir aus anderen Studien wissen, spielen darüber hinaus politische und gesetzliche Rahmenbedingungen, öffentliche Kinderbetreuungsangebote, dominante Rollenbilder sowie die Erwerbs- und Haushaltskonstellationen auf der Paarebene eine

wichtige Rolle.

Philip Wotschack

Der Autor gehört zur Forschungsgruppe Globalisierung, Arbeit und Produktion am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Weizenbaum-Institut für die vernetzte Gesellschaft.

„Wer Weiterbildung fördern will, muss mehrere Dimensionen im Blick haben.“ Philip Wotschack, **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**

Abbildung:

Die Vereinbarkeit von Arbeit und Weiterbildung bleibt vor allem ein Zeitproblem. Vorreiterbetriebe haben sich des Themas angenommen.

Abbildung:

Foto: David Ausserhofer

Wörter:

855

Autor: Jakobs, Hans-Jürgen
Seite: 056
Ressort: Wochenende | Literatur
Mediengattung: Tageszeitung

Nummer: 103
Auflage: 68.728 (gedruckt)¹ 136.428 (verkauft)¹
 141.142 (verbreitet)¹
Reichweite: 0,450 (in Mio.)²

¹ IVW 1/2020

² AGMA ma 2019 Tageszeitungen

Boom der Despoten

Politische Systeme wie China und Ungarn fordern herkömmliche Demokratien heraus. Sie seien widerstandsfähiger, als die meisten denken, findet Politikprofessor John Keane und in Zeiten des Virus für Mittelschichten von großem Reiz.

Krisenzeiten sind Herrscherzeiten. Zeiten der Pandemie sind Zeiten für Potentaten aller Art. Mit nichts lässt sich der Griff zu mehr politischer Macht besser begründen als mit dem Kampf gegen ein unheimliches Virus. Die Welt hat seit Anfang März nicht nur erlebt, dass mehr als 80 Länder den Notstand ausgerufen haben - sondern auch, dass Nicht-, Viertel- oder Halbdemokraten die Covid-19-Verwirrung für die Ausweitung ihrer Bestimmungszone nutzen. Egal ob in Ungarn, Togo, China, Thailand, Bolivien, Indien oder El Salvador - eine Elite wenig zimperlicher "Coronakraten" macht sich breit.

Der "Lockdown" ist auch ein "Lockdown" der liberalen Demokratie, die ohnehin seit einiger Zeit vielen Entwicklungsstaaten nicht mehr als goldglänzendes Referenzmodell erscheint. Was ist da los? Verlagern sich die Gewichte im Systemkampf? Hat jenes Land eine bessere Zukunft, das sich weniger um Menschen- und Meinungsrechte kümmert?

Anruf in Sydney. Am Telefon einer der weltweit bekanntesten Politikwissenschaftler, Professor an der dortigen Universität und zugleich an Hochschulen in vielen anderen Ländern aktiv, auch am **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**. Er forscht dort über "Theorie, Geschichte und Zukunft der Demokratie". Vor allem aber hat **John Keane** gerade ein faszinierendes Werk über "The New Despotism" publiziert, eine so fundierte wie feuilletonistische Gesamtschau der neuen illiberalen Machteliten auf dem Globus.

Ein großer Wurf.

Natürlich kommt "Corona" darin nicht vor, der Text ist vorher verfasst worden. Andererseits aber summiere beispiels-

weise das Testament der Krise in China den Geist seines Buches, führt Keane im Gespräch aus: "Sie brüteten das Virus aus und waren die Ersten, die ihm widerstanden." Die aktuelle Krise sei eine große Chance für die alles bestimmende Kommunistische Partei. Anfangs noch hatte sie die Krise durch Unterdrückung von Informationen über Sars-CoV-2 verschärft, dann aber kontrollierte sie die Seuche mit äußerster Restriktion zum Gefallen der Bürger - und kann nun weiter, wie geplant, den Konsum im Land ankurbeln. Die neue Mittelschicht - 400 Millionen, bald mehr - braucht Erfolgsevents.

Die freiwillige Knechtschaft China sieht der australische Professor an der Spitze der neuen Despotien, die allesamt widerstandsfähiger seien, als die meisten denken, und Demokratien herausforderten: "Wir brauchen eine neue Sprache, um diese Alternative zu beschreiben." Man könne sie nicht einfach als "Tyranneien" oder "Diktaturen" schmähern, urteilt Keane, das sei nicht wie einst bei Robert Mugabe in Simbabwe; auch den Begriff "Autokratie" (erst recht "Faschismus") lehnt er ab. So rede zwar jeder über die Omnipräsenz von Präsident Xi Jinping, Chinas System sei aber viel komplexer und alles andere als dumm. Es erlaube täglich "digitale Meutereien", Widerspruch auf Onlineforen und Blogs, weil frustrierte Bürger ein Ventil brauchen und die Partei solche Kritik als Frühwarnsystem nutze. Und es könnte ja sein, sagt Keane, dass sich Elemente des Despotismus auch in Demokratien einschlichen.

In seinem Buch führt der Politik-Experte auf mehr als 250 Seiten aus, wie sich "Topdown-Systeme" die Loyalität ihrer Untertanen sichern. Die würden, in Erwartung größeren Wohlstands und

unangefochtener Sicherheit, eine "freiwillige Knechtschaft" akzeptieren: "Das ist etwas Neues unter der Sonne." Galt es bei Radikalliberalen wie Friedrich A. von Hayek noch, die Freiheit der Märkte zu preisen und sozialistischen Totalitarismus zu vermeiden (den "Weg zur Knechtschaft"), so haben sich inzwischen längst Systeme eingeschwungen, in denen der Staat Märkte macht und sich unfreie Bürger nicht unfrei fühlen. Alles wie bei einem im Buch zitierten persischen Sprichwort: "Besser eine Lüge, die den Frieden erhält, als die Wahrheit, die zerstört."

John Keane weiß, wovon er schreibt. Ihn haben Alternativen zur Demokratie schon immer interessiert. In den 1980er-Jahren explorierte er die Sowjetunion. Für die neue Arbeit hat er viele Gespräche geführt: in China (wo er auch lehrt), in Russland, Saudi-Arabien, Ungarn, der Türkei. Diese Länder gehören wie etwa Vietnam, Abu Dhabi, Oman, Iran, Laos, Weißrussland oder Singapur zur Sphäre des neuen Despotismus. Keanes Buch ist voller lokaler Geschichten. Eigentlich würde er jetzt in Berlin forschen, aber er hat - nach einem Aufenthalt in Oxford - noch einen der letzten Flüge heim nach Australien bekommen. Seitdem informierte er in Tweets über seine Quarantäne, räsonierte über die "demokratische Qualität" des Virus, prangerte die Pestilenz als "Heroin des Despoten" an (Beispiel Hongkong), las eines der Pestbücher von Daniel Defoe und arbeitete sich an Donald Trump, dem 45. Präsidenten der USA ab.

Er nennt ihn nur "Nummer 45".

Frage: Wie beurteilen Sie, Mister Keane, den Einfluss Trumps auf die Demokratie?

Antwort: "Ich bin besorgt, einige Elemente des Despotismus sind bereits in

den USA institutionalisiert. Er hat den Kongress festgesetzt, Kontrolle über den Supreme Court gewonnen, bedeutende Teile der Bürokratie erobert und das populistische Spiel betrieben."

Aber ist nicht viel gravierender, dass sich mitten in Europa Ungarn fundamental weg von demokratischen Prinzipien bewegt?

Demagogen wie Pfauen "Seit mehr als einer Dekade zeigt die regierende Partei Fidesz von Viktor Orbán, wie man eine Demokratie, die Gewaltenteilung hatte, verwandeln kann. Ungarn ist eine Allegorie für den Aufstieg des Despotismus. Alle Charakteristika sind dort zu finden: gezügelte Gerichte und Medien, Fake News, nach außen freie Wahlen, regelmäßige Meinungsumfragen, Vetternwirtschaft, von Offiziellen abhängige Oligarchen, eine treue Mittelschicht. Die Gewalt kommt hier maskiert daher." Es ist ein System der Patron-Klient-Connections.

Die "Allegorie Ungarn" besagt, dass mitten in der Europäischen Union, ein Land nach den Gesetzen des Despotismus funktioniert. Orbán, der "Viktator", konnte für einige Corona-Monate sogar nur per Dekret regieren, was er mehr als hundertmal nutzte. In Osteuropa orientiert sich Polen, mit immer neuen Attacken auf die vormals unabhängige Justiz, am Vorbild des Orbanismus. An den Strippen zieht der nationalkonservative Politiker Jaroslaw Kaczynski.

Überall auf der Welt werde in diesen dunklen Zeiten Sinistres geboren, schreibt Keane, "eine Art Despotismus, wie ihn die Welt noch nicht gesehen hat". Es handele sich um den neuen Typus pseudodemokratischer Regierungen, geführt von Leuten, die die Kunst beherrschten, sich ins Leben der Menschen einzumischen und es zu manipulieren, "ihre Unterstützung ordnend und ihre Konformität gewinnend". Die alte

Ordnung, mit Gewaltenteilung und "Checks and Balances", erscheint da plötzlich vorgestrig.

Eine Konsequenz: Es gibt Wahlen ganz ohne Demokratie. Keane zitiert die Altmeister Charles-Louis de Montesquieu (1689-1755) und Alexis de Tocqueville (1805-1859). Sie warnten, die Mittelschichten könnten sich auch für Despotismus entscheiden. Keane folgert, die klassischen Demokratien täten gut daran, ihre eigene Resilienz zu stärken. Die unvollendete digitale Revolution müsse zum Beispiel zu Ende gebracht werde - damit das Internet mehr Demokratie ermöglicht und nicht mehr Überwachung durch die Staatsmacht. Demokraten mögen die Techniken der Despoten verabscheuen, unterschätzen dürfe man sie nicht, warnt Keane. Sie seien wie "Parasiten", die sich von den Dysfunktionen klassischer Demokratien ernähren.

In seinem Buch analysiert der Wissenschaftler mit Präzision und Sprachreichtum das neue Phänomen. Am Ende rätselt man, ob die Stabilität der vorgeführten "Phantom-Demokratien" nicht doch zerbröseln könnte, was der Autor wohl für möglich hält. Und fragt sich, ob die Abgrenzungen des "neuen Despotismus" hin zu Autokratie und Tyrannei nicht sehr akademisch ist. Und man könnte sicher stärker betonen, dass bei zu viel Kritik der smarte Potentatenstaat schnell zum simplen Polizeistaat wird. Man denke an inhaftierte chinesische Blogger, die Ermordung des saudischen Journalisten Jamal Khashoggi oder an den russischen Unternehmer Michail Chodorkowski, der für sein "Njet" zur gelenkten Demokratie des Wladimir Putin zehn Jahre hinter Gittern saß. Aber das sind Marginalien in einem brillanten Opus. Es kommt zu einer Zeit, in der "Nummer 45" die Eskalation des Wirtschaftskriegs mit China vorantreibt,

wahltaktisch bedingt. In der Staaten wie Deutschland zwischen Washington und Peking stehen und die alten Klischees - hier "Freiheit", dort "Regime" - nicht mehr richtig stimmen.

Spätestens im Oktober will John Keane zurück sein in Europa. Dann wird er sicher über Despotismus und Seuche reden. Über die Verführung, in Demokratien mit Notstandsgesetzen zu operieren. Über Demagogen wie Orbán, die sich wie Pfauen aufplustern. Über den Krisenstil des westlichen Populisten Jair Bolsonaro aus Brasilien, der das Volk trotz Corona zur Arbeit schickte und deshalb wie ein "Krimineller" wirke, so Keane.

Und über eine Machtverschiebung in der Welt: Die Seuche könne für China ein positiver Wendepunkt sein wie die Pekingreisen von Richard Nixon und Henry Kissinger vor fast 50 Jahren, schreibt der Professor aus Sydney in seinem jüngsten Essay. Die Volksrepublik könne, "ohne einen Schuss abzugeben", vom Chaos in den USA profitieren, das eigene globale Imperium weiter ausbauen und die Illusion amerikanischer Überlegenheit endgültig zerstören. Da nach Corona weiterhin Seuchen drohten, könnten noch mehr Mittelschichten auf der Welt Notstandsgesetze für gut und demokratische Normen für vernachlässigbar halten.

Dann könnte Pekings Politik an vielen Orten der Welt als "good governance" geschätzt werden, nicht nur bei Chinas Intellektuellen, ahnt Keane: "Despotismus wäre dann die Zukunft der Demokratie."

ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Ungarn ist die Allegorie für den Aufstieg des Despotismus. Die Gewalt kommt hier maskiert daher. John Keane Professor an der Universität von Sydney

Abbildung:

Viktor Orbán: Der ungarische Premier regierte in der Pandemie für Monate nur per Dekret - was er mehr als hundert Mal nutzte.

Abbildung:

Philipp Horak Anzenberger John Keane: The New Despotism Harvard University Press 305 Seiten 21,21 Euro Strategische Partnerschaft: Chinas Präsident Xi Jinping (l.) sichert Simbabwe Präsident Emmerson Mnangagwa die Unterstützung seines Landes zu.

Abbildung:

Picture Press Rao Aimin Xinhua eyevine

Wörter:

1510

Urheberinformation:

Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG 2020: Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung der Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG ist untersagt. All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.

Autor: Norbert Lossau
Seite: 12:10:21
Ressort: Wissenschaft
Rubrik: Wissenschaft
Weblink: <https://www.welt.de/wissenschaft/plus198642259/Intelligenzforschung-Was-ein-IQ-Test-wirklich-verraet-und-was-nicht.html>

Mediengattung: Online News
Jahrgang: 2020
Nummer: 0

Intelligenz

Was ein IQ-Test wirklich verrät - und was nicht

Die Intelligenz der Menschen ist jahrzehntelang immer höher geworden. Seit 15 Jahren stagniert jedoch die Entwicklung. Woran liegt das - und was kann man tun, um seinen IQ zu verbessern?

Intelligenzforscher hatten es schon immer schwer. Ihr Konzept vom Intelligenzquotienten (IQ) ist naturgemäß bei jedem Zweiten nicht besonders beliebt. Denn der Intelligenzquotient ist nun einmal so definiert, dass sein durchschnittlicher Wert bei 100 liegt und 50 Prozent der Bevölkerung darunterliegen.

"Niemand möchte gerne als unterdurchschnittlich abgestempelt werden", sagt die Intelligenzforscherin Elsbeth Stern von der ETH Zürich. Doch es sei eben so, dass die Intelligenz in der Bevölkerung gemäß einer Gauß'schen Glockenkurve verteilt sei.

Die meisten Menschen haben einen IQ um die 100. Sowohl zu höheren als auch zu niedrigeren Intelligenzwerten werden es schnell weniger. Nur je zwei Prozent der Bevölkerung besitzen einen IQ-Wert über 130 oder unter 70.

Doch wie aussagekräftig sind IQ-Tests? Wie wichtig ist ein hoher IQ für den beruflichen Erfolg? Sind andere Faktoren wie Motivation, Frustrationstoleranz, Konzentrationsfähigkeit oder die mit dem Label EQ versehene emotionale Intelligenz nicht mindestens von ebenso großer Bedeutung? Jede Relativierung der Aussagekraft von IQ-Tests findet viele Anhänger.

Längst wird quasi gleichberechtigt von sportlicher, sozialer, musischer, spiritueller oder gar sexueller Intelligenz gesprochen. Die US-Psychologin Angela Duckworth von der University of Pennsylvania folgert zum Beispiel aus ihren Studien, dass Ausdauer und Leidenschaft (englisch: "grit") für den Erfolg eines Menschen ausschlaggebender seien als der IQ-Wert.

Für Elsbeth Stern hat indes das in den 1920er-Jahren von dem Hamburger Psy-

chologen William Stern erfundene IQ-Konzept bis heute nichts an Aussagekraft und Bedeutung verloren. "Kein anderes psychologisches Persönlichkeitsmerkmal steht auch nur annähernd auf so seriösen Grundlagen wie die Intelligenz", sagt die Intelligenzforscherin, die übrigens nicht mit William Stern verwandt ist.

Der IQ sei ein sehr guter Prädiktor für schulischen und auch den späteren beruflichen Erfolg. "Intelligenz ist im Wesentlichen die Fähigkeit, aus bereits vorhandenem Wissen neues Wissen ableiten und daraus Schlüsse ziehen zu können", erklärt sie. Und das ist offensichtlich in vielen Lebenssituationen von Vorteil.

Die Diskussion über die Relevanz von IQ-Werten hatte von Anfang an auch einen sozialen Aspekt. Die Kinder von wohlhabenden, gebildeten Eltern schneiden bei IQ-Tests in der Regel besser ab als Sprösslinge aus prekären Verhältnissen. Wird ein hoher IQ also schlicht vererbt? Nach vielen Jahren intensiver Forschung, insbesondere bei zweieiigen, unter gleichen Umweltbedingungen aufgewachsenen Zwillingen, gilt es heute als gesichert, dass es beim IQ eine starke genetische Komponente gibt. Aber auch Umweltfaktoren haben einen deutlichen Einfluss darauf, welchen IQ-Wert ein Mensch erreichen kann.

Stern fasst den Stand der Kenntnis so zusammen: "Würden allen Menschen in einer Gesellschaft optimale Bedingungen zur Entwicklung ihrer Intelligenz geboten, wären nahezu 100 Prozent aller Intelligenzunterschiede auf genetische Ursachen zurückzuführen."

Intelligenz ist also primär ein vererbtes Merkmal, das allerdings nicht auf nur

einem oder wenigen Genen basiert. "Es müssen sehr viele Gene sein, die über das gesamte Erbgut verteilt sind", erklärt Stern, "und die allermeisten sind bislang noch nicht bekannt."

Einen Gentest zur Bestimmung des IQ-Potenzials gibt es also noch nicht. "Nur drei bis vier Prozent der Intelligenzunterschiede lassen sich aus ganz bestimmten Genvariationen ablesen", sagt Stern und macht wenig Hoffnung, dass sich dies in absehbarer Zeit ändern könnte. "Selbst bei einem vergleichsweise simplen Merkmal wie der Körpergröße, die - wie der IQ - polygenetisch vererbt wird, lassen sich noch immer keine belastbaren Vorhersagen per DNA-Analyse machen." Auch wenn man hier immerhin schon 20 Prozent der genetischen Faktoren kennt.

Worüber sich alle freuen durften, war die seit den 1980er-Jahren zu hörende Botschaft der IQ-Forscher, dass die Menschen insgesamt immer klüger werden. Der neuseeländischen Politologe James Flynn hatte diese Entwicklung erstmals 1984 beschrieben - zunächst nur bezogen auf die USA.

Doch auch in anderen westlichen Ländern wurde dieser "Flynn-Effekt" beobachtet. Die steigende Intelligenz wurde gemeinhin mit den sich verbessernden Lebensbedingungen erklärt, die es einer immer größeren Zahl von Heranwachsenden ermöglichten, ihr individuelles Potenzial besser auszuschöpfen.

Doch ob eine kollektive Verbesserung der mittleren Intelligenz ganzer Gesellschaften mithilfe von IQ-Tests überhaupt erfasst werden kann, ist wissenschaftlich umstritten. Ist nicht jeder IQ-Test so konzipiert, dass der Mittelwert immer bei 100 liegt - vor 50 oder 30

Jahren ebenso wie heute? Die Tests werden schließlich immer den sich verändernden Verhältnissen angepasst.

Doch wenn sich in vielen der von den IQ-Tests erfassten Kategorien die Ergebnisse auf breiter Front verbessern, dann lassen sich offenbar daraus doch Trends ableiten. Es ist allerdings ein schwieriges Geschäft.

Der IQ stagniert

Die Stärke der Tests liegt vielmehr beim direkten Vergleich der Fähigkeiten - als einer Momentaufnahme in einer gegebenen Altersgruppe. "Wenn man heute einen 50 Jahre alten IQ-Test einsetzt, dann erhält man im Durchschnitt einen Wert von 120", sagt Professor Martin Korte von der Technischen Universität Braunschweig, "es gibt keinen Zweifel daran, dass die Menschen klüger geworden sind. Das ist ein valider Effekt."

Er begründet diese Entwicklung insbesondere mit Verbesserungen bei der Schulausbildung und der Ernährung. Jahrzehntelang stieg der gemessene IQ um vier bis fünf Punkte pro Jahrzehnt. Doch seit ungefähr 15 Jahren beobachten die Forscher global einen rückläufigen Trend - in diesem Zeitraum fiel der IQ um ein bis zwei Punkte. Der Begriff "negativer Flynn-Effekt" macht neuerdings die Runde. Werden wir jetzt also kollektiv dümmer?

"Das lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht ableiten", stellt Korte fest, denn der Fehlerbalken betrage ebenfalls zwei Prozentpunkte. Wissenschaftlich fundiert lasse sich derzeit also nur sagen, dass der IQ seit 15 Jahren stagniert. "Er steigt nicht mehr, das ist sicher", stellt Korte fest. Aber auch das ist ja bemerkenswert.

Korte hat zwei mögliche Erklärungen für die beobachtete Entwicklung des mittleren IQ - eine optimistische und eine pessimistische. Zum einen könne es so sein, dass die Gehirne der Menschen inzwischen so gut trainiert werden, dass praktisch alle ihr genetisch vorgegebenes Potenzial ausschöpfen. Mehr ginge dann einfach nicht.

Oder es wäre im Gegenteil so, dass es keine Verbesserungen beim Training der Gehirne mehr gibt. Die schlechter gewordene Konzentrationsfähigkeit der Menschen könnte dabei ebenfalls eine Rolle spielen. Es gibt Studien, die hier eine rückläufige Tendenz belegen. Im Jahr 2005 konnten Menschen eine Infor-

mation im Durchschnitt noch 15,5 Sekunden lang im Arbeitsgedächtnis speichern. Zehn Jahre später ergab eine vergleichbare, von Microsoft-Forschern durchgeführte Analyse nur noch einen Wert von 11,5 Sekunden. Es gibt also einen eindeutigen Trend.

"Das Arbeitsgedächtnis und die Fähigkeit, sich zu konzentrieren, hängen eng mit dem IQ zusammen", stellt Korte fest. Er mache sich angesichts dieser Entwicklung ernsthaft Sorgen, dass sich die bislang beobachtete Stagnation beim IQ in einigen Jahren doch noch als Rückgang entpuppen könnte.

Wie kann man die Konzentrationsfähigkeit trainieren?

Eine mögliche Erklärung für die gesunkene Konzentrationsfähigkeit könnte der Trend zum sogenannten Multitasking sein, also dem scheinbar gleichzeitigen Verrichten verschiedener Tätigkeiten. "Beim Multitasking befindet sich das Gehirn gleichsam ständig im Alarmmodus", sagt Korte, "und das führt dann zwangsläufig zu einer leichteren Ablenkbarkeit durch andere Reize." Sich konzentrieren zu können, ist laut Korte nicht angeboren: "Das ist eine erlernte Kulturleistung. Konzentrationsfähigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für unseren Wohlstand, dafür, dass wir fehlerfrei arbeiten und die Herausforderungen der Zukunft meistern können."

Es lohnt sich also darüber nachzudenken, wie wir unsere Konzentrationsfähigkeit und das Kurzzeitgedächtnis trainieren können. Das würde dann ja gleichsam automatisch auch die Intelligenz steigern.

Mit dem Lösen von Sudokus oder Kreuzworträtseln ist es allerdings nicht getan. Damit könne man seine Intelligenz nicht verbessern, sind sich die Experten einig. Martin Korte hat allerdings ein paar Empfehlungen, wie man seinen IQ tatsächlich verbessern kann: "Sport treiben, Bücher lesen, meditieren, musizieren."

Der Musikpsychologe Stefan Kölsch von der Universität Bergen in Norwegen bestätigt, dass Musizieren intelligenter macht. "Beim Spielen eines Instruments trainiert man sein Arbeitsgedächtnis", erklärt er. Es reiche allerdings nicht, einfach nur Musik zu hören. Man müsse es schon selbst tun. Kölsch legt indes Wert darauf, dass er hier von

einer Verbesserung der Intelligenz spricht - und nicht von einer Verbesserung des IQ-Wertes.

"Vom Konzept des IQ-Wertes halte ich nicht viel", sagt der Forscher, der im April 2019 das Buch "Good Vibrations: Die heilende Kraft der Musik" veröffentlicht hat. IQ-Tests taugten lediglich für den Nachweis von Entwicklungsstörungen bei kleinen Kindern.

Insbesondere sei es, so Kölsch, nicht möglich, mithilfe von IQ-Tests eine Aussage darüber zu treffen, ob sich die durchschnittliche Intelligenz einer Gesellschaft über Jahrzehnte hinweg verbessert oder verschlechtert hat. Kölsch fällt ein vernichtendes Urteil über die Aussagekraft von IQ-Tests: "Ebenso gut kann man mit einem Thermometer die Lufttemperatur messen und dann den Celsius-Wert mit vier multiplizieren."

Die Lufttemperatur zu messen, bevor man einen IQ-Test absolviert, ist indes gar keine schlechte Idee. Die Forscherin **Agne Kajackaite vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung** hat nämlich herausgefunden, dass die Umgebungstemperatur einen deutlichen Einfluss auf die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen hat. Kajackaite ließ sprachliche und mathematische Tests bei Temperaturen zwischen 16 und 33 Grad Celsius durchführen. In beiden Kategorien wurden die Ergebnisse der männlichen Probanden mit steigender Temperatur stetig schlechter, die der weiblichen Testpersonen hingegen besser.

Bei einem anderen, dem standardisierten "Cognitive reflection test", waren bei Frauen und Männern die Testergebnisse hingegen unabhängig von der Raumtemperatur. Die in der Fachzeitschrift "Plos One" publizierten Erkenntnisse legen nahe, dass die Vergleichbarkeit von IQ-Werten noch schwieriger ist, als bislang bekannt war.

"Ich kann letztlich nur raten, dass man IQ-Tests am besten bei einer Raumtemperatur durchführt, bei der man sich rundum wohlfühlt", sagt Kajackaite. Und diese Wohlfühltemperatur ist eben individuell verschieden.

Dieser Artikel wurde erstmals am 17. August 2019 veröffentlicht.

Abbildung:

Die meisten Menschen haben einen IQ um die 100

Fotograf:

Getty Images/Westend61

Abbildung: Was ist eigentlich der Intelligenzquotient? Und wie misst man ihn? WELT-Redakteur Norbert Lossau hat die wichtigsten Antworten und Tipps, wie man seinen IQ ganz einfach verbessern kann.

Fotograf: WELT/Norbert Lossau, Sabrina Bracklow

Fotograf: Getty Images/Westend61

Fotograf: WELT/Norbert Lossau, Sabrina Bracklow

Wörter: 1568

Urheberinformation: (c) Axel Springer SE

Autor: Dettling, Daniel
Seite: 064

Nummer: 103
Auflage: 68.728 (gedruckt) ¹ 136.428 (verkauft) ¹
 141.142 (verbreitet) ¹

Ressort: Gastkommentar
Mediengattung: Tageszeitung

Reichweite: 0,450 (in Mio.) ²

¹ IVW 1/2020

² AGMA ma 2019 Tageszeitungen

Die Zukunft gehört den Frauen

Frauen sind die sozialen Verlierer der Coronakrise. Doch der Trend wird sich umkehren, prognostiziert Daniel Dettling.

Weltweit führen Frauen in nur 15 von 193 Ländern eine Regierung an. Mit mehr Frauen in Spitzenfunktionen wäre das Leben mit Corona ein anderes: lebenswerter, familienfreundlicher und solidarischer.

In der Coronakrise sind die Frauen aber derzeit die sozialen Verlierer. Etliche Trends sprechen jedoch dafür, dass Frauen nach der Krise zu den Gewinnern gehören werden. Nicht allein Gesetze, Geld und Genderpolitik führen zu einem Wandel. In der Arbeitswelt nach Corona geht es um Kommunikation, Kooperation und Zukunftsinelligenz.

Direkte Opfer des Coronavirus sind in den meisten Ländern vor allem Männer. Zwei von drei Corona-Toten sind männlichen Geschlechts. Nicht nur Alter und Vorerkrankungen erhöhen das Risiko, an Corona zu erkranken oder zu sterben. Es ist auch das Geschlecht, sagen Immunologen. Dass nicht noch mehr Männer in diesen Tagen an Corona sterben, liegt aber nicht an den Hormonen, sondern an den Frauen.

Wo Frauen regieren, gibt es weniger Todesfälle

Am besten kommen bislang jene Länder durch die Coronakrise, die von Frauen regiert werden. Dänemark (Mette Frederiksen), Island (Katrín Jakobsdóttir), Finnland (Sanna Marin), Neuseeland (Jacinda Ardern), Norwegen (Erna Solberg), Taiwan (Tsai Ing-wen) und Deutschland (Angela Merkel) haben im internationalen Vergleich die niedrigsten Infektionsraten und weniger Todesfälle.

Es waren die Regierungschefinnen, die schneller und konsequenter auf den Ausbruch der Pandemie reagierten, während Männer wie Chinas Staatschef Xi Jinping den Ausbruch der Pandemie zu verheimlichen suchten, Brasiliens

Präsident Jair Bolsonaro, US-Präsident Donald Trump und der britische Premier Boris Johnson das Virus anfangs wahlweise als "Hype" oder als "chinesisches Virus" abtaten und fleißig allen Bürgerinnen und Bürgern die Hände schüttelten.

Als erstes Oberhaupt verkündete die 40-jährige neuseeländische Premierministerin vergangene Woche den Sieg über das Virus. Fast zwei Monate mussten die Neuseeländer eine der weltweit härtesten Ausgangssperren überstehen. Das Durchhaltevermögen hat sich gelohnt: Nur 21 Menschen starben in dem Fünf-Millionen-Land. Unter den deutschen Bundesländern schneidet Mecklenburg-Vorpommern mit Manuela Schwesig am besten ab. Das Land hat die wenigsten Infektionen pro Einwohner und bis heute nur 20 Corona-Tote.

Auch in Stil und Sprache heben sich die Frauen ab. Wo sich der französische Präsident Emmanuel Macron als Feldherr im "Krieg" gegen Corona inszeniert, sich Donald Trump als Amerikas höchster Arzt aufführt und der russische Präsident Wladimir Putin abgetaucht ist, kommunizieren die regierenden Frauen naturwissenschaftlich nüchtern, hören auf den Rat der Wissenschaftler und mahnen zur Vorsicht.

Corona stellt die Geschlechterfrage neu. Bremst die Pandemie die weitere Gleichstellung in der Arbeitswelt aus? "Plötzlich sind alle Frauen weg", stellt die Chefin des Verlagshauses Gruner und Jahr, Julia Jäkel, fest. Um 30 Jahre würde Corona die Gleichstellung der Geschlechter zurückwerfen, klagt Jutta Allmendinger, die Präsidentin des Berliner Wissenschaftszentrums, und fürchtet eine Retraditionalisierung: "Der Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen wird noch größer, der Knick in weiblichen Karrieren wird heftiger ausfallen und die Abhängigkeit der

Frauen von ihren Partnern zunehmen." Und die Literaturwissenschaftlerin Barbara Vinken sieht sogar einen "Rollback in die Rollen der Fünfziger".

Die neue Arbeitsteilung ist plötzlich die alte: Frauen stehen am Herd und betreuen Hausaufgaben, Männer machen Videokonferenzen und basteln weiter an ihrer Karriere. Homeoffice und Homeschooling heißt für Frauen viel Home und wenig Office. Jede vierte Frau hat ihre Arbeitszeit in der Coronakrise reduziert, von den Männern ist es nur jeder sechste. Dabei arbeiteten bereits vor Corona deutsche Mütter mehrheitlich in Teilzeit. Die Betreuung der Kleinsten zu Hause ist überwiegend die Aufgabe von Frauen.

Während Autohäuser und Baumärkte längst offen sind, bleiben Kitas und Schulen im föderal regierten Deutschland bislang noch überwiegend geschlossen. Krippen, Kindergärten und Grundschulen zu öffnen, um junge Familien und vor allem Frauen zu entlasten, gehörte nicht zur Priorität der Politik in den Bundesländern. Anders in Island oder Dänemark, beide von Frauen regiert, die bereits vor Wochen Kitas und Schulen wieder öffneten. Hierzulande funktioniert die partnerschaftliche Aufteilung zwischen den Geschlechtern nur so lange, wie die Kinderbetreuung staatlich ausgelagert wird. Fällt sie aus, fällt die Gesellschaft in alte Muster zurück.

Die aktuelle Debatte um mögliche Lockerungen zeigt, wer im Merkel-Deutschland den Ton angibt: die Männer als Ministerpräsidenten, Virologen und Verbandslobbyisten. Frauen in Deutschland sind sozial systemrelevant, aber ansonsten irrelevant.

In den Gesundheitsberufen arbeiten mit großer Mehrheit Frauen. In der Krankenpflege sind es 80, in der Altenpflege 84 Prozent. Frauen achten auf andere

Menschen und ihre Umwelt, Männer auf die Ökonomie.

Post-Corona sind die Frauen die Gewinner

Macht die Pandemie jetzt kaputt, was sich Frauen jahrzehntlang erkämpft und erarbeitet haben? Nein. Gegen die Momentaufnahme spricht die Macht des Wandels. Nach Corona starten wir nicht im Jahr 1990. Corona wird auch in der Geschlechterfrage zum Game Changer. Die Arbeitswelt wird sich radikal ändern.

Unternehmen werden Büroarbeitsplätze und Reisebudgets auch aus Kostengründen radikal kürzen. Tägliche Großveranstaltungen und Konferenzen werden zur Folklore einer untergehenden männlichen Arbeitswelt. In der "neuen Normalität" wird Homeoffice die Regel und stundenlange Präsenzsitzungen und Veranstaltungen werden zur Ausnahme. Wir werden mehr Zeit haben: für Familie, Freunde und uns selbst. Die neuseeländische Ministerpräsidentin Jacinda Arden hat jüngst die Einführung einer Viertagewoche vorgeschlagen - um die Wirtschaft anzukurbeln. Die Neuseeländer sollen mehr Zeit für Urlaub haben. Viele der in der Coronakrise politisch erfolgreich regierten Länder sind bei der Gleichstellung der Geschlechter deutlich weiter als Deutschland. Der Exportweltmeister landet beim Gleichstel-

lungsindex der EU-Kommission nur auf dem 12., bei Bildung sogar nur auf dem 24. Platz.

Spitzenreiter ist seit Jahren Island. Die globale Finanzkrise vor mehr als zehn Jahren war dort der Startschuss für eine Gleichstellungsoffensive: eine 40-Prozent-Quote in Vorständen aller Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten. In Deutschland gibt es lediglich eine Quote von 30 Prozent für Aufsichtsräte in börsennotierten Unternehmen.

Gefragt sind Kulturtechniken wie emotionale Intelligenz

Mit mehr Frauen in Führungspositionen wird auch Deutschland besser auf künftige Krisen vorbereitet sein. Länder und Unternehmen, die auf Vielfalt und Gleichberechtigung achten, sind wirtschaftlich erfolgreicher, gesellschaftlich glücklicher und insgesamt widerstandsfähiger.

Zum wichtigsten Wert in der Post-Corona-Arbeitswelt wird nicht Effizienz, sondern Resilienz. Gemeint ist die Fähigkeit, in wechselnden und ändernden Situationen flexibel und robust reagieren zu können. Gefragt sind Kulturtechniken wie emotionale Intelligenz, Kommunikations-Intelligenz und Netzwerk-Intelligenz.

Frauen beherrschen die Fähigkeit zur Selbstdisziplin und Selbstorganisation, den selbstbewussten Umgang mit Unsi-

cherheit und Komplexität besser als Männer. Darum sind sie auch die besseren Digitalisierer. Frauen machen nicht, was die Maschinen ihnen sagen, sondern stellen sie infrage und nutzen ihre Künstliche Intelligenz, um die eigene zu vergrößern. Sie verfügen über ein besseres soziales und mentales Immunsystem, weil sie zukunftsintelligenter sind.

Wenige Wochen vor Ausbruch der Corona-Pandemie hat das World Economic Forum ausgerechnet, dass sich der Gender-Gap erst in 99 Jahren schließen wird, wenn alles so bleibt, wie es ist. Corona wird diesen Zeitraum radikal verkürzen, der Fortschritt wird sich beschleunigen. Der Rückfall in alte Zeiten fällt aus. Spätestens in 20 Jahren verdienen Frauen mehr als Männer, weil sie krisenresistenter sind. Wetten?

Der Autor ist Politikwissenschaftler und Zukunftsforscher. Er leitet das von ihm gegründete Institut für Zukunftspolitik. Am 12. Juni erscheint sein Buch "Zukunftsintelligenz. Der Corona-Effekt und seine Auswirkungen auf unser Leben".

ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Zum wichtigsten Wert in der Post-Corona-Arbeitswelt wird nicht Effizienz, sondern Resilienz.

Abbildung: Edgar Rodtmann [M]d

Wörter: 1153

Urheberinformation: Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG 2020: Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung der Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG ist untersagt. All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.

Autor:	Obmann, C./ Ivanov, A./ Scheppe, M./ Koschik, Anne	Nummer:	103
Seite:	054	Auflage:	68.728 (gedruckt) ¹ 136.428 (verkauft) ¹ 141.142 (verbreitet) ¹
Ressort:	Wochenende Karriere	Reichweite:	0,450 (in Mio.) ²
Mediengattung:	Tageszeitung		

¹ IVW 1/2020² AGMA ma 2019 Tageszeitungen

Digitaler, traditioneller, grüner

Die Coronakrise ist ein Stresstest für die Wirtschaft - und eine Blaupause für die Arbeitswelt der Zukunft. Diese fünf Entwicklungen sollten Führungskräfte und Mitarbeiter besonders im Blick behalten.

C. Obmann, A. Ivanov, M. Scheppe
Düsseldorf

Wenn es um Veränderungen geht, sprechen Personalmanager gern von einem Change-Prozess. So gesehen, hat die Corona-Pandemie das wohl größte Organisationsexperiment aller Zeiten ausgelöst. Gerade einmal zwölf Prozent der Mitarbeiter arbeiteten vor Corona im Homeoffice. Schätzungen der Universität Mannheim zufolge hat sich der Anteil durch die Pandemie nun auf 25 Prozent mehr als verdoppelt. Ein Trend, der sich nach Ansicht von Inga Dransfeld-Haase, Präsidentin des Bundesverbands der Personalmanager (BPM), fortsetzen wird: "Alle, vom Azubi bis zum Aufsichtsrat, haben eine steile Lernkurve hingelegt." Sogar ein Recht auf Heimarbeit schlug Arbeitsminister Hubertus Heil vor. All das war aber nicht nur ein Stresstest, sondern auch eine Blaupause für die künftige Arbeitswelt. Walter Jochmann, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Kienbaum, sieht in der "Dramatik der Krise ein nie da gewesenes Momentum für die Personalabteilungen, das bahnbrechende Veränderungen auslösen wird". Doch wie genau verändert die Pandemie die Arbeitswelt? Fünf Trends beschreiben den Wandel.

Trend 1: Rolle rückwärts der Frauen Die Väter gehen zur Arbeit, die Mütter bleiben zu Hause - kümmern sich um Haushalt und Kinder. Das Rollenbild aus dem vergangenen Jahrhundert ist durch die Pandemie aktueller denn je. Um Kinder zu Hause zu betreuen und zu unterrichten, haben vor allem die Frauen ihre Arbeitszeit reduziert. Das zeigt eine Studie des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts (WSI). So haben 27 Prozent der befragten Mütter mit Kindern unter 14 Jahren weniger

gearbeitet, bei den Männern waren es nur 16 Prozent. "Selbst bei Paaren, die sich zuvor die Arbeit geteilt haben, übernehmen Frauen vermehrt die Sorgearbeit", sagt WSI-Direktorin Bettina Kohlrausch. Das gilt vor allem für Familien mit einem niedrigeren Einkommen. Denn gerade diese Familien können es sich meist nicht leisten, dass der Mann weniger arbeitet. Schließlich verdient er im Schnitt ein Fünftel mehr als seine Frau.

Für die Berliner Soziologin **Jutta Allmendinger** eine schlimme Entwicklung. Was den erreichten Fortschritt in Sachen Gleichberechtigung angeht, würden Frauen "drei Jahrzehnte verlieren", sagte sie in einer Talkshow. Die Pandemie sorgt für eine Rolle rückwärts beim Frauenbild - was in der Arbeitswelt die ohnehin ungleichen Aufstiegs- und Vergütungschancen von Frauen weiter verringert. Dag Schölper, Geschäftsführer des Bundesforum Männer, fordert daher: "Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch ein Väterthema. Dem müssen sich Politik und Unternehmen endlich stellen."

Die Ausweitung von Partnermonaten beim Elterngeld müsse angepackt, die Gehaltslücke zwischen den Geschlechtern beseitigt und bezahlbare Kinderbetreuung zur Verfügung gestellt werden. Arbeitgeber müssten handeln. Auf das Potenzial weiblicher Talente könnten sie nicht verzichten, zumal sich in diesem Jahrzehnt die Babyboomer-Generation in Rente verabschiedet. Die in den 1950er- und 1960er-Jahren Geborenen stellen etwa ein Drittel der heutigen Bevölkerung.

Trend 2: Vertrauen statt Kontrolle "Trust is the new control" prangt auf dem Laptop von Microsoft-Managerin Masa Schmidt. Frei übersetzt heißt das

"Vertrauen statt Kontrolle". Ob ihre 16 Kollegen gerade Mails schreiben oder auf dem Balkon entspannen, weiß sie nicht. "Mir ist das ehrlich gesagt auch egal", sagt sie. Hauptsache, das vereinbarte Ergebnis stimme. Schmidt verlässt sich auf ihre Kollegen, die selbstorganisiert arbeiten. Das kann sie auch. Mal im Homeoffice, mal im Büro - für Managerin Schmidt und ihr Team hat sich seit Jahren bewährt, was für viele ein Novum ist.

Mit dem Durchbruch der mobilen Arbeit müssen sich Führungskräfte umstellen. Kontrolle abzugeben und Vertrauen aufzubauen fällt vielen schwer, vor allem wenn sie selbst in der Präsenzkultur aufgestiegen sind. Doch ein Unternehmen, das nach der Krise wieder zum Modus: "Alles hört auf mein Kommando" zurückkehrt, "wird an den Punkt kommen, an dem es nicht mehr weitergeht", warnt Axel Korge. Zu langsam, zu unflexibel, zu wenig innovativ. Korge erforscht am Fraunhofer Institut die Zukunft der Arbeit und warnt, Digitalisierung und gesellschaftliche Megatrends wie Gesundheits- und Umweltschutz erzeugten gewaltigen Veränderungsdruck.

"Unternehmen müssen die Scheuklappen abnehmen und auf Agilität umstellen", rät der Wissenschaftler. Es geht darum, Organisationsformen zu wählen, heißen sie nun "Scrum" oder "Hocracy", die Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen und sie an Entscheidungs- und Innovationsprozessen beteiligen - bis hin zum völligen Selbstmanagement des New Work. Korge weiß: "Nur so können sich Unternehmen erfolgreich anpassen."

Insofern muss eine Atmosphäre geschaffen werden, die Lust auf Wandel macht sowie ein Wirgefühel vermittelt - und das

alles auf Distanz. Für so manchen Manager ist das ungewohnt, wie eine Befragung der Unternehmensberatung Odgers Berndtson von rund 1 100 Führungskräften zeigt, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Demzufolge sehen zwei Drittel der Teilnehmer die Aufrechterhaltung der informellen Kommunikation als größte Herausforderung in virtuellen Teams.

"Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern die gewünschten Ziele verständlich kommunizieren, noch wichtiger aber ist es, sensibel für ihre Stimmungslage zu sein", sagt Managing Partner Daniel Nerlich. Denn dass Mitarbeiter in Eigenregie allumfassend arbeiten und dabei auch Zeit und Kosten nicht aus den Augen verlieren, überfordert so manchen. "Machbar", meint dennoch das Gros der Befragten. Nur ein gutes Drittel der Führungskräfte zeigt sich skeptisch.

Trend 3 : Mosaikkarriere Egal ob Manager oder Maschinist - "zu glauben, nach der Pandemie gehe es beruflich weiter wie zuvor, ist illusorisch", sagt Katharina Lochner, Professorin für Wirtschaftspsychologie an der University of Applied Sciences Europe. Zwar bieten Remote-Work-Angebote weitaus mehr Job-Optionen, da der Sitz des Unternehmens an Bedeutung verliert. "Jedoch dürfte dadurch die Unternehmenskultur weniger erlebbar sein und die Bindung zum Arbeitgeber abnehmen", warnt Barbara Wittmann, Deutschlandchefin des Karrierenetzes LinkedIn. Folge: häufigere Arbeitgeberwechsel als bisher.

Ergänzend prognostiziert Berater Nerlich: "Der Karriereverlauf ähnelt künftig mehr einer Spirale als einer Leiter." Seitwärtsbewegungen dürften häufiger zu beobachten sein als der lineare Aufstieg. Mal eine Führungsrolle bekleiden, dann in einem Projektteam mitarbeiten, vielleicht aus der zwischenzeitlichen Selbstständigkeit wieder in einen Konzern wechseln - Mosaikkarrieren werden zur Regel. Wegen der digitalen Transformation und der demografischen Entwicklung öffnen sich Arbeitgeber zunehmend für Quereinsteiger aus anderen Branchen und mit ungewöhnlichen Lebensläufen. Erfahrung und Persönlichkeit schlägt die rein formale Qualifikation.

Der Digitalisierungsschub ändert viele Berufsbilder. Darauf weist Arbeitsökonomin Nicola Düll hin, die die EU-Kommission berät. Vom Facharbeiter, der mit Robotern zusammenarbeitet, bis zum Manager, der mithilfe von Künstli-

cher Intelligenz (KI) Entscheidungen fällt. IT-Kenntnisse werden in Zukunft in vielen Jobs gebraucht. Düll rät Arbeitgebern, "die Menschen fortzubilden". Lebenslanges Lernen wird zur Realität.

Um all das zu berücksichtigen, setzt zum Beispiel Personalvorständin Nicole Gerhardt von Telefónica neuerdings auf KI: Um ihren Mitarbeitern eine neue interessante Position oder geeignete Weiterbildungen anzubieten, gleicht die Beyond-Software Stellenofferten mit den Kompetenzprofilen der Telefónica-Angestellten aus sozialen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing ab. Mithilfe des Tools will Gerhardt bis 2022 rund 70 Prozent der ausgeschriebenen Stellen intern besetzen und gewährleisten, dass das Unternehmen stabil und agil die Veränderungen der nächsten Jahre bewältigen kann.

Trend 4: Talente verwöhnen Selbstbestimmtheit und Lebensqualität sind die Triebfedern der modernen Arbeitswelt. Homeoffice ist daher kein Extra, sondern die Basis, um als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden.

Daher müssen sich Unternehmen darauf einstellen, für ihre vernetzten, hochqualifizierten Teams eine Atmosphäre zu schaffen, in denen Experten gern arbeiten - auch fachübergreifend. Primär geht es dabei nicht ums Wohlfühlen, sondern um Motivation. "Der Teamleader ermöglicht, dass die Mitarbeiter von sich aus alles aus sich herausholen, damit sie die gesteckten Ziele erreichen", sagt Personalberater Nerlich. Weitere Themen, die sich vor der Coronakrise abzeichneten, gewinnen dabei deutlich an Gewicht: Zum einen wollen Toptalente das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun. Davon profitiert auch das Unternehmen. "Denn", so erklärt BPM-Präsidentin Inga Dransfeld-Haase, "wer es schafft, seinen Angestellten zu vermitteln, einem höheren Zweck mit der Arbeit zu dienen, bekommt Mitarbeiter, die sich stärker engagieren." Damit wachse der Ideenreichtum, und Mitarbeiter seien eher bereit, sich um- oder weiterzuqualifizieren.

Zum anderen entwickeln sich Unternehmen, damit ihre Mitarbeiter für all das den Kopf freihaben, zu "Caring Companies". Zukunftsforscher Sven Gabor Janszky erläutert: "Fürsorgliche Firmen bauen Bindungen in das soziale Umfeld des Mitarbeiters auf: zu seinen Kindern, Eltern, seinem Lebenspartner, seinen Sport-, Kultur- und Freizeitinteressen." So fördert etwa VW schon heute eine

Privatschule am Unternehmensstandort Wolfsburg. Die Stiftung des Mittelständlers Würth gründete gleich zwei Schulen. BASF bietet Angestellten betriebseigene Wohnungen. Hewlett-Packard und Nestlé zahlen Vätern und Müttern während ihrer Elternzeiten mehrere Monate volles Gehalt weiter. Laut Janszky sind all das Belege dafür, dass die Firma ein Stück weit Teil der Familie wird - vor allem in Branchen und Regionen, wo der Fachkräftemangel besonders stark zu spüren ist.

Trend 5: E-Bike statt E-Klasse Derzeit überlegt die Bundesregierung, wie ihr Konjunkturpaket nach Corona die Wirtschaft grüner und nachhaltiger macht. Kommissionschefin Ursula von der Leyen fordert, dass die EU mit dem "Green Deal" bis 2050 klimaneutral wird.

Ein solch weitreichender Wandel geht natürlich auch an den Personalabteilungen nicht spurlos vorbei. Schon vor der Krise gaben sich Deutschlands Unternehmen nachhaltig und bemühten sich medienwirksam um ihre ethische Verantwortung. Nicole Mai, Beraterin bei der Personalberatung Russell Reynolds, sagt: "Nachhaltiges Wirtschaften wird immer wichtiger, denn der Druck aus Gesellschaft und Politik wächst - und damit auch der der Investoren."

So heißt es: E-Bike statt E-Klasse, Videokonferenz statt Flugzeug, "Green Hero" statt "General Manager" - die Öko-Ideen der Firmen werden ein immer wichtigeres Marketingmittel bei der Personalsuche und helfen, gerade jüngere Beschäftigte zu gewinnen und zu motivieren.

Für sie, das zeigt eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey, ist ein nachhaltig agierender Arbeitgeber bei der Berufswahl sogar wichtiger als ein hohes Gehalt. Zumal - allein über Gehaltsanreize Mitarbeiter bei der Stange zu halten - das dürfte nach der Krise für viele Unternehmen schwierig werden. Mitarbeit: Anne Koschik

ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

27 Prozent der Mütter mit Kindern unter 14 Jahren reduzierten in der Pandemie ihre Arbeitszeit. Nur 16 Prozent der Männer handelten ebenso. Quelle: WSI
Der Karriereverlauf ähnelt künftig mehr einer Spirale als einer Leiter. Daniel Nerlich Managing Partner Odgers Berndtson

Abbildung: Corona-Zeit: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie war viel zu oft Frauensache.
Abbildung: xxximago Ikon Images [M] Frank Blümner
Wörter: 1605
Urheberinformation: Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG 2020: Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung der Handelsblatt Media Group GmbH & Co. KG ist untersagt. All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.

Mediengattung: Online News

Visits (VpD): 3,59 (in Mio.)¹

Nummer: 4419152307

Weblink: <https://www.mz-web.de/politik/rnd/rollenmuster-und-familien-corona-krise-belastet-frauen-offenbar-mehr-als-maenner-36770242>¹ von PMG gewichtet 03-2020

Corona-Krise belastet Frauen offenbar mehr als Männer

Ob an der Supermarktkasse oder im Krankenhaus – jetzt, in der Corona-Krise, fällt auf, dass viele Frauen in den sogenannten systemrelevanten Berufen arbeiten.

Im Interview erklärt die Berliner Soziologin **Lena Hipp** vom **Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)**, wie das zustande gekommen ist. Und warum die aktuelle Krise die Ungleichheit der Geschlechter verschärfen könnte.

Denn erste Forschungsergebnisse zeigen: Die Krise belastet Frauen offenbar mehr als Männer.

Frau Prof. Hipp, ich erreiche Sie im Homeoffice, ihre Kinder sind auch zu Hause. Ist es für sie eine ungewohnte Situation „gleichzeitig“ zu erziehen und zu arbeiten?

Im Wissenschaftsbereich ist es nicht so unüblich, auch in den eigenen vier Wänden zu arbeiten. Die größte Umstellung jetzt ist für mich, dass auch die Kinder da sind. Und nach einigen Tagen Erfahrung damit kann ich nur sagen, dass es fast unmöglich ist, neben der Arbeit auch Kinder zu betreuen.

In meinem Umfeld und in sozialen Medien gibt es viele Paare, bei denen nun eher die Frau sich um die Kinder kümmert, während der Mann Home-Office macht. Droht vielen Frauen nun eine Doppelbelastung?

Es kann gut sein, dass Frauen nun eine viel höhere Belastung als Männer haben. Sie arbeiten im Homeoffice und sind dort gleichzeitig noch für das Home-schooling verantwortlich. Das lässt wenig bis kaum Zeit, tatsächlich zu arbeiten. Oder sie arbeiten in systemrelevanten Berufen, schieben dort Überstunden und stehen abends vor leeren Supermarktregalen. Vielleicht nehmen sie außerdem mangels Betreuungsmöglichkeiten Minusstunden in Kauf, die sie nacharbeiten müssen. Die Ungleichheiten, die es schon zu Normalzeiten gibt, könnten sich nun massiv verschärfen. Erste Ergebnisse, die durch unsere, immer noch laufende Onlinebefragung www.corona-alltag.de gewinnen können, weisen in diese Richtung. Frauen wegen Corona-Krise unzufriede-

ner als Männer

Sie haben diese ersten Ergebnisse jüngst vorgestellt - wie kann man die Situation zusammenfassen?

Unsere Auswertungen der Daten für die ersten zwei Wochen zeigen, dass die Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie bestimmten Personengruppen mehr zu schaffen machen als anderen. Selbständige – defacto sind das häufiger Männer – trifft es härter als abhängig Beschäftigte. Sie sind mit höherer Wahrscheinlichkeit nicht beschäftigt oder arbeiten weniger, machen sich größere Sorgen und sind mit der Situation unzufriedener. Ähnliches beobachten wir bei Personen, die einen oder keinen Ausbildungsabschluss haben im Vergleich zu Hochschulabsolventen. Auch Eltern haben es verglichen mit Kinderlosen schwerer. Sie reduzieren ihre Arbeitszeit derzeit mit höherer Wahrscheinlichkeit als Nicht-Eltern nicht und sind unzufriedener mit ihren Jobs.

Und erlauben die Daten auch Aufschlüsse über die Situation von Frauen? Die Erkrankungs- und Letalitätszahlen weltweit zeigen ja, dass Männer diejenigen sind, die stärker von Corona betroffen sind als Frauen. Bei den sozialen Auswirkungen sieht es anders aus. Wir haben bislang erst sehr wenige unserer Fragen ausgewertet. In punkto Geschlechterunterschiede ist aber schon jetzt zu sehen, dass die Zufriedenheit von Frauen mit ihrer Arbeit, aber auch mit ihrem Leben im Allgemeinen, bereits in den ersten Wochen nach den Schul- und Kitaschließungen stärker abgenommen hat, als bei Männern. Eine andere Frage: Es gibt etwa 1,5 Millionen alleinerziehende Frauen in Deutschland. Was glauben Sie, wie die Krise diese trifft?

Bislang sehen wir keine großen Unterschiede zwischen Eltern in Paarbeziehungen und Alleinerziehenden. Dennoch würde ich die Prognose wagen, dass insbesondere Alleinerziehende und

deren Kinder mittel- und langfristig härter von den Auswirkungen der Corona Pandemie betroffen sind als Paare mit Kindern. Schulen und Betreuungseinrichtungen sind geschlossen. Wer kümmert sich Kinder, wenn nicht der andere Elternteil übernehmen kann? Und, wie kann man seiner Arbeit nachgehen, ganz gleich ob daheim oder am Arbeitsplatz, wenn die Kinderbetreuung nicht gesichert ist. Das gleiche Problem haben natürlich auch alleinerziehende Väter. Aber hiervon gibt es deutlich weniger und meist haben alleinerziehende Väter auch schon ältere Kinder.

Sie untersuchen Ungleichheiten der Geschlechter wissenschaftlich. Was genau meinen Sie damit in Bezug auf das Familienleben?

Auch zu normalen Zeiten interessiere wir uns in meinem Team für Ungleichheiten, die aufgrund familiärer Verantwortlichkeiten zustande kommen. Wir schauen uns an, wer zuhause die Hausarbeit in welchem Umfang macht, wer bezahlter Arbeit in welchem Umfang nachgeht – und wieviel Männer und Frauen dabei verdienen. Wir befassen uns also mit einer Reihe von messbaren Ungleichheitsdimensionen. Und im Durchschnitt sehen wir, dass Frauen hinter Männern zurückstecken. Sie sind in deutlich geringerem Umfang erwerbstätig, seltener in höheren Positionen und häufiger in Jobs unter ihrem Qualifikationsniveau. Gleichzeitig verbringen sie deutlich mehr Zeit mit Hausarbeit und Kinderbetreuung.

Warum arbeiten so viele Frauen in systemrelevanten Berufen?

Zuletzt hatte man ein bisschen den Eindruck, dass sich solche Muster langsam wandeln – etwa, weil mehr Männer Interesse an Elternzeit haben. Könnte sich das nun beschleunigen, dadurch dass viele Väter nun zu Hause sind?

Ich glaube, dass das davon abhängt, welche Erfahrung Väter nun machen: Ob sie das als gewinnbringend und

schön empfinden. Oder nur als stressig, laut und chaotisch. Wenn Familien es schaffen, im Homeoffice auch eine gute gemeinsame Zeit zu haben, kann das Interesse wecken. Vielleicht sehen nun

auch einige Väter, wie anstrengend die Kinderbetreuung sein kann – und wollen ihre Partnerinnen vielleicht künftig stärker entlasten. Unsere ersten Ergebnisse zeigen jedenfalls, dass Mütter und

Väter im Homeoffice mit dem Familienleben derzeit zufriedener sind als vor der Pandemie. Hier müssen wir abwarten, wie sich das entwickelt.

Wörter:

841

Seite: Online

Mediengattung: Online News

Ressort: Karriere | Karriere&Gehalt

Visits (VpD): 0,057 (in Mio.)¹Weblink: <http://www.computerwoche.de/a/eine-karriereplanung-fuer-muetter-muss-her,3548989>¹ von PMG gewichtet 03-2020

Führungsnachwuchs

Eine Karriereplanung für Mütter muss her!

Frauen gelten als Management-Ressource der Zukunft. So heißt es. Trotzdem kommt nach wie vor nur ein Bruchteil ganz oben an. Es wird noch zu wenig an der Förderung der weiblichen Talente-Pipeline gearbeitet.

Manche Zusammenhänge werden erst auf den zweiten Blick so richtig brisant. Beispielsweise die Tatsache, dass zwar die Hälfte aller erfolgreichen Uni-Absolventen und Berufseinsteiger weiblich ist, davon aber nur rund sieben Prozent überhaupt auf der Vorstandsetage ankommen (McKinsey-Studie über Women in Workplace). Grob gesagt gehen die jungen Frauen, die in der Ausbildung noch mit geballter Personal-Power an technische Berufe herangeführt wurden, im Berufsleben sofort wieder verloren.

"Wir suchen ja Frauen, aber wir finden keine"

Die Gründe sind hinlänglich bekannt. Da es für Mütter in Elternzeit keine akzeptable Job- oder gar Führungs-Perspektive mehr gibt, wenden sie sich "hauptberuflich" dem Nachwuchs zu und schlingern damit unwillkürlich in die Teilzeitfalle (laut Hans-Böckler-Stiftung seit 2006 ganze 46 Prozent). Zeitlich reduzierte Arbeitszeit ist mit einer Führungs- oder Expertenkarriere - für die man bereits angetreten ist - quasi unvereinbar. Das fand auch das **Wissenschaftliche Zentrum für Sozialforschung (WZB)** in seiner nicht repräsentativen Erhebung 2019 heraus. Demnach wurden von weiblichen und männlichen Befragten mangelnde Karriereeffekte sowie das berufliche Fortkommen kritisiert, sobald sie sich auf eine reduzierte Arbeitszeit einließen.

Diese Entwicklung, die Frauen zuhause in Karriere-Aus befördert, ist nicht nur

gesellschaftlich höchst bedenklich. Vor allem stellt die sukzessive "Entwertung" weiblicher Qualifikation Firmen vor immense ökonomische Herausforderungen. Man braucht kein Mathematiker zu sein, um zu begreifen, dass vor allem hochqualifizierte Mütter, die am Anfang ihrer Karriere aus dem Berufsleben wieder aussteigen, kaum auf adäquater Position wieder Fuß fassen werden - geschweige denn die Karriereleiter hochklettern. Kaum ein Personalentscheider dürfte eine Akademikerin nach längerer Abwesenheit durch Elternzeit auf eine leitende Position hieven. In der Konsequenz werden diese Besetzungen nach wie vor mit männlichen Nachwuchskräften durchgeführt. Und es erklingt der Satz "Wir suchen ja Frauen, aber wir finden keine".

Über Jahre hinweg betrachtet bedeutet dies folgendes: Wenn mit der Geburt des ersten Kindes auf allen Unternehmensebenen der Frauenanteil konsequent schwindet, bleibt zur Erfüllung der geforderten Quote in der Top-Etage (jeweils eine Frau in Vorständen mit mehr als drei Mitgliedern) nicht mehr viel übrig. Darüber hinaus leiden ebenfalls die Markt-Performance sowie das Image des Unternehmens. Diversität ist nicht gewährleistet, das kann sich die deutsche Volkswirtschaft aber nicht leisten.

Vorteil durch weibliche Tandems

Daher sollten dringend alternative Arbeitsmodelle auf die Agenda der Personal- und Fachbereichsentscheider, die

die Teilzeitpräferenzen der Frauen mit dem Vollzeit-Anspruch der Unternehmen vereinbaren. Das Frankfurter Startup Twise hat genau für dieses Problem eine Lösung entwickelt: Dort setzt man klar auf weibliche Tandems, die sich eine Führungsaufgabe teilen. Nach diesem Modell bereitet sich schon die schwangere Führungskraft gemeinsam mit einer erfahrenen Managerin auf eine realistische Arbeitsteilung für die Dauer der Elternzeit vor und bietet so eine simple Lösung der Überbrückung - ohne operative Lücken. Für den Arbeitgeber hätte die weibliche Doppelspitze auf lange Sicht einen entscheidenden Vorteil: Die Talente-Pipeline könnte ab dem mittleren Management bis in die oberen Führungsetagen systematisch stabilisiert werden. Alles andere wäre an der Arbeitsrealität vorbeigeplant.

Aber bis diese Praxis sich in der Breite durchsetzt, müssen viele Entscheider zunächst einmal verstehen, welche strategische Chance für die Personal-beziehungsweise Karriereplanung in der "Ressource" hochqualifizierter Mütter schlummert. Wenn dann Führungsentwicklung für Mütter Teil des Managementanspruchs wird, werden Firmen nicht nur mühelos ihre Quotenziele erreichen. Sondern zudem in fortschrittlichen Unternehmenskulturen ganz neue Produktivitätsimpulse setzen. (mp)

Wörter: 555

Urheberinformation: IDG Business Verlag GmbH