

CHEFSACHE

Erfolg gemeinsam gestalten



**DUAL
CAREER**

CHEFSACHE

Erfolg gemeinsam gestalten



DUAL



CAREER

Kurz und knapp

Dual Careers sind in Deutschland noch immer keine Selbstverständlichkeit. Insbesondere Frauen ziehen beruflich oft den Kürzeren – gerade bei Paaren mit Kindern verzichten meist die Frauen zu Gunsten der Männer auf Karriereoptionen. Dabei sind Dual Careers, in denen beide Partner ihre berufliche Laufbahn verfolgen, in vielerlei Hinsicht vorteilhaft:

- **Die deutsche Volkswirtschaft kann mit einem größeren Wirtschaftswachstum rechnen.** Würden die Beschäftigungsquoten und Wochenarbeitszeiten der Frauen das Niveau der Männer erreichen, könnte das jährliche deutsche Bruttoinlandsprodukt pro Kopf deutlich steigen. Eine stärkere Berufstätigkeit von Frauen kann darüber hinaus auch dem Fachkräftemangel entgegenwirken.
- **Unternehmen, die sich für Dual Careers einsetzen, profitieren doppelt.** Sie können sich im Kampf um Talente als attraktive Arbeitgeber positionieren. Gleichzeitig steigen die Chancen auf mehr Diversität in den Topetagen – mit positiven Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, denn Studien haben gezeigt: Diversität und Unternehmenserfolg gehen Hand in Hand.
- **Dual Careers tragen zu mehr sozialer Gerechtigkeit in der Gesellschaft bei.** Sie leisten einen Beitrag zur Überwindung der klassischen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau. Berufstätige Mütter sind durch Lohn- und spätere Rentenzahlungen nicht nur finanziell besser abgesichert, ihre Erwerbstätigkeit wirkt sich auch auf die nachfolgende Generation positiv aus.

Zwar haben sich die Voraussetzungen für Dual Careers in den vergangenen Jahren verbessert, ein echter Durchbruch steht aber noch aus. Zur Unterstützung gleichberechtigter Karrieren sind gemeinsame Anstrengungen erforderlich:

- **Unternehmen sollten den Beschäftigten mehr zeitliche und räumliche Flexibilität bei der Arbeit einräumen und das Kinderbetreuungsangebot ausbauen.** Gleichzeitig brauchen Karrierepaare mehr Vorbilder und Befürworter. Auch kontinuierliche Vollzeitarbeit und Präsenzkultur dürfen nicht länger die Norm sein.
- **Dual-Career-Paare sollten jenseits überholter Rollenmuster individuelle Strategien für ihre Partnerschaften/Familien finden.** Dazu gehören eine frühzeitige gemeinsame Planung der beiden Karrieren und eine ausgewogene Aufteilung familienbezogener Tätigkeiten.
- **Aufgabe von Politik und Gesellschaft ist es, den Wandel zu beschleunigen und die Akzeptanz individueller Lebensentwürfe zu fördern.** Der Ausbau der Betreuungsinfrastruktur und das Schaffen von Anreizen für mehr Dual Careers sind hierbei die wichtigsten Ansatzpunkte.

Dual-Career-Förderung bringt uns der Chancengerechtigkeit einen Schritt näher: Sie sorgt für ein ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Männern und Frauen im Erwerbsleben und mehr gesellschaftliche Akzeptanz individueller Lebensentwürfe.

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung: warum Dual Careers eine Bereicherung sind	9
Mehr Wirtschaftswachstum, mehr Fachkräfte	9
Erfolgreichere Unternehmen	10
Moderne, zukunftsfähige Gesellschaft	11
Die Lage: wie Dual-Career-Paare die Voraussetzungen in Deutschland bewerten	13
Die Herausforderungen: welche Hindernisse trotz Fortschritten bleiben	17
Unternehmen: viele Ansätze, doch noch kein Durchbruch	17
Gesetzgebung: verbesserte Rahmenbedingungen, aber noch Handlungsbedarf	18
Gesellschaft: zögerlicher Wertewandel	19
Die Maßnahmen: was getan werden kann	23
Unternehmen: Anstrengungen intensivieren	23
Dual-Career-Paare: an einem Strang ziehen	38
Politik und Gesellschaft: den Wandel beschleunigen	40
Fazit	49
Die nächsten Schritte: ein 5-Punkte-Plan zur Dual Career Readiness	50

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

noch nie gab es in Deutschland so viele Paare, bei denen beide Partner aktiv eine berufliche Karriere verfolgen wollen. Doch die Herausforderungen sind enorm: Steigende Anforderungen wie unein-

geschränkte Einsatzbereitschaft und geografische Mobilität machen es Dual-Career-Paaren schwer, ihre beruflichen Ambitionen mit Lebensqualität, Partnerschaft und Familie in Einklang zu bringen. Oft sind es die Frauen, die beruflich – zumindest temporär – zurückstecken.

Was braucht es, um mehr Dual Careers zu realisieren und so die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern zu verbessern? Dieser Frage widmet sich die Initiative Chefsache im vorliegenden Jahresreport 2019. Die Initiative Chefsache ist ein Netzwerk von aktuell 25 Mitgliedern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien sowie öffentlichem und sozialem Sektor. Ihr gemeinsames Ziel: sich für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in Führungspositionen einzusetzen und den gesellschaftlichen Wandel im Hinblick auf Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit voranzutreiben.



„Gleiche Chancen für Männer und Frauen durchzusetzen, ist absolute Führungsaufgabe. Dem Ziel nähern wir uns nur über eine klare, täglich gelebte Haltung, stetes Nachjustieren der bekannten Stellschrauben, die guten Frauen Karrieren ermöglichen, und beharrliches Nachhalten der Ergebnisse. Wenn die Tür offen ist, gehen unsere Frauen von selbst durch.“

*Ursula von der Leyen,
Bundesministerin der Verteidigung*

Der Report zeigt: In puncto Dual Career hat sich in den vergangenen Jahren zwar einiges getan, doch das Erreichte ist noch nicht genug. Unternehmen, Politik und Gesellschaft sind – nicht zuletzt zum eigenen Nutzen – gefordert, Dual Careers weiter zu fördern. Im vorliegenden Report richten wir unseren Blick zunächst auf die heutige Lebensrealität von Dual-Career-Paaren, um Herausforderungen und Chancen besser zu verstehen. Der Schwerpunkt des Reports liegt dann auf konkreten Maßnahmen: Was können Unternehmen, Politik und Gesellschaft, aber auch Dual-Career-Paare selbst tun, um die Voraussetzungen für den beruflichen Erfolg beider Partner zu verbessern?

Viel Inspiration beim Lesen wünscht Ihnen

Ihre Initiative Chefsache

AKTION
MENSCH

Bundesministerium
der Verteidigung

EVONIK
POWER TO CREATE

LB BW

SIEMENS
Ingenuity for Life

Allianz

caritas

Fraunhofer

LUFTHANSA GROUP

T ..

BASF
We create chemistry

Deutsche Post DHL
Group

Google

WASCHEN-GESELLSCHAFT

TÜVRheinland®
Genau. Richtig.

BAYER

DIE ZEIT

IBM

McKinsey
& Company

VOLKSWAGEN
AKTIENGESELLSCHAFT

BOSCH
Technik fürs Leben

EnBW

innogy

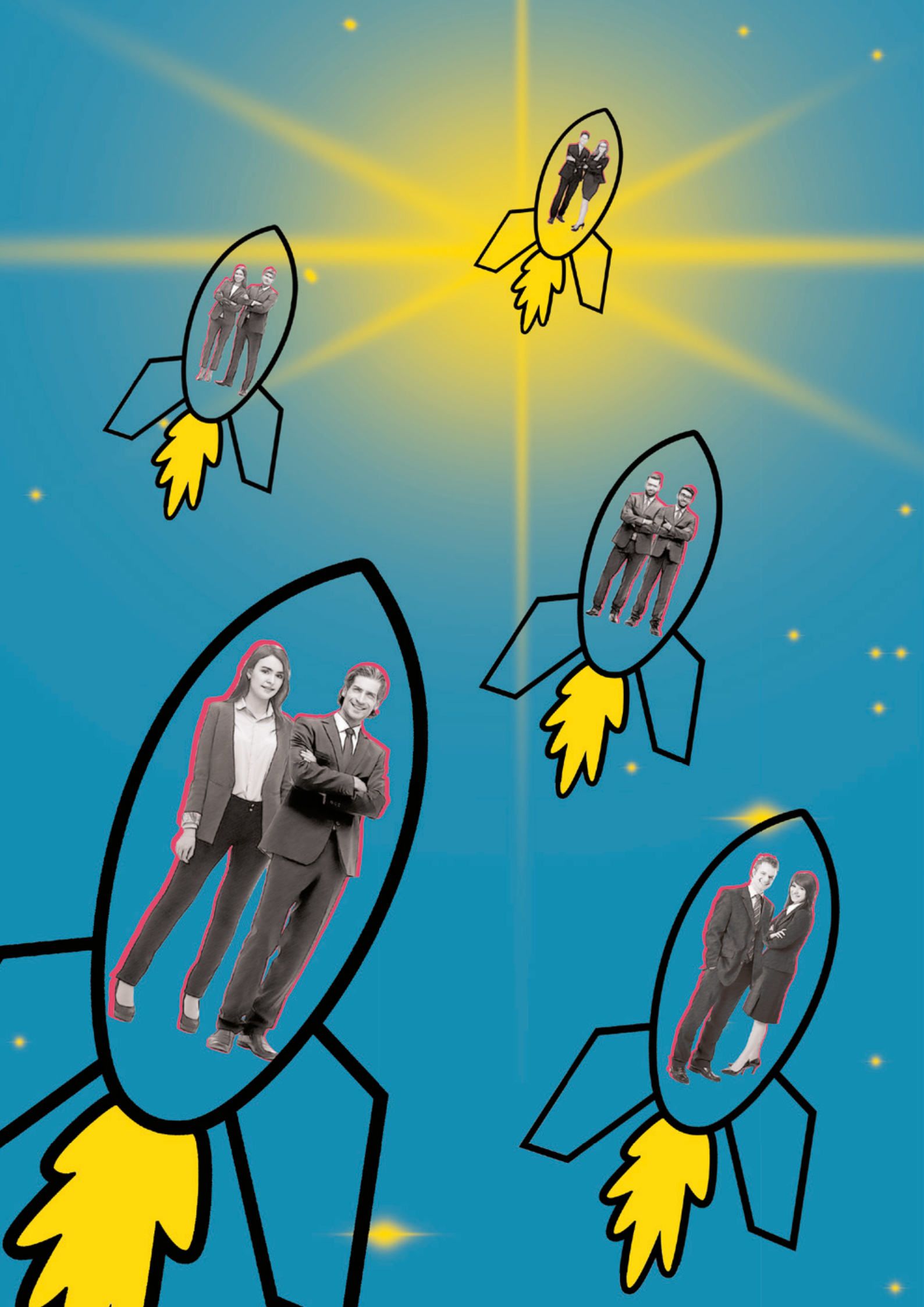
NDR

warema



© Bundesregierung/Kugler

Schirmherrin der Initiative Chefsache ist
Bundeskanzlerin Angela Merkel.



Einleitung: warum Dual Careers eine Bereicherung sind



Dr. Hartmut Klusik, Bayer

„Die Möglichkeit für beide Partner gleichermaßen Karriere zu machen ist wichtig, denn persönliche Zufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung für beruflichen Erfolg.“

Die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben spielt für die Zufriedenheit der meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine zentrale Rolle. Inwieweit sich dieser Wunsch umsetzen lässt, hängt von vielen Faktoren ab. Besonders schwer haben es Paare, bei denen beide Partner eine berufliche Karriere verfolgen. Mangelnde Flexibilität am Arbeitsplatz und fehlende Betreuungsplätze für Kleinkinder machen es ihnen schwer, die jeweilige Karriere vorurteilsfrei und individuell zu gestalten. Insbesondere Frauen partizipieren nach wie vor weniger am Berufsleben – noch immer verzichten in Paarbeziehungen meist

die Frauen zu Gunsten der Männer auf Karriereoptionen. Dabei sind Dual Careers in vielerlei Hinsicht erstrebenswert – sie führen zu mehr Wirtschaftswachstum, geringerem Fachkräftemangel sowie erfolgreicherem Unternehmen und haben positive Auswirkungen auf die kommende Generation.

Mehr Wirtschaftswachstum, mehr Fachkräfte



„Ich unterstütze meine Teams bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitszeiten und mobile Arbeitsorte, Eltern-Kind-Büros, eine Notbetreuung von Mitarbeiterkindern durch pädagogisch geschulte Personen und einen Kooperationservice, der bei der Vermittlung von Kinderbetreuung oder der Angehörigenpflege behilflich ist.“

Lutz Marmor, NDR

Nirgendwo in Europa steuern Frauen so wenig zum Familieneinkommen bei wie in Deutschland. Im Durchschnitt trägt eine Mutter (mit mindestens einem Kind) nur 22% zum Familieneinkommen bei, im benachbarten Dänemark sind es 42% (OECD, 2016a). Zwar stieg die Erwerbstätigenquote der Frauen hierzulande zwischen 2007 und 2017 von 67 auf 75% und damit spürbar an. Dennoch sind Frauen weiterhin deutlich seltener erwerbstätig als Männer (83%; Statistisches Bundesamt, 2018a). Eine stärkere Partizipation beider Partner am wirtschaftlichen Leben würde zu einer erheblichen Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) führen. Würden die Beschäftigungsquoten und Wochenarbeitszeiten der Frauen in allen Altersgruppen in Deutschland bis 2040 das Niveau der Männer erreichen, könnte sich laut einer OECD-Studie das jährliche BIP pro Kopf um rund 5.500 EUR erhöhen (OECD,

2016a). Betrachtet man die Zahlen für Westeuropa, zeigt sich ein ähnlich deutlicher Effekt: In Westeuropa tragen Frauen derzeit 38% zum jährlichen BIP bei. Gingen alle Frauen im erwerbstätigen Alter – den berufstätigen Männern entsprechend – arbeiten, würde das BIP in Westeuropa um 2,1 Billionen EUR steigen (McKinsey & Company/Women Matter, 2017).



Dual Career – was ist das?

Dual Career ist in diesem Report definiert als ein Lebens- oder Erwerbsmodell, bei dem beide Lebenspartner aktiv eine berufliche Laufbahn verfolgen. Unter einem „Paar“ werden zwei in einer Partnerschaft lebende Menschen verstanden – unabhängig von Familienstand, sexueller Orientierung, Bildungsniveau oder der Versorgung von Kindern. Unter „Career“ verstehen wir eine berufliche Laufbahn in Wirtschaft, Wissenschaft oder Verwaltung in Voll- oder Teilzeit, unabhängig von Karrierestufen – von der Ausbildung bis zur Rente.



„Ich unterstütze meine Teams bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch eine klare Orientierung auf Basis gesetzter Ziele und präzise formulierter Erwartungen. Wie meine Teams die Ziele erreichen und die Erwartungen erfüllen, ist ihnen überlassen. Jeder kann seine Arbeits- und Familienzeiten so organisieren, dass möglichst eine Balance entsteht. Das hat viel mit Eigenverantwortung und Autonomie von Mitarbeitern zu tun. Dies zu vermitteln, ist mir ein persönliches Anliegen.“

Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa AG

Von einer höheren Frauenerwerbstätigkeit profitiert nicht nur die Volkswirtschaft, sondern auch der Staat: Können mehr Paare erfolgreich ihre jeweiligen Karrieren verfolgen, steigt der Nutzen staatlicher Bildungsausgaben. Denn die Investitionen in die (Aus-)Bildung rentieren sich umso stärker, je mehr Absolventinnen und Absolventen das Erlernte tatsächlich im Beruf einsetzen. Dies gilt auch für Deutschlands gut ausgebildete Frauen: Mehr als die Hälfte aller Abiturientinnen und Abiturienten, rund 50% der Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen und rund 45% der Promovierenden sind weiblich (BMWi, 2019).

Eine stärkere Erwerbstätigkeit von Frauen würde zudem den Pool an Fachkräften vergrößern. Viele Branchen sehen schon heute den Fachkräftemangel als eines der größten Hindernisse für Wachstum. Laut einer Studie der Organisationsberatung Korn Ferry könnten bis 2030 4,9 Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen. Der potenzielle Einnahmefall wird mit rund 525 Milliarden EUR beziffert; das sind mehr als 14% der

heutigen Wirtschaftskraft (Korn Ferry, 2018). Ein Hebel, um den Mangel zu reduzieren, wäre die Steigerung der Verfügbarkeit qualifizierter Beschäftigter – z.B. durch aktive Teilnahme beider Partner am Arbeitsmarkt.

Erfolgreichere Unternehmen

Der Fachkräftemangel ist kein abstraktes volkswirtschaftliches Problem – viele Unternehmen und Institutionen suchen händierend nach Nachwuchskräften. Würden sich mehr Paare für eine Dual Career entscheiden, ließen sich freie Stellen auf Grund des insgesamt größeren Talentpools schneller besetzen.

Organisationen, die Dual Careers gezielt fördern, können sich im Kampf um Talente als attraktiver Arbeitgeber positionieren – und zwar entlang der gesamten Employee Journey, der „Reise“ einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters durch das Unternehmen. Denn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind niemals bloß Arbeitskräfte, sondern immer auch Personen mit einem Privatleben – meist eingebunden in partnerschaftliche Beziehungen und Familien. High Potentials, die nach dem Einstieg die Möglichkeit sehen, in der Organisation zu wachsen und aufzusteigen, ohne den beruflichen Erfolg ihrer Partnerin oder ihres Partners zu gefährden, sind eher bereit, mobil und flexibel zu arbeiten. Daraus ergibt sich ein besserer Planungshorizont für die Unternehmen (Petriglieri, 2018). Nach erfolgreichem Einstieg nimmt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Maße zu, wie es



„Der wesentliche Erfolgsfaktor für Karrieren beider Partner ist, dass es flexible Arbeitszeitmodelle und mobile/digitale Arbeitsmöglichkeiten gibt – für eine bestmögliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie.“

Armin von Buttlar, Aktion Mensch

ihnen ermöglicht wird, beruflichen Erfolg mit Partnerschaft bzw. Familie zu vereinbaren. Das trägt zu einer langfristigen Bindung an das Unternehmen bei (IWW/KOFA, 2016).

Ein weiterer wichtiger Punkt: Da die Förderung von Dual Careers in der derzeitigen Situation vor allem Frauen zugutekommt, können Unternehmen auf diese Weise die weibliche Präsenz in den Topetagen nachhaltig erhöhen. Noch immer sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Nur knapp 14% der Vorstände der 30 DAX-Unternehmen beispielsweise

sind Frauen (DIW, 2019); in den insgesamt 160 deutschen Börsenunternehmen sind es sogar nur 8,8% (AllBright Stiftung, 2019). Im Vergleich zu anderen westlichen Industrieländern gehört Deutschland somit zu den Schlusslichtern. Auffällig ist hier insbesondere, dass zwar der Frauenanteil in den Aufsichtsräten in den letzten Jahren gestiegen ist, dies sich aber (bisher) nicht auf die Berufung von Frauen in die Vorstände ausgewirkt hat (AllBright Stiftung, 2019). Ein höherer Anteil von Frauen in Teams und Führungspositionen hat einen positiven Einfluss auf Unternehmensentscheidungen, die Unternehmenskultur und schließlich den Unternehmenserfolg. So weisen Unternehmen mit einem hohen Diversitätsgrad eine größere Wahrscheinlichkeit auf, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang zwischen Diversität und Profitabilität, wenn der Frauenanteil im Topmanagement – also im Vorstand und auf den zwei bis drei Ebenen darunter – hoch ist. Unternehmen, die in dem Punkt besonders gut abschneiden, also zum oberen Quartil gehören, haben verglichen mit den Unternehmen des unteren Quartils eine etwa 20% größere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich erfolgreich zu sein (McKinsey & Company, 2018).

Moderne, zukunftsfähige Gesellschaft

Die Förderung von Dual Careers kann einen wesentlichen Beitrag zur Überwindung der klassischen Rollenverteilung zwischen Mann und Frau und damit zu mehr sozialer Chancengerechtigkeit leisten.

Eine größere Diversität bei Lebens- und Erwerbsmodellen und eine mittelfristig höhere Akzeptanz berufstätiger Eltern dürften zu einer nachhaltigen Modernisierung der Gesellschaft beitragen.

Berufstätige Mütter sind durch Lohn- und spätere Rentenzahlungen nicht nur finanziell besser abgesichert. Ihre Erwerbstätigkeit wirkt sich selbst auf die nachfolgende Generation positiv aus. Eine groß angelegte Studie der Konrad-Adenauer-Stiftung zeigt, dass die Zufriedenheit von Müttern mit ihrem beruflichen Status und die erlebte Mithilfe des Vaters die seelische Gesundheit fördern und einen demokratischeren Erziehungsstil begünstigen. Berufstätigkeit und Leistungsbereitschaft der Mütter wirken sich positiv auf die Schulleistungen, das schulische Selbstvertrauen und die Leistungsmotivation der Kinder aus (Konrad-Adenauer-Stiftung, 2015). Und der Effekt setzt sich fort: Daten aus 29 Ländern belegen, dass Frauen, deren Mütter während ihrer Kindheit berufstätig waren, selbst beruflich engagierter und erfolgreicher sind. Darüber hinaus setzen die erwachsenen Söhne dieser Frauen in ihrem Familienalltag eher eine partnerschaftliche Aufgabenverteilung um (McGinn, Castro, Lingo, 2018).



„Immer mehr unserer Beraterinnen und Berater leben ein Dual-Career-Modell. Daher ist es uns ein besonderes Anliegen, auch die Lebenspartner bei der Karriereplanung einzubeziehen und ein Familienleben zu unterstützen, in dem beide sich beruflich verwirklichen können. Echte Chancengerechtigkeit ist nur dann möglich, wenn nicht einer, bislang meist die Frau, irgendwann aus privaten oder familiären Gründen zurückstecken muss. Unsere Studien haben gezeigt, dass Unternehmen vieles tun können, um die Hürden für gleichberechtigte Karrieren zu senken.“

Dr. Cornelius Baur, McKinsey & Company



Die Lage: wie Dual-Career-Paare die Voraussetzungen in Deutschland bewerten



„Dual Career in Partnerschaften ist für mich das bevorzugte Modell der Zukunft.“

Janina Kugel,
Siemens

Die Anzahl erwerbstätiger Frauen hat in Deutschland ein Allzeithoch erreicht. Drei von vier Frauen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren gehen einer Arbeit nach (Statistisches Bundesamt, 2018a). Gleichzeitig ist das Bildungsgefälle in Partnerschaften geringer geworden. Die meisten Menschen wählen eine Partnerin oder einen Partner mit gleichem Bildungsniveau. So hatten laut Mikrozensus 2017 bei 63% der Paare die Lebensgefährten einen ähnlichen Bildungsstand (Statistisches Bundesamt, 2018b). Auch

beim Wunsch nach Karriere verwischen die Geschlechterunterschiede zunehmend: In einer Umfrage des Instituts Civey unter mehr als 5.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Studierenden gaben 2019 knapp 34% der Frauen und etwas über 42% der Männer an, dass sie gern eine Führungsposition oder mehr Führungsverantwortung übernehmen würden (Chefsache, 2019). Zudem belegt eine aktuelle Repräsentativbefragung, dass 17% der derzeit in Deutschland in Teilzeit arbeitenden Frauen gern in Vollzeit arbeiten möchten (DELTA-Institut, 2018).



Dual Career – die aktuelle Chefsache-Umfrage

Für den vorliegenden Chefsache-Jahresreport 2019 hat das Marktforschungsinstitut INNOFACT eine Umfrage zum Thema Dual Careers durchgeführt. Teilnehmende waren Führungskräfte und angehende Führungskräfte in Partnerschaften. Die Stichprobe umfasste N = 1.002 Personen, davon sind 39% weiblich. 36% der Befragten sind verheiratet, 73% haben mindestens Abitur. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmenden gab an, mit der Partnerin oder dem Partner ein „Vollzeitpaar“ zu bilden. 25% sind in einer Partnerschaft mit einer/einem Hauptverdienenden und einer/einem deutlich weniger arbeitenden Partner(in). 13% sehen sich als „Fast-Vollzeitpaar“ mit einer/einem Vollzeit und einer/einem 80% arbeitenden Partner(in). 5% bezeichneten sich als Einzelverdienende mit einer/einem nicht erwerbstätigen Partner(in).

In Ergänzung zu der Umfrage wurden für den Jahresreport 2019 außerdem Tiefeninterviews mit neun Dual-Career-Paaren und fünf Dual-Career-Expertinnen aus Wirtschaft und Wissenschaft geführt.



„Dual Career in Partnerschaften ist für mich gelebte Praxis, aber auch tägliche Herausforderung. Ich konnte auch deswegen Karriere machen, weil mein Mann als selbstständiger Unternehmer viele Jahre eine gewisse Flexibilität hatte. Das hat vieles leichter gemacht. Für uns beide war immer klar: Kinder und Karriere sollten sich nicht ausschließen.“

Birgit Bohle, Deutsche Telekom

Kindern (53%) fühlt sich stark beansprucht, Beruf und Privatleben zu vereinbaren – doch auch 38% der befragten (angehenden) Führungskräfte ohne Kinder sind dieser Meinung.

Doch die für den Chefsache-Jahresreport 2019 durchgeführte Umfrage (siehe Textbox Dual Career – die aktuelle Chefsache-Umfrage) unter Führungskräften und angehenden Führungskräften in Partnerschaften belegt, dass die Realität oft anders aussieht: Noch immer scheint es für Paare in Deutschland nicht einfach, Dual Careers zu verfolgen. Dies gilt vor allem für Paare mit Kindern.

In der Umfrage der Initiative Chefsache verändert sich das Bild stark, wenn die Befragten Kinder haben: 63% der (angehenden) Führungskräfte mit Kindern gaben an, dass es „sehr schwierig“ oder „eher schwierig“ sei, in Deutschland als Paar gemeinsam Karriere zu machen. Die befragten (angehenden) Führungskräfte ohne Kinder teilten nur in 9% der Fälle diese Einschätzung. Die Hälfte aller Befragten mit



„Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewusst bei der Vereinbarkeit von ambitionierter Karriereentwicklung und Engagement im Familienumfeld. Wir lassen dies durch das Audit ‚berufundfamilie‘ der Hertie-Stiftung regelmäßig auch extern validieren. Denn nur wer beide Lebensbereiche gut miteinander im Einklang hält, kann Höchstleistungen bringen. Dafür sind wir als ambitionierter Arbeitgeber in der Pflicht: Durch moderne Formen der Zusammenarbeit, mobiles Arbeiten, attraktive Teilzeitangebote und einen besonderen Blick auf die Entwicklung von Frauenkarrieren schaffen wir ein Klima, in dem herausragende Leistungen und gleichzeitig Modernität gelingen.“

Rainer Neske, Landesbank Baden-Württemberg

aus dem Jahr 2018 zeigten sich nur 19% der Führungskräfte bereit, eine Person zu befördern, die Teilzeit arbeitet und auch weiterhin Teilzeit arbeiten will (Chefsache, 2018).

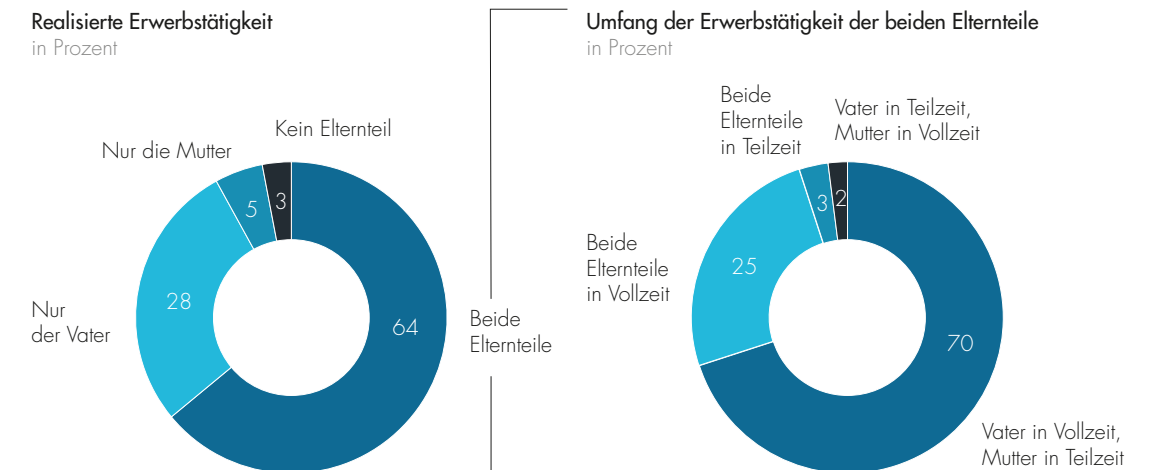
Gerade Frauen ziehen in Partnerschaften mit Kindern meist den Kürzeren. In Deutschland ist in 28% aller Paarfamilien mit minderjährigen Kindern der Vater Alleinverdiener, die Mutter also nicht berufstätig. Bei den Paarfamilien, in denen beide Elternteile erwerbstätig sind, arbeiten derzeit nur in jeder vierten Paarfamilie beide Elternteile in Vollzeit. Bei 70% dieser Familien arbeitet die Frau in Teilzeit (siehe Abbildung 1). Das klassische Modell, bei dem der Mann Familienernährer und die Frau Zuverdienerin ist, stellt damit noch immer die häufigste Konstellation dar (Statistisches Bundesamt, 2018a).

Der Grund: Frauen leisten noch immer den Großteil der „Sorgearbeit“ – sie kümmern sich überproportional um die Betreuung der Kinder oder die Pflege der Eltern. In 78% der Fälle geben Frauen mit Kindern familiäre Betreuung als Grund für ihre Teilzeittätigkeit an. Bei Männern mit Kindern in Teilzeit gilt dieser Grund nur in 31% der Fälle (Hans-Böckler-Stiftung/WSI, 2018).

Insgesamt entsteht Frauen damit ein deutlicher beruflicher Nachteil, denn Teilzeitarbeit gilt in Deutschland noch immer als Beförderungs- und damit Karrierehindernis (siehe Abbildung 2): In einer Umfrage der Initiative Chefsache

Abbildung 1

Erwerbstätigkeit von Eltern in Paarfamilien mit minderjährigen Kindern

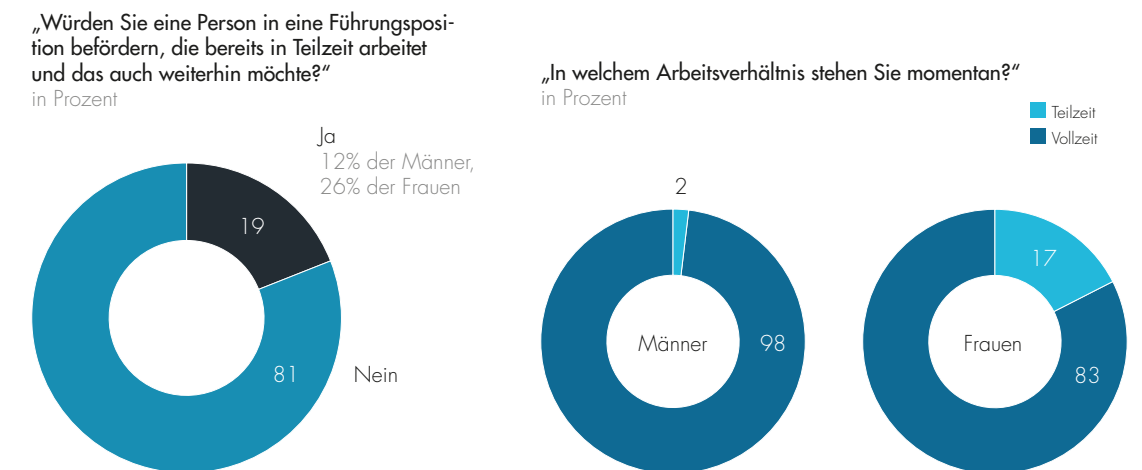


Mikrozensus 2016: Bevölkerung in Familien/Lebensformen am Hauptwohnsitz; gemischtgeschlechtliche Ehepaare und Lebensgemeinschaften, in denen beide Elternteile im Alter von 15 bis unter 65 Jahren sind (ohne Elternzeit/Mutterschutz)

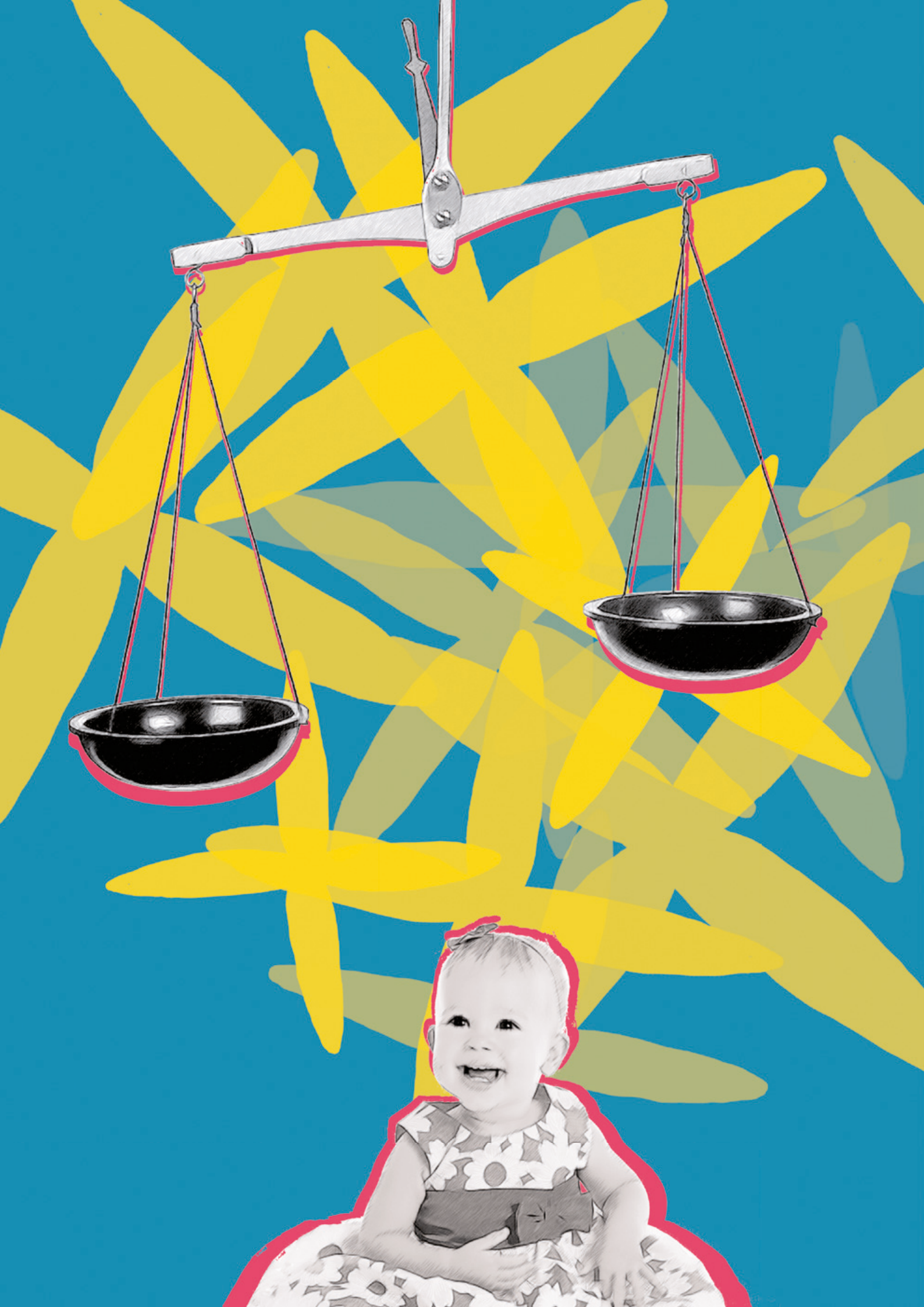
Quelle: Statistisches Bundesamt, 2018, realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, WISTA 3/2018, S. 64

Abbildung 2

Teilzeit in Führungspositionen



Chefsache-INNOFACT-Umfrage 2018: Die Befragten arbeiten in Unternehmen mit mindestens 250 Mitarbeitern; 97% der Befragten sind leitende Angestellte oder Beamte im höheren oder gehobenen Dienst, 3% sind Geschäftsführer



Die Herausforderungen: welche Hindernisse trotz Fortschritten bleiben

Wollen in einer Beziehung beide Partner Karriere machen, bedarf es nicht nur der Bereitschaft, sich von traditionellen Rollenbildern zu lösen. Unternehmen, Politik und Gesellschaft sind gefordert, die Voraussetzungen zu verbessern. Zwar wurden in den vergangenen Jahren bereits deutliche Fortschritte erzielt, doch ein echter Quantensprung steht bis heute aus.

Laut der aktuellen Chefsache-Umfrage attestieren nur 18% der befragten (angehenden) Führungskräfte den Unternehmen, dass sie Paare bei einer dualen Karriere viel oder maßgeblich unterstützen. Dual-Career-Paare fühlen sich in erster Linie durch Familie und Freunde (51% der Befragten) unterstützt. Lediglich 10% der Befragten sehen die Politik als Unterstützer von Dual-Career-Paaren.

Unternehmen: viele Ansätze, doch noch kein Durchbruch



„Mein Unternehmen unterstützt bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch unsere Arbeitskultur, die eine agile, flexible und individuelle Arbeitsweise fördert. Vom passenden Arbeitszeitmodell für jede Lebenssituation über mobiles Arbeiten bis hin zu Angeboten für Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen und den eigenen Haushalt. Uns ist es wichtig, Lösungen für unterschiedliche Lebenskonzepte anzubieten. Unsere individuell zugeschnittenen Angebote ermöglichen auch Doppelkarrieren in Führungspositionen für beide Partner.“
Uwe Tigges, innogy

In den vergangenen Jahren haben sich viele Unternehmen und Institutionen verstärkt für mehr Chancengerechtigkeit im Beruf engagiert. Acht von zehn Unternehmen bekunden beispielsweise die Wichtigkeit einer Personalpolitik, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zielt (BMFSFJ, 2017a). Verstärkt werden derzeit auch Programme eingeführt, die noch gezielter der Förderung von Dual Careers dienen.

Typische Maßnahmen zum Abbau ungleicher Verwirklichungschancen zwischen Frauen und Männern und zur Förderung von Dual Careers sind laut dem Institut der deutschen Wirtschaft (IWW/KOFA, 2016) betrieblich bereitgestellte Kinderbetreuung und die Übernahme von Kosten im Rahmen der Kinderbetreuung. Hinzu kommt die räumliche und zeitliche Flexibilität im Arbeitsalltag, sei es durch Langzeitarbeitszeitkonten oder die Möglichkeit, zwischen Teil- und Vollzeit flexibel zu wechseln.

Trotz der erzielten Fortschritte belegen Befragungen immer wieder, dass die Beschäftigten mit dem Erreichten noch nicht zufrieden sind. So geben beispielsweise in der aktuellen Umfrage der Initiative Chefsache nur 21% der (angehenden) Führungskräfte an, dass sie damit zufrieden sind, wie die Bereitstellung von Kinderbetreuung in Unternehmen umgesetzt wird. Im Gegenzug halten 68% eine solche Maßnahme aber für wichtig.

Gesetzgebung: verbesserte Rahmenbedingungen, aber noch Handlungsbedarf

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für berufstätige Paare haben sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Familienpolitische Maßnahmen wie Elternzeit, Elterngeld und ElterngeldPlus

verschaffen Paaren mit Kindern neue zeitliche und finanzielle Freiräume, die Karriere beider Elternteile zu gestalten. Doch auch bei der Gesetzgebung stehen weitere Schritte aus. 53% der Bevölkerung und 61% der Eltern mit minderjährigen Kindern finden, dass die Familienpolitik die Voraussetzungen dafür verbessern sollte, dass beide Elternteile gleichermaßen berufstätig sein können (BMFSFJ, 2017a).

Den von der Initiative Chefsache befragten (angehenden) Führungskräften sind vor allem drei Punkte wichtig, bei denen die Politik auf die Rahmenbedingungen für Dual Careers Einfluss nehmen kann: das Recht auf Rückkehr in Vollzeit (77% der Befragten), die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung (75%) und eine gerechte Besteuerung (75%). Bei den ersten beiden Punkten wurden bereits Fortschritte erzielt.



„Der wesentliche Erfolgsfaktor für Karrieren beider Partner sind Arbeitsstrukturen, die sich an den persönlichen Lebensumständen orientieren. Das erfordert von Seiten der Arbeitgeber Flexibilität, manchmal auch Geduld. Aber es zahlt sich aus. Denn andersrum sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter DER wesentliche Erfolgsfaktor für Unternehmen.“

Dr. Rainer Esser, DIE ZEIT

- **Rückkehr in Vollzeit.** Das Recht auf Teilzeit (BMAS, 2016) wurde 2018 um das Recht auf Rückkehr in Vollzeit erweitert. Von dieser Regelung können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer seit Januar 2019 Gebrauch machen (Bundesregierung, 2018). Mit den Änderungen im Teilzeit- und Befristungsgesetz und der damit verbundenen Einführung der neuen Brückenteilzeit können Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 2019 ohne bestimmten Grund ein bis fünf Jahre in Teilzeit arbeiten und haben anschließend das Recht auf Rückkehr zur vorherigen Arbeitszeit. Allerdings gilt dies nur für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Unternehmen mit mehr als 200 Beschäftigten. Unternehmen mit weniger als 45 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind von der Brückenteilzeitregelung ausgenommen, bei Unternehmen zwischen 46 und 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt eine Sonderregelung. Vom Recht, von Teilzeit wieder auf Vollzeit zu wechseln, werden vor allem Arbeitnehmerinnen profitieren. Unternehmen bietet die Gesetzesänderung gleichzeitig die Chance, mit innovativen Arbeitszeitstrategien Arbeitskräfte zu binden (DIW, 2018).
- **Kinderbetreuung.** Auch im Hinblick auf Kinderbetreuung hat sich in Deutschland zuletzt einiges getan. Der Ausbau von Kindertageseinrichtungen schreitet voran. Zwischen 2013 und 2018 stieg die Anzahl insgesamt um 6,5%. Gleichzeitig wuchs die Mitarbeiterzahl in den Kitas im Bereich Pädagogik um 26,2% (Statistisches Bundesamt, 2013/2018c). Im Dezember 2018 hat die Bundesregierung zudem das „Gute-KiTa-Gesetz“ verabschiedet. Mit einer zusätzlichen Förderung in Höhe von 5,5 Milliarden EUR bis 2022 soll es nicht nur für mehr Qualität, sondern auch für mehr Kita-Plätze sorgen (BMFSFJ, 2019). Diese Verbesserungen scheinen dringend notwendig, denn mit dem heutigen Angebot an Kitas und Kindergärten kann der Bedarf an Kinderbetreuungsplätzen nicht gedeckt werden. So bestand 2017 immer noch eine Betreuungslücke für Kinder im Alter von unter drei Jahren in Höhe von 273.000 Plätzen (IVW, 2018).

- **Besteuerung.** Wenig förderlich für Dual Careers ist das 1958 eingeführte und seither unveränderte Ehegattensplitting. Hierbei handelt es sich um eine Steuerbegünstigung, bei der das gemeinsame Einkommen durch zwei geteilt wird und der Steuersatz, der für diese Hälfte gilt, auf das gesamte Einkommen angewandt wird. Paare mit großen Gehaltsunterschieden werden durch diese Regelung bevorteilt. Der Splittingvorteil ist am größten, wenn eine Person in hohem Umfang erwerbstätig ist und die andere zu Hause bleibt – in den meisten Fällen ist Letztere noch immer die Frau. Nimmt die zweite Person ebenfalls eine Erwerbstätigkeit auf, schrumpft der Splittingvorteil. Das zusätzliche Einkommen für das Paar ergibt sich also aus dem zusätzlichen Verdienst abzüglich des eingeübten Splittingvorteils (BMFSFJ, 2017b). Konkret heißt das: Wollen Ehepaare etwa gleich viel arbeiten und vielleicht sogar verdienen, schrumpft der Steuervorteil.

Gesellschaft: zögerlicher Wertewandel



„BASF unterstützt die Umsetzung von gleichwertigen Karriereplänen von Paaren durch vielfältige Maßnahmen. Im Rahmen einer Delegation ins Ausland führen wir z.B. eine umfassende Beratung durch, die dabei hilft, dass beide Partner die Möglichkeit haben, eine solide berufliche Perspektive zu entwickeln. 2013 hat BASF das Dual Career Budget eingeführt, das sicherstellen soll, dass die Partnerinnen und Partner die Zeit im Ausland für ihre berufliche Weiterentwicklung nutzen können. Ab 2019 bieten wir zudem eine eigens eingerichtete Dual Career Plattform an, die Angebote mehrerer Unternehmen bündelt und die Suche nach einer passenden beruflichen Perspektive für ausgewählte Dual-Career-Paare im Falle einer Delegation erleichtern soll.“

Michael Heinz, BASF

Dual Careers stoßen in Deutschland inzwischen auf wachsende Zustimmung und Unterstützung. Hierzu haben nicht zuletzt neue gesetzliche Regelungen wie das Elterngeld beigetragen. So ist es inzwischen empirisch belegt, dass das Elterngeld einen Wertewandel in der Gesellschaft begünstigt hat: „Die Einführung des Elterngelds hatte auch gleichstellungspolitische Zielsetzungen. Es war von der Politik gewünscht, dass sich Einstellungen und soziale Normen verändern. Das ist gelungen, denn das Rollenverständnis von Männern und Frauen ist zumindest ein Stück weit egalitärer geworden, sogar bei den Großeltern.“ (Wrohlich, DIW, 2019).

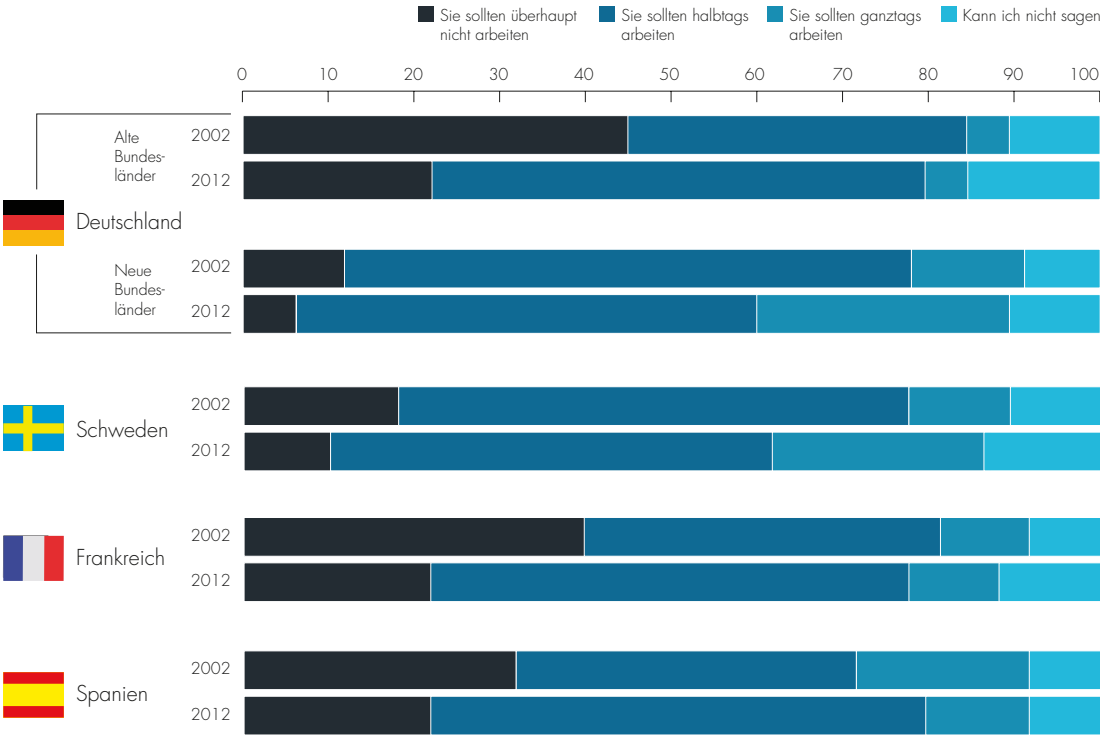
Immer mehr Mütter mit kleinen Kindern, Mütter mit mehr als drei Kindern sowie alleinerziehende Mütter sind erwerbstätig. Seit der Einführung des Elterngelds stieg die Erwerbstätigkeit von Müttern mit Kindern im Alter zwischen zwei und drei Jahren von 42 auf 58%. Darüber hinaus kehren Mütter in Deutschland im Schnitt inzwischen häufiger und schneller in den Beruf zurück. Zwischen 2006 und 2015 ist die Müttererwerbstätigkeit von 60 auf 67% angestiegen. Zudem würden fast 30% aller erwerbstätigen Mütter gern noch mehr arbeiten, als sie es tatsächlich tun (BMFSFJ, 2017a).

Dennoch sind Dual Careers hierzulande gesellschaftlich noch immer nicht vollständig akzeptiert. Insbesondere im geschlechterspezifischen Rollenverständnis ist nach wie vor kein grundlegender Wandel eingetreten. Grundsätzlich steht die Bevölkerung erwerbstätigen Müttern zunehmend positiv gegenüber: War 2002 in den alten Bundesländern noch knapp die Hälfte der Menschen der Meinung, dass eine Mutter von Vorschulkindern überhaupt nicht berufstätig sein sollte, reduzierte sich die Zahl im Jahr 2012 auf 22%. Vor allem eine Vollzeitbeschäftigung wird aber in der Gesellschaft weiterhin kritisch gesehen (siehe Abbildung 3). In den alten Bundesländern waren 2012 nur 4% der Bevölkerung der Ansicht, dass Mütter von Kindern im Vorschulalter in Vollzeit arbeiten sollten. In den neuen Bundesländern ist die Akzeptanz berufstätiger Mütter deutlich höher:

Abbildung 3

Internationaler Vergleich gesellschaftlicher Akzeptanz arbeitender Mütter

„Sind Sie der Meinung, dass Frauen ganztags, halbtags oder überhaupt nicht außer Haus arbeiten sollten, wenn ein Kind da ist, das noch nicht zur Schule geht?“
in Prozent



Quelle: OECD (2016), Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf, OECD Publishing, Paris



„Mein Unternehmen unterstützt die Umsetzung von gleichwertigen Karriereplänen von Paaren durch Beratung und Begleitung zu Dual-Career-Themen sowie familien- und lebensphasenfreundliche Arbeitsbedingungen, damit unsere Mitarbeitenden und Führungskräfte Beruf und Privatleben gut miteinander in Einklang bringen können.“

Prof. Dr. Alexander Kurz,
Fraunhofer-Gesellschaft

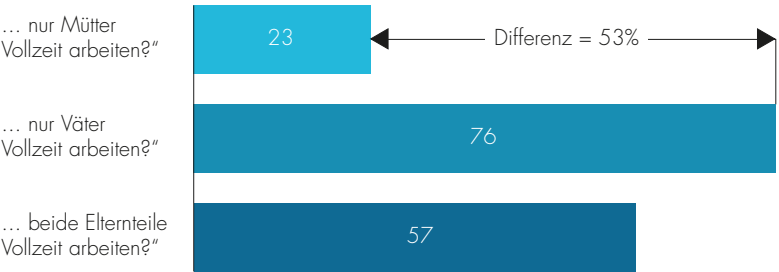
54% meinten, dass Mütter kleiner Kinder in Teilzeit, 30%, dass sie in Vollzeit arbeiten sollten (OECD, 2016a).

Deutlich gestiegen ist der Anteil von Vätern, die in Elternzeit gehen. Seit 2006 hat sich die Rate von 3,5 auf 36% im Jahr 2015 erhöht – nicht zuletzt ein Effekt der in diesem Zeitraum verabschiedeten neuen gesetzlichen Regelungen (BMFSFJ, 2017a). Inzwischen sprechen sich über 80% der Bevölkerung für eine staatliche Förderung der Väterbeteiligung aus. Es zeigt sich zudem, dass Väter, die mindestens drei Monate Elternzeit in Anspruch nehmen, ihre Partnerinnen beim beruflichen Wiedereinstieg aktiv unterstützen. So sind Frauen, deren Partner sich in Elternzeit befinden, doppelt so häufig erwerbstätig wie Frauen, deren Partner keine Elternzeit in Anspruch nehmen (BMFSFJ, 2016).

Abbildung 4

Gesellschaftliche Akzeptanz von Müttern und Vätern in Vollzeitbeschäftigung

„Ist es Ihrer Meinung nach gesellschaftlich akzeptiert, dass ...“
in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002
Angabe der Befragten, die „eher akzeptiert“ oder „voll akzeptiert“ angegeben haben



Dr. Thomas Ogilvie,
Deutsche Post DHL Group

„Ich unterstütze meine Teams bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch flexible Arbeitsmodelle und die Angebote unseres Familienservices.“

Trotz erster Anzeichen für einen Wertewandel zeigt auch die Umfrage der Initiative Chefsache, dass noch immer deutliche Unterschiede hinsichtlich des Rollenverständnisses von Frauen und Männern bestehen. So meinen beispielsweise 57% der befragten (angehenden) Führungskräfte, dass es gesellschaftlich akzeptiert ist, wenn beide Elternteile arbeiten. Lediglich 23% sind der Ansicht, dass es gesellschaftlich akzeptiert ist, wenn nur die Mutter in Vollzeit arbeitet, aber 76%, wenn es nur der Vater ist (siehe Abbildung 4).

Ähnlich sieht es bei der gesellschaftlichen Anerkennung der Leistung von Müttern und Vätern aus. Zwar bezeichnen 65% der befragten (angehenden) Führungskräfte die „Anerkennung für zwei in Vollzeit arbeitende Elternteile“ als wichtig für das Gelingen von Dual Careers, doch nur 36% sind zufrieden mit der tatsächlichen Anerkennung dieser Konstellation in Deutschland. In Teilzeit arbeitenden Vätern wird aus Sicht der Befragten zu wenig Anerkennung entgegengebracht – lediglich 24% sind mit der gesellschaftlichen Anerkennung zufrieden, die diese Gruppe erfährt.

Ein eher traditionelles Rollenverständnis zeigen vor allem Männer. 19% der für diesen Report befragten männlichen (angehenden) Führungskräfte finden es nicht gut, wenn beide Partner gleichwertig ihre Karrierepläne vorantreiben, während bei den Frauen nur jede Zehnte dieser Meinung ist. Insgesamt gesehen bleibt damit noch immer viel zu tun. Die Voraussetzungen für Dual Careers haben sich in Deutschland zwar zuletzt verbessert. Doch wirkt sich nach wie vor aus, dass Wirtschaft, Politik und Gesellschaft hierzulande lange Jahre am Modell des männlichen Familienernährers orientiert waren. Mit der fortschreitenden Integration von Frauen in die Erwerbstätigkeit stellt sich die Frage, welche Maßnahmen es braucht, damit Frauen – und Männer – im Einklang mit ihrer familiären Situation einer erfüllten lebenslangen Teil- oder Vollzeiterwerbstätigkeit nachgehen können.



Die Maßnahmen: was getan werden kann

„Die Einstellung, wer nicht da ist, arbeitet nicht, ist veraltet. Bei uns zählt, was am Ende des Tages herauskommt. Das Ergebnis sollte immer an erster Stelle stehen, nicht die Präsenz.“

Anne Löbel, BASF

Dual Careers sind in vielerlei Hinsicht eine Bereicherung: Die positiven Effekte auf Wirtschaft und Gesellschaft wirken weit über die Gegenwart hinaus. Hauptanliegen dieses Reports ist es daher, aufzuzeigen, mit welchen Maßnahmen sich die Rahmenbedingungen für Dual-Career-Paare weiter verbessern lassen.

Die hier aufgezeigten Maßnahmen basieren auf den Ergebnissen der Chefsache-Umfrage unter (angehenden) Führungskräften sowie von Tiefeninterviews mit Dual-Career-Paaren und Dual-Career-Expertinnen und -Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Das Fazit: Mit Einzelmaßnahmen ist es nicht

getan. Unternehmen, Politik und Gesellschaft sollten gemeinsam an der Verbesserung der Erfolgsvoraussetzungen arbeiten. Auch Dual-Career-Paare selbst sind gefordert.

Unternehmen: Anstrengungen intensivieren

Unternehmen kommt naturgemäß eine entscheidende Rolle bei Dual Careers zu. Sie können maßgeblich Einfluss nehmen, wenn es darum geht, die Laufbahn von Paaren so zu gestalten, dass zwei Karrieren und ihr Privatleben darin Platz finden. Unternehmen können vor allem an vier Stellhebeln ansetzen: flexibles Arbeiten richtig fördern, Kinderbetreuung ausbauen, Karrierepläne auf den Weg bringen und Unternehmenskultur weiterentwickeln.

1. Flexibles Arbeiten richtig fördern

Arbeitsmodelle, die den individuellen Anforderungen gerecht werden, sind für Dual-Career-Paare unverzichtbar. Eine stärkere zeitliche und räumliche Flexibilisierung der Arbeit gibt ihnen mehr Spielraum für die berufliche und persönliche Entwicklung – beispielsweise für die Gründung einer Familie, eine Weiterbildungsmaßnahme oder die Pflege hilfsbedürftiger Eltern.

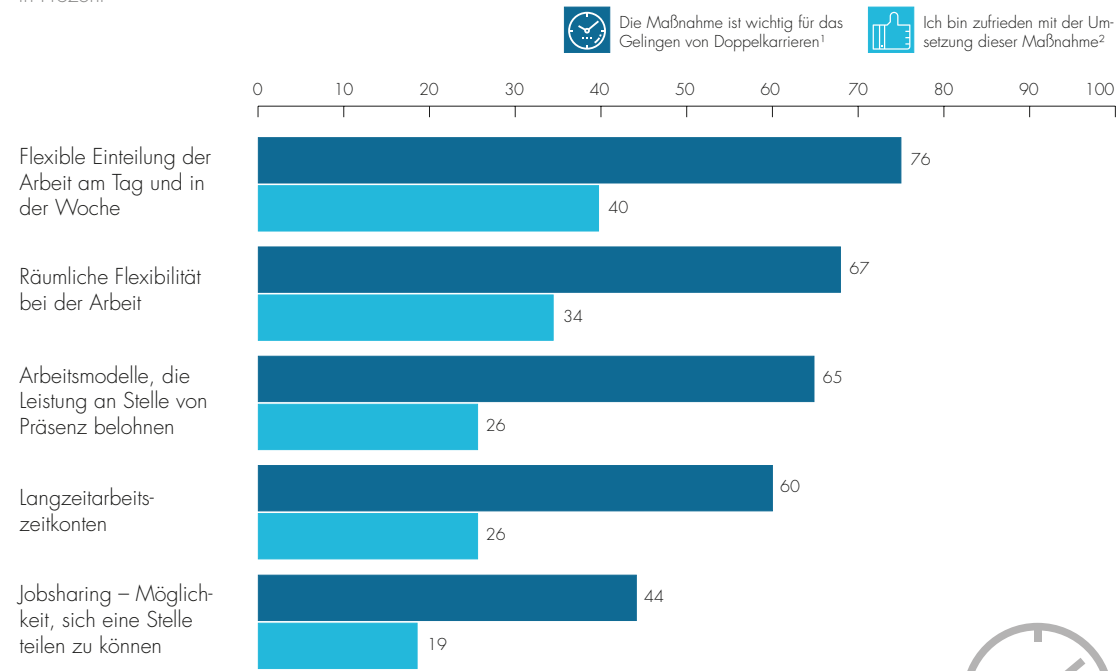
Allerdings brauchen flexible Arbeitsmodelle klare Regelungen. Sonst laufen sie Gefahr, die klassische Rollenverteilung zwischen Männern und Frauen sogar noch zu verfestigen. So zeigt eine aktuelle Studie der Hans-Böckler-Stiftung, dass Frauen und Männer mit Kindern flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice unterschiedlich nutzen: Während Väter dann noch erheblich mehr berufliche Überstunden machen, arbeiten Mütter zwar auch mehr als ihre Regelarbeitszeit, investieren aber darüber hinaus auch noch deutlich mehr Zeit in die Kinderbetreuung (Hans-Böckler-Stiftung/WSI, 2019).

Abbildung 5

Maßnahmen in Unternehmen zu flexiblen Arbeitsmodellen

„Sie sehen hier einige Maßnahmen, die Unternehmen für Doppelkarrieren anbieten. Wie wichtig sind die jeweiligen Maßnahmen Ihrer Meinung nach für das Gelingen von Doppelkarrieren?“ und „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?“

in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002

1 Angabe der Befragten, die „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ angegeben haben

2 Angabe der Befragten, die „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ angegeben haben



- Mehr zeitliche Flexibilität einräumen.** Mit dem gesetzlich verankerten Recht auf Teilzeit und Rückkehr in Vollzeit haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar grundsätzlich eine größere Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeitmodellen gewonnen. Aber auch bei der Einteilung der vereinbarten Arbeitszeit sollten Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Freiheiten gewähren. Alle befragten Dual-Career-Paare nannten zeitliche Flexibilität als einen wesentlichen Baustein, um Doppelkarrieren verwirklichen zu können. Ähnlich die Ergebnisse der für diesen Report durchgeführten Umfrage: 76% der (angehenden) Führungskräfte gaben an, dass die flexible Einteilung der Arbeit am Tag und in der Woche ein wichtiger Faktor sei. Doch nur 40% der Befragten zeigten sich mit der Umsetzung zufrieden (siehe Abbildung 5). Dabei können von einer höheren zeitlichen Flexibilität beide Seiten profitieren: Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können flexibler auf private Anforderungen reagieren. Die Freiheit, die durch selbstbestimmtere Einteilung der Arbeitszeiten entsteht, hilft, bessere Ergebnisse zu erzielen (Chefsache, 2017).
- Ortsunabhängiges Arbeiten ermöglichen und fördern.** Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, macht es leichter, Beruf und Familie zu vereinbaren. Denn die Zeit für den Weg zum

Arbeitsplatz entfällt. Durchschnittlich können berufstätige Eltern laut einer Untersuchung des Bundesministeriums für Familie pro Woche 4,4 Stunden Wegzeiten sparen und diese zum größten Teil mit der Familie verbringen (BMFSFJ, 2017a). Wie wichtig und dringend eine solche Maßnahme ist, zeigt die aktuelle Chefsache-Befragung. 67% der (angehenden) Führungskräfte finden räumliche Flexibilität wichtig, doch nur 34% sind mit der Umsetzung in Unternehmen zufrieden (siehe Abbildung 5). Auch die interviewten Dual-Career-Paare attestierten, dass eine Präsenzkultur veraltet ist und es im digitalen Zeitalter mehr als je zuvor allein auf die Ergebnisse ankommt.

„Für mich ist es wichtig, ortsunabhängig arbeiten zu können. Ich lebe in Brüssel, arbeite jedoch vorwiegend in Deutschland. In meinen Teams achte ich darauf, dass vieles über Videocalls und andere digitale Lösungen remote erledigt werden kann, damit die Beteiligten weniger reisen müssen. Gerade für Kollegen mit Kindern macht das erfahrungsgemäß einen großen Unterschied.“

Martin Huber, McKinsey & Company

In vielen Fällen scheitert flexibles Arbeiten noch immer an grundsätzlichen Dingen wie dem Fehlen einer angemessenen IT-Infrastruktur. Unternehmen sind in der Pflicht, diese bereitzustellen. Dazu zählen nicht nur die notwendigen Geräte wie Laptop und Mobiltelefon, sondern auch die Möglichkeit, sich von außerhalb ins Firmennetzwerk einzuwählen. Andernfalls ist es kaum möglich, einen größeren Teil der regulären Arbeitszeit von unterwegs oder zu Hause zu leisten. Parallel muss die Zahl der Präsenzveranstaltungen und persönlichen Meetings reduziert werden. Alternative Kommunikationsmittel wie Videokonferenzen können stattdessen zum Einsatz kommen. So werden beispielsweise bei McKinsey Flexbüros an verschiedenen Standorten angeboten, zwischen denen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter frei wählen können. Darüber hinaus sind alle Laptops mit Videokonferenzsystemen ausgestattet, die das ortsunabhängige Arbeiten beispielsweise auch von zu Hause aus erleichtern. Damit gewinnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch das Unternehmen Zeit, die produktiv genutzt werden kann.

- Innovative Arbeitszeitmodelle etablieren und bewerben.** Führungskräfte nehmen flexible Arbeitsmodelle seltener in Anspruch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (Chefsache, 2017). Unternehmen sollten daher gerade Führungskräfte explizit über bestehende Möglichkeiten informieren und innovative Ansätze erproben – vom Jobsharing über 50/50-Modelle, bei denen sich ein Paar eine Vollzeitstelle teilt, bis hin zur Teilzeit mit festen Zeiten der Erreichbarkeit. Dabei helfen interne Jobsharing-Plattformen wie bei Evonik; hier können sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Plattform „PAIRfect“ anmelden, um nach einem Tandempartner zu suchen. Auch der externe Anbieter „Tandemploy“, ein Berliner Start-up, hält Softwarelösungen bereit, um Jobsharing-Kandidatinnen und -Kandidaten zusammenzubringen.

Deutschland weist im Hinblick auf innovative Arbeitszeitmodelle noch Nachholbedarf auf – das zeigt eine repräsentative Befragung von Beschäftigten und Unternehmen im Auftrag des Bundesfamilienministeriums. So bietet beispielsweise nur jedes dritte Unternehmen in Deutschland überhaupt Jobsharing an. Und nur in gut der Hälfte dieser Unternehmen ist den Beschäftigten das Angebot bekannt (BMFSFJ, 2018). Auch die aktuelle Chefsache-Befragung zeichnet ein unbefriedigendes Bild: 44% der (angehenden) Führungskräfte halten Jobsharing für wichtig zur Verwirklichung von Dual Careers, doch nur 19% der Befragten finden die Umsetzung gut. Noch deutlicher ist die Diskrepanz bei Langzeitarbeitszeitkonten. 60% der Befragten halten sie für eine wichtige Maßnahme, doch nur 26% sind mit der Umsetzung zufrieden (siehe Abbildung 5).

Lena Bodewein, Auslandskorrespondentin, NDR,
und Holger Senzel, Auslandskorrespondent, NDR



Die beiden bilden ein Jobsharing-Paar, sind seit elf Jahren verheiratet und haben ein Kind. Seit drei Jahren sind sie im Auslandseinsatz in Singapur.

„Wir sind ein Experiment – zwei Reporter teilen sich eine Auslands-korrespondentenstelle. Und es funk-tioniert so gut, dass es geradezu unspektakulär ist.“

Lena Bodewein

„Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch, die Präsenzkultur ist überholt. Heute muss man seinen Angestellten Vertrauen entgegen-bringen und ihnen Flexibilität in der Organisation der Arbeit lassen. Unternehmen sollten sich auf das Ergebnis, nicht auf den Prozess konzentrieren.“

Holger Senzel

Was hat ein Arbeitgeber zu beachten, wenn er neue Arbeitszeitmodelle wie das Jobsharing einführen möchte?

Holger Senzel: Es gibt viele Möglichkeiten, die Arbeit auf-zuteilen. Man kann das nach Inhalten, Verantwortlichkeiten oder Zeiten tun. Unsere Arbeitsteilung sieht so aus, dass wir uns wochenweise abwechseln. Das ist natürlich nicht immer stringent durchzuhalten, eine gewisse Flexibilität ist schon wichtig.

Lena Bodewein: Der NDR musste zwar vorab etwas investieren – neben dem Vertrauensvorschuss war auch zusätzliches Geld für Arbeitsequipment nötig. Der Sender bekommt aber so viel mehr zurück: ein breites Spektrum an Fähigkeiten und Themen, zufriedenere und gesündere Mitarbeiter und damit unterm Strich bessere Ergebnisse.

Holger Senzel: Es ist wichtig, Mitarbeitern die Chance zu geben, Arbeitsweisen zu testen und herauszufinden, was für sie am besten funktioniert. Einfach mal machen und aus-probieren.

2. Kinderbetreuung ausbauen

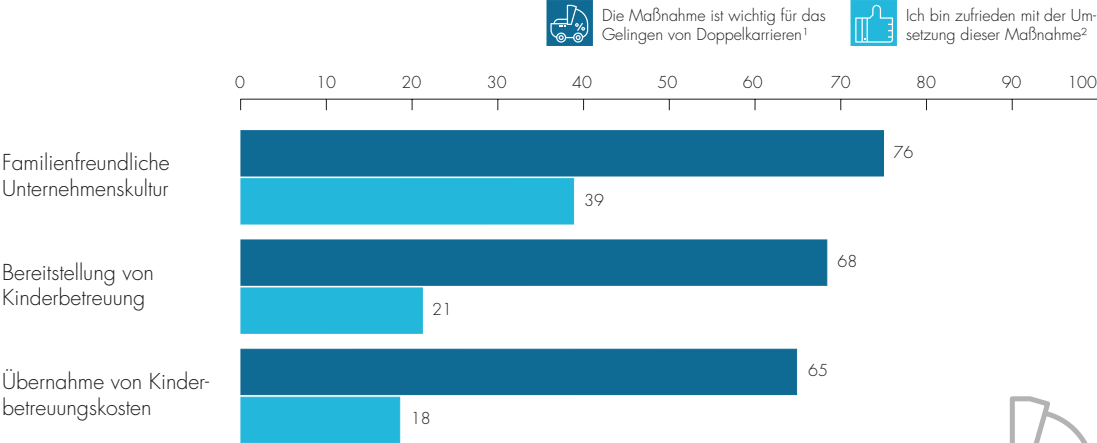
Größte Herausforderung für Dual-Career-Paare mit Kindern ist und bleibt die Kinderbetreuung. Offensichtlich gibt es hier noch viel Raum für Verbesserungen: Laut der aktuellen Chefsache-Umfrage sehen mehr als zwei Drittel der befragten (angehenden) Führungskräfte die Bereitstellung von Kinder-betreuung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber als eine wichtige Maßnahme. Mit der Umsetzung ist jedoch nur jede fünfte befragte Führungskraft zufrieden (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6

Maßnahmen in Unternehmen zu Kinderbetreuung und anderen Angeboten für Familien

„Sie sehen hier einige Maßnahmen, die Unternehmen für Doppelkarrieren anbieten. Wie wichtig sind die jeweiligen Maßnahmen Ihrer Meinung nach für das Gelingen von Doppelkarrieren?“ und „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?“

in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002
1 Angabe der Befragten, die „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ angegeben haben
2 Angabe der Befragten, die „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ angegeben haben



Familienfreundliche Maßnahmen lohnen sich: Sie begünstigen eine familienfreundliche Unternehmens-kultur, die drei von vier der befragten (angehenden) Führungskräfte wichtig ist. Eine IAB-Analyse auf Basis von LinkedIn-Employer-Employee-Daten zeigt zudem, dass familienfreundliche Maßnahmen mit kürzeren familienbedingten Erwerbsunterbrechungen bei Müttern einhergehen (IAB, 2018b) – ein Effekt, der Dual Careers begünstigt.

- **Kinderbetreuungsangebote bereitstellen.** 2018 gab es in Deutschland gerade einmal 749 Tageseinrichtungen für Kinder von Betriebsangehörigen. Das sind lediglich 1,3% aller Tageseinrichtungen insgesamt (Statistisches Bundesamt, 2018c). Unternehmen können demnach einen wichtigen Beitrag leisten, indem sie mehr Kinderbetreuungsmöglichkeiten bereitstellen. Ein Vorbild ist die BASF am Standort Ludwigshafen mit der firmeneigenen Kindertagesstätte „LuKids“: Mit 267 Plätzen verfügt die BASF damit über eine der größten betrieblichen Kinder-betreuungseinrichtungen für unter dreijährige Kinder in Deutschland.

Alternativ oder ergänzend können Unternehmen Rahmenverträge mit regionalen Kindertages-stätten schließen, um Betreuungsplätze für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern. Damit gewährleistet das Unternehmen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie geplant in den Job zurückkehren und diesen ausüben können, auch wenn Betreuungsplätze rar sind. Viele Berufstätige bevorzugen Kindergärten, die in der Nähe der Wohnung liegen, zumal wenn nicht beide Partner im selben Unternehmen arbeiten. 75% der 25 Chefsache-Mitgliedsunternehmen halten bereits eine betrieblich unterstützte Kinderbetreuung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

„Es gibt häufig bereits ein großes Angebot für Kinderbetreuung, aber zu wenig Information dazu. Gezielte Details zu internen und regionalen Programmen, regelmäßige Infoveranstaltungen zu Akteuren und für Best-Practice-Sharing sowie das Netzwerken mit potenziellen Vorbildern sind ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Letztendlich liegt es aber in der eigenen Verantwortung, als Paar aktiv zu werden und mit Phantasie das gemeinsame Familienleben zu gestalten, um Dual Career möglich zu machen.“

Dr. Carina Kögler,
FAW-Volkswagen Qingdao

bereit. Hier wünschen sich viele der interviewten Paare ein ergänzendes Angebot zu den häufig nicht ausreichenden Betreuungszeiten in den vorhandenen Einrichtungen. Um Vollzeitangestelltenverhältnisse zu fördern, sollten Firmen in ein Ergänzungsangebot, vor allem am späten Nachmittag, investieren.

- **Kinderbetreuungskosten bezuschussen.** Ein weiterer möglicher Ansatzpunkt für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber: Sie könnten sich an den Kosten der Kinderbetreuung beteiligen. So könnten sie beispielsweise Gebühren für Beratungsservices und Vermittlungsagenturen, für Au-pairs oder die Nutzung von Onlineportalen wie „betreut.de“ bezuschussen. Mehr als 40% der Chefsache-Unternehmen tun dies nach eigenen Angaben bereits. In der aktuellen Chefsache-Umfrage gaben 65% der Befragten an, dass sie die Übernahme der Kosten der Kinder-

betreuung durch die Arbeitgeberin oder den Arbeitgeber für eine wichtige Maßnahme halten. Dagegen zeigten sich nur 18% mit der Umsetzung zufrieden (siehe Abbildung 6).

- **Ferienbetreuung anbieten.** Unternehmen können sich darüber hinaus engagieren, indem sie Angebote für Schulkinder bereitstellen, etwa Ferienbetreuung und Ferienfreizeiten. Dies gibt Dual-Career-Paaren mehr Flexibilität, auch in den vergleichsweise langen Sommerferien zu arbeiten. Externe Ferienangebote sind bereits in vielen Chefsache-Organisationen etabliert. So bieten z.B. Siemens, Evonik, der NDR, Volkswagen, die Deutsche Post DHL Group und die BASF mit verschiedenen Kooperationspartnern Freizeiten und andere sportliche und kulturelle Aktivitäten für Schulkinder in den Ferien an. Bei der Lufthansa Group gibt es ein firmeninternes einwöchiges Ganztagsprogramm für Schulkinder, in dem „Luftikusse“ das Unternehmen erkunden.
- **Kurzfristige Kinderbetreuung bereitstellen.** Die Interviews mit Dual-Career-Paaren belegen, dass insbesondere Ad-hoc-Notfalllösungen, etwa im Krankheitsfall, eine große Entlastung sind. „Allein das Wissen darüber, diese Option zu haben, scheint vielen Eltern bereits zu helfen. Das Angebot wird viel seltener in Anspruch genommen, als man denken mag, doch wird es von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr geschätzt“, sagt Martin Huber, Senior Partner bei McKinsey. Ein Vorreiter bei der Ad-hoc-Betreuung von Kindern ist die Lufthansa Group. Unter dem Stichwort „Fluggi-Land“ erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzfristig Unterstützung, wenn es zu unerwarteten Engpässen bei der Kinderbetreuung kommt – das Angebot deckt Kinder zwischen sechs Monaten und zwölf Jahren ab und gilt zwischen 6 und 20 Uhr sieben Tage die Woche. Ad-hoc-Betreuung bieten auch z.B. „Die Notfallmamas“, ein Netzwerk aus Fachkräften, die im Krankheitsfall zu Hause die Kinderbetreuung übernehmen.
- **Netzwerke fördern.** Auch eine Förderung interner Elternnetzwerke oder von Kooperationen mit externen Netzwerken hat sich bewährt. Solche Netzwerke machen es Eltern leichter, kurzfristig flexibel zu reagieren. Sie können beispielsweise Elternkolleginnen und -kollegen aus dem Netzwerk aktivieren, wenn in Ausnahmefällen jemand einspringen muss, um das Kind von der hauseigenen Kita abzuholen – ein Prinzip, das auf Gegenseitigkeit beruht. Eine solches Netzwerk stärkt außerdem insgesamt den Zusammenhalt in der Organisation.

Jobsharing bei Google: zwei Kolleginnen, eine Position



Birgit Ahlers und Alexandra Großkurth teilen sich seit vergangenem Jahr eine Position bei Google.

Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung arbeiteten 16 Millionen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland in Teilzeit (IAB, 2018a). Häufig besteht die Angst, dass mit der Teilzeit die Karriere endet, weil die Zeit nicht ausreicht, um eine Führungsrolle einzunehmen und auszufüllen. Hier ist Jobsharing eine Lösung.

Den Google-Kolleginnen Birgit Ahlers und Alexandra Großkurth hat dieses Modell den Sprung in ein global agierendes Team ermöglicht. Sie sind eines der Tandems bei Google in Deutschland, das von Beginn an zu 100% auf Jobsharing gesetzt hat. Die Kolleginnen haben je einen freien Tag und unterschiedlich lange Arbeitstage. Beide verantworten alle Themen gleichermaßen, stimmen sich regelmäßig ab, vertreten sich im Falle der Abwesenheit des jeweils anderen und sorgen damit dafür, dass die Projekte konstant weitergeführt werden und die Effizienz gesteigert wird. Das funktioniert mit drei gemeinsamen Tagen im Büro und einer gemeinsamen E-Mail-Adresse. Die Vorteile dieses Modells liegen auf der Hand: Da es zwei Ansprechpartnerinnen gibt, ist immer eine adäquate Vertretung (Geschäftsreise, Urlaub, Krankheitsfall) sichergestellt. Gleichzeitig sind zwei Jobsharer die idealen Sparringspartner. Zwei Köpfe denken mit und zwei Persönlichkeiten bringen ihre Stärken und Meinungen ein – dies führt zu besseren Arbeitsergebnissen.

„Das Umdenken vom ICH zum WIR ist unserer Erfahrung nach die Basis für den Erfolg des Jobsharing – sowohl für uns als Jobsharer als auch für das gesamte Unternehmen, gerade hinsichtlich der Themenbereiche Performance Management und Career Development.“

Der Positionierung des eigenen Egos muss man sich im Klaren sein: „Entweder erreichen wir ein Ziel gemeinsam oder gar nicht. Das Umdenken vom ‚Ich‘ zum ‚Wir‘ ist die Basis für den Erfolg von Jobsharing – sowohl für uns als Jobsharer als auch für das gesamte Unternehmen, gerade hinsichtlich der Themenbereiche Performance Management und Career Development“.

Die beiden Google-Kolleginnen arbeiten seit vergangenem Jahr sehr erfolgreich in diesem Jobsharing-Modell. Bei dessen Umsetzung war vor allem die Bereitschaft des Unternehmens und der Führungsspitze entscheidend, sich auf dieses neue Modell einzulassen. Klare Richtlinien und Offenheit für neue Arbeitsmodelle sind die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen. Gibt es erste Vorbilder, zeigen sich erfahrungsgemäß mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert und ermutigt, innovative Arbeitszeitmodelle zu erproben. Die Einführung von Jobsharing und das Vorleben neuer Arbeitsmodelle – gerade in Führungspositionen – kann so als Ansporn dienen, auf breiter Front attraktive Lösungen für flexibles Arbeiten zu entwickeln. Dieser Weg könnte vor allem für Frauen die Türen zu Führungsrollen neu öffnen – und auch Männern die Türen zu mehr Familienleben.

„Dual Career scheitert heute noch oft daran, dass die Frau den dualen Part nicht wahrnehmen kann – vor allem, wenn sie Mutter ist. Das muss sich ändern, Frauen müssen genauso die Möglichkeit haben, Führungsrollen einzunehmen und ihre berufliche Laufbahn zu verfolgen, wie Männer – sei es durch mehr Flexibilität in Vollzeitstellen oder neue Modelle wie z.B. Jobsharing.“

Jost Schaper, TÜV Rheinland

Bettina Weckesser, Fachexpertin im Betriebsverfassungsrecht, Siemens,
und Michael Weckesser, Personalleiter, Siemens



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind seit acht Jahren verheiratet, haben zwei Kinder (drei und sechs Jahre) und leben in München.

„Weithin unterschätzte Faktoren für Dual Career sind Vernetzung und Eigeninitiative. Jeder muss seine Chancen erkennen und sich aktiv um die berufliche Entwicklung kümmern – das wird bei Siemens durch ein elektronisches Organigramm unterstützt. Hier kann sich jeder Mitarbeiter für einen interessanten Job „taggen“, selbst bei besetzten Stellen. Die entsprechenden Führungskräfte können Interessierte daraufhin gezielt ansprechen.“
Bettina Weckesser

„Dual Career wird primär durch flexible Arbeitszeitgestaltungen ermöglicht und kann durch entsprechende Tools unterstützt werden. Hier gibt es beispielsweise Gesprächsleitfäden und Checklisten für Dual-Career-Paare und deren Führungskräfte – etwa zur Planung der Rückkehr aus der Elternzeit oder zur Erarbeitung von Teilzeit- und Homeoffice-Regelungen.“
Michael Weckesser

Viele der Angebote von Unternehmen haben sich lange Zeit vor allem an Mitarbeiterinnen bzw. Mütter gerichtet. Inzwischen findet hier ein Umdenken statt. Auch Väter werden jetzt verstärkt angesprochen und einbezogen. Mit gutem Vorbild geht das Unternehmen TÜV Rheinland voran: Es organisiert in Zusammenarbeit mit dem „Väternetzwerk“ Events für Väter und verschiedene Informationsveranstaltungen für Elternpaare.

3. Karrierepläne auf den Weg bringen

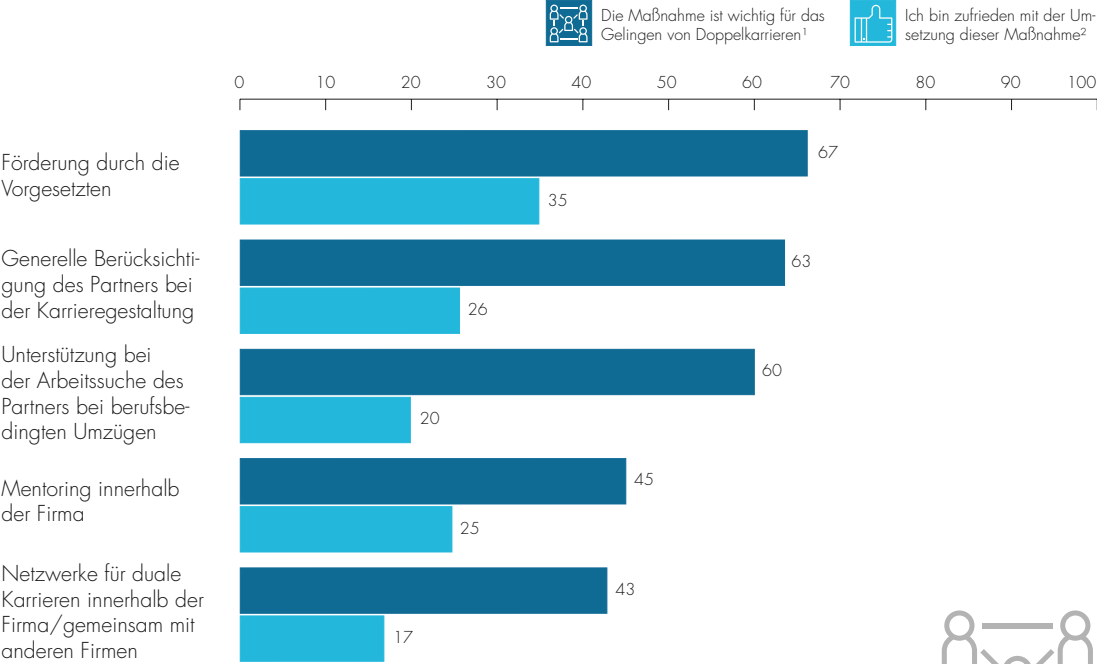
Diese breiter angelegten Maßnahmen sollten idealerweise durch Programme ergänzt werden, die sich speziell an Partnerinnen und Partner in Dual-Career-Partnerschaften richten. Auch hier gilt als Erfolgsvoraussetzung: Die Organisation muss jederzeit transparent machen, welche Möglichkeiten bzw. Angebote es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt.

- **Programme zur Karriereförderung ausbauen.** Zur gezielten Unterstützung von Doppelkarrieren bieten sich vor allem Mentoringprogramme an, die bereits vor der Übernahme der ersten Führungsrolle ansetzen. In der aktuellen Chefsache-Umfrage hielten 45% der Befragten Mentoringprogramme für

Abbildung 7

Maßnahmen zur Umsetzung der Karrierepläne von Dual-Career-Paaren

„Sie sehen hier einige Maßnahmen, die Unternehmen für Doppelkarrieren anbieten. Wie wichtig sind die jeweiligen Maßnahmen Ihrer Meinung nach für das Gelingen von Doppelkarrieren?“ und „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Umsetzung dieser Maßnahmen in Ihrem Unternehmen?“
in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002
1 Angabe der Befragten, die „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ angegeben haben
2 Angabe der Befragten, die „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ angegeben haben



wichtig (siehe Abbildung 7). Dabei sollten Unternehmen Karrieren insbesondere auch dann aktiv fördern, wenn es zu Abwesenheitszeiten durch Elternzeit und Familienbetreuung kommt. Beispiele für solche Förderprogramme sind das „Stay in contact“-Programm der Deutschen Telekom, das während Abwesenheitszeiten greift, oder das „Careert“-Programm der BASF, das Mentoring für Mütter und Väter mit kleinen Kindern bereitstellt. Viele Chefsache-Unternehmen bieten zudem Coachings und strukturierte Gespräche an, um den Wiedereinstieg etwa nach einer Babypause frühzeitig zu planen und vorzubereiten. Ein informellerer Austausch in Peer-to-Peer-Coachings bietet die Möglichkeit, Best Practices aus dem Kollegium kennen zu lernen und sich mit Sparringspartnern auf Augenhöhe über Karrierefragen auszutauschen. Da noch immer oft Frauen in Dual-Career-Konstellationen zurückstecken, wenden sich einige Mentoringprogramme direkt an Frauen, etwa das „TAFF“-Programm des TÜV Rheinland („TÜV Rheinland-Angebot für Fach- und Führungsfrauen“) oder das „GoAhead“-Programm der Lufthansa Group. Solche Angebote helfen Frauen, ihre Karrierepläne zu reflektieren, das eigene Managementprofil zu schärfen und von erfahrenen Führungskräften Hilfestellung bei der Umsetzung der nächsten Karriereschritte zu bekommen. Denkbar sind zudem Formate, die sich bewusst an beide Partner eines Dual-Career-Paars gleichzeitig wenden. So können sich beispielsweise erfahrene Führungskräftepaare zu Kaminesgesprächen mit jungen Führungskräftepaaren treffen, um ihnen mit Ratschlägen zur Karriereplanung oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie zur Seite zu stehen.

Oberstarzt Dr. med. Lale Bartoschek, Referatsleiterin, Bundesministerium der Verteidigung (BMVg),
und Kapitän zur See Jörg Bartoschek, Referatsleiter, Bundeswehr



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind seit zehn Jahren verheiratet, haben eine Tochter (sieben Jahre) und leben in der Nähe von Koblenz.

„Ich beobachte, dass Männer und Frauen unterschiedlich mit der Herausforderung einer Dual Career umgehen – während Frauen häufig in die Teilzeit wechseln, wählen Männer eher die Telearbeit. Wir brauchen hier eine Änderung des Selbstverständnisses; Frauen sollten sich nicht per se in der Rolle sehen, beruflich kürzertreten zu müssen.“

Dr. Lale Bartoschek

„Flexibilität und Vertrauen in den Mitarbeiter müssen vorgelebt werden. Darum bemühe ich mich als Vorgesetzter. Und das Angebot gilt für Mitarbeiter mit wie auch ohne Kinder.“

Jörg Bartoschek

„Das ‚TAFF‘-Mentoringprogramm für Frauen hat mir persönlich sehr geholfen. Es war für mich in der besonderen Situation während der Elternzeit sehr spannend, hilfreich und mit Blick auf den Wiedereinstieg auch richtungsweisend. Meine Mentorin ist selbst Mutter und hatte damals gleichzeitig einen verantwortungsvollen Posten. Wir waren ein Supergespann und sind bis heute in Kontakt.“

Nadine Schaper, TÜV Rheinland

- **Sponsoren und aktive Unterstützer fördern.** Die befragten Karrierepaare betonen vielfach, wie wichtig einzelne Vorgesetzte für ihre Karriere waren. Sie haben beispielsweise den Wiedereinstieg nach der Babypause unterstützt oder sich bei Auslandsentsendungen und Beförderungen für die Nachwuchskraft stark gemacht. Aktive Sponsoren, die sich über die Rolle einer Begleiterin oder eines Begleiters hinaus auch initiativ für die Förderung und Platzierung einer Person einsetzen, werden als sehr hilfreich von den befragten Führungspersonen empfunden. Unternehmen sollten Sponsoren und Unterstützer identifizieren und klare Befugnisse und Handlungsanweisungen für diese Rolle definieren. Beispiele für erfolgreiche Fälle aktiver Unterstützer, die zu einer Dual Career beigetragen haben,

sollten im Unternehmen transparent kommuniziert werden, um weitere aktive Unterstützer zu gewinnen. Eine Führungskraft, die einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter eine angestrebte Position beispielsweise an einem anderen Standort vermittelt, an dem auch die Dual-Career-Partnerin oder der Dual-Career-Partner eingesetzt wird, kann so als Sponsorvorbild für andere Führungskräfte fungieren.

Interview mit Jill Zucker, Senior Partner und Gründerin der Dual Career Initiative bei McKinsey & Company, und Dr. Julia Sperling, Partner bei McKinsey & Company

Warum haben Sie eine Dual Career Initiative ins Leben gerufen?



Jill Zucker: Wir haben gesehen, dass die Zahl der Dual-Career-Paare in unserem Unternehmen hoch ist und weiter steigt. Vor allem unsere Beraterinnen und Partnerinnen leben fast alle in Dual-Career-Situationen. Daher haben wir 2017 die Dual Career Initiative in den USA pilotiert.

Das Angebot wurde sehr gut angenommen, so dass wir es auch auf andere Länder in Europa und Lateinamerika ausgedehnt haben.

Mit welchem Angebot begegnen Sie den Bedürfnissen dieser Paare?

Jill Zucker: Wir unterstützen Dual-Career-Paare in drei Bereichen ganz gezielt: Erstens wollen wir ihnen das Leben u.a. durch Concierge-Services und Backup-Kinderbetreuung erleichtern sowie Assistenten darin schulen, die Terminplanung laufend mit dem berufstätigen Partner des Mitarbeiters abzustimmen. Zweitens wollen wir die Partner unserer Mitarbeiter dabei unterstützen, ihr Potenzial in ihrem Beruf voll auszuschöpfen, und bieten ihnen daher die Teilnahme an unseren Trainings und Weiterbildungsmaßnahmen an. Drittens wollen wir durch

verschiedene Events den Austausch unter Dual-Career-Paaren fördern und so eine Community aufbauen, in der man sich gegenseitig mit Tipps und Tricks unterstützt. Diese Initiative hilft uns, die Wichtigkeit der Themen Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Flexibilität für alle, nicht nur für Frauen, auf eine ganz neue Weise zu betonen.

Gibt es besondere Angebote für Dual-Career-Paare mit Kindern?



Dr. Julia Sperling: Ja, Paare mit Kindern gilt es gezielt zu unterstützen. Wir denken z.B. über eine Art Familienservice nach. Ähnlich wie ein Mobility Service, der Mitarbeitern bei einem berufsbedingten Umzug mit administrativen Dingen hilft, kann ein Familienservice Eltern beispielsweise helfen, wenn

es um die Recherche und Auswahl der verschiedenen Kinderbetreuungsmöglichkeiten geht. Der Service kann fachmännische Vorschläge für Au-pairs, Kitas, Tagesmütter und Schulen geben und dabei helfen, Plätze formal zu beantragen. Darüber hinaus kann er auch Tipps geben, wie man einen Vertrag für ein Beschäftigungsverhältnis für eine Kinderfrau oder einen Babysitter richtig aufsetzt – alles Fragen, die Paare viel Zeit kosten und bei denen sie sich oft alleingelassen fühlen.

„Wir haben in den letzten Jahren einen starken Wandel erlebt, was das Thema flexible Arbeit sowie Vereinbarkeit von Beruf und Familie angeht. Hier hat sich wirklich viel bewegt und das zieht sich durch die gesamte Organisation durch. Der Auslöser war, dass die Führungsspitze es zur Chefsache gemacht hat und notwendige Impulse gesetzt hat.“

Bettina Weckesser

„Aus meiner Erfahrung müssen drei Dinge erfüllt sein, um flexible Arbeitsmodelle leben zu können: 1. Der Arbeitgeber muss es ermöglichen, 2. der direkte Vorgesetzte muss es unterstützen und 3. man selbst muss es organisiert bekommen – denn Führen in Telearbeit erfordert häufig Phantasie und ist eine Herausforderung für sich.“

Dr. Lale Bartoschek, BMVg

Dual Career Services in der Wissenschaft und darüber hinaus

„Professionelle Beratungserfahrung und eine strategische Vernetzung in die unterschiedlichsten Branchen sind entscheidend für den Erfolg eines Dual Career Service“, sagt Kerstin Dübner-Gee, Leiterin der Abteilung „Personalentwicklung und Chancen“ der Max-Planck-Gesellschaft in München. In Deutschland gehörte sie Anfang 2010 zu den Pionierinnen der Dual-Career-Arbeit und gründete mit einigen Universitäten das Dual Career Netzwerk Deutschland (DCND). Es gilt weltweit als Vorbild für die fachliche Vernetzung und Professionalisierung solcher Services. Mehr noch als fachliche Netzwerke brauchen Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, die neue Mitarbeitende in Dual-Career-Herausforderungen unterstützen wollen, solche Netzwerke mit anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in ihrer Region.

Inzwischen gibt es bundesweit über 50 professionelle Dual Career Services, fast alle organisiert im DCND. Meist wurden die Services von Universitäten eingerichtet. Einige sind in regionale Wirtschaftsförderungsverbünde integriert, in denen auch Unternehmen den Service für ihre Fachkräftegewinnung nutzen. Beraten werden nicht nur Frauen, sondern zunehmend auch Männer, da der Anteil an Professorinnen und weiblichen Führungskräften stetig steigt. Die Ziele, die mit der Einrichtung eines Dual Career Service verfolgt werden, sind vielfältig. Hauptsächlich sind es: 1. Rekrutierung der Besten im internationalen

Wettbewerb, 2. Verbesserung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie für beide Elternteile, 3. Erhöhung von Chancengleichheit und Diversity sowie der Internationalität.

Dual Career Services unterstützen Dual-Career-Partnerinnen oder -Partner bei der Stellensuche. Ähnlich wie eine Outsourcing-Agentur erarbeiten sie gemeinsam mit der betreffenden Person Ziele für die berufliche Laufbahn, entwickeln Stellensuchstrategien, bauen das persönliche Netzwerk aus, recherchieren potenzielle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, führen eine individuelle berufliche Standortbestimmung durch und helfen beim Bewerbungsprozess. Durch das Nutzen ihrer regionalen Netzwerke können Dual Career Services oft frühzeitig passende Vakanzen – auch aus dem Pool noch nicht offiziell ausgeschriebener Stellen – identifizieren. In Ausnahmefällen werden in der Wissenschaft Überbrückungsstellen finanziert oder Paare, die z.B. im Tandem forschen, als „Dual Hire“ eingestellt. Da Forschungseinrichtungen in der Regel öffentlich finanziert sind, dürfen sie Stellen nur nach öffentlicher Ausschreibung anhand der Bestenauslese besetzen.

Für weitere Informationen: <http://www.dcmd.org>
Marlar Kin, Welcome, Dual Career & Integrationsservices, Max-Planck-Gesellschaft

- **Internationale Mobilität unterstützen.** Immer mehr Unternehmen bieten Dual Career Services an, ähnlich wie sie in der akademischen Welt schon fest verankert sind. Rekrutiert ein Arbeitgeber eine neue Mitarbeiterin oder einen neuen Mitarbeiter aus dem Ausland, hilft er der gesamten Familie beim Ankommen und bei der Integration. Dabei unterstützen Arbeitgeber die Lebenspartnerinnen und -partner bei deren Jobsuche sowie bei der Unterbringung der Kinder in Schule oder Kita. Auch im umgekehrten Fall, also bei Auslandsentsendungen, werden solche Services für den Entsendeort angeboten. Darüber hinaus stellt ein Arbeitgeber ein Budget für Heimreisen bereit. Für beide Richtungen – internationale Rekrutierungen nach Deutschland sowie Entsendungen ins Ausland – gewinnt die Vernetzung zwischen verschiedenen Arbeitgebern an Bedeutung und sollte daher von den Unternehmen aktiv gefördert werden. Laut der aktuellen Chefsache-Umfrage halten 43% der (angehenden) Führungskräfte solche Netzwerke für wichtig, mit der Umsetzung sind nur 17% zufrieden (siehe Abbildung 7).

Ein neues Angebot – die Chefsache Dual Career Plattform



Die Mobilität insbesondere hochspezialisierter Fachkräfte ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für globale Unternehmen. Als Anreiz sollten Unternehmen nicht nur den entsandten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch der jeweiligen Partnerin oder dem Partner attraktive berufliche Optionen bieten.

Das Chefsache-Partnerunternehmen BASF hat eine Dual Career Plattform ins Leben gerufen und betreibt sie gemeinsam mit anderen Unternehmen. Die Plattform soll es Dual-Career-Paaren leichter machen, gemeinsam mobil zu sein, ohne dass einer der Partner berufliche Rückschritte oder Einbußen hinnehmen muss.

Cheryl Fulmore ist bei BASF als Human Resource Executive für das Thema Dual Career zuständig. Ein wichtiges Puzzleteil ihrer Strategie ist eine Plattform, über die die BASF und andere Unternehmen Jobs für den nächsten Karriereschritt der Partnerinnen und Partner ihrer Talente finden können.



Was waren die Gründe für die Initiative der BASF und der beteiligten Unternehmen?

Cheryl Fulmore: Dual Career ist ein wichtiges Thema und wir brauchen dringend bessere Instrumente zur

Unterstützung der Dual-Career-Paare. Denn wir stellen fest, dass viele Talente heute weniger mobil sind – und das liegt an ihrer individuellen Lebenssituation. Mittlerweile leben 70% unserer Arbeitskräfte in Ehen oder Partnerschaften, in denen beide Partner ähnlich ausgebildet, ambitioniert und karriereorientiert sind. Das heißt: Wenn ein Jobangebot nicht auch die Karriere des Partners oder der Partnerin berücksichtigt, werden neue Herausforderungen häufig nicht angenommen. Und genau hier liegt der Ansatz der Dual Career Solutions, den wir bei BASF vorantreiben.

Wie funktioniert die Plattform?

Cheryl Fulmore: Wenn die Lebenspartner bereit sind, die Jobsuche zu beginnen, kommt die Plattform

ins Spiel. Sie loggen sich dort ein und finden dann Jobangebote, die auf ihre Karriereambitionen zugeschnitten sind. Dabei geht es nicht darum, die exakt gleiche Position anzubieten, in der sich eine Person derzeit befindet, sondern Angebote zu finden, die gut für ihre Karriere sind: Marketing, Wissenschaft – dann kann beispielsweise auch eine lehrende Tätigkeit an einer Universität ein sinnvoller Schritt sein. Ein weiterer positiver Effekt: Indem wir diese Plattform gemeinsam betreiben, können wir mehr Vielfalt an Positionen und Karriereschritten bieten.

Was ist aus Ihrer Sicht die größte Herausforderung beim Entwickeln von Lösungen für Dual Careers?

Cheryl Fulmore: Aus meiner Sicht geht es vor allem darum, bestehende Vorschriften und Prozesse unter die Lupe zu nehmen, zu überlegen, wie man flexibles Arbeiten auch anders interpretieren und leben kann, und nach Alternativen zu suchen, um nicht nur die BASF-Talente, sondern vor allem auch deren Lebenspartnerinnen und Lebenspartner zu unterstützen. Das funktioniert am besten mit viel Kommunikation und Weiterbildung.

Anne Löbel, Director Global HR Performance Chemicals, BASF,
und Dr. Johannes Löbel, Director Process Catalyst Production, BASF



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind seit sieben Jahren verheiratet, haben einen Sohn (fünf Jahre) und leben in Mannheim.

„Eine Dual Career steht und fällt mit der Unterstützung und dem Commitment des Managements und vor allem der Führungskraft. Wenn man die Unterstützung der Vorgesetzten hat, wird vieles möglich.“

Anne Löbel

„Flexible Arbeitszeiten und mobiles Arbeiten von zu Hause aus sind in vielen Bereichen und für viele Positionen bereits Standard. Wenn man Flexibilität einfordert, muss man allerdings auch bereit sein, selbst flexibel zu sein. Das heißt, dass man auch mal abends erreichbar ist und das Team unterstützt, wenn gerade Not am Mann ist.“

Dr. Johannes Löbel

4. Unternehmenskultur weiterentwickeln

Leistungsbereitschaft wird in Unternehmen häufig noch immer gleichgesetzt mit hohem Arbeitspensum und täglicher Anwesenheit vor Ort (BMFSFJ, 2018). Gerade von Führungskräften wird in der Regel erwartet, dass sie rund um die Uhr verfügbar sind, um jederzeit Entscheidungen treffen zu können. Meist müssen sich alle anderen Aspekte des Lebens den Anforderungen der Arbeit unterordnen. Diese Erwartungshaltung steht im Widerspruch zu den Vorstellungen der meisten Dual-Career-Paare. Hier ist nicht nur ein Umdenken auf den verschiedenen Ebenen einer Organisation erforderlich. Auch Systeme und Abläufe müssen entsprechend angepasst werden.

- **Für mehr Vorbilder und Befürworter sorgen.** Die interviewten Dual-Career-Paare waren sich in einem Punkt einig. Sämtliche Unterstützungsprogramme und -angebote bleiben letztlich wirkungslos, wenn nicht eine notwendige Bedingung erfüllt ist: Der oder die direkte Vorgesetzte muss flexibles Arbeiten offen befürworten – oder idealerweise sogar selbst vorleben – und so ein deutliches Signal setzen. Zwei von drei der befragten (angehenden) Führungskräfte halten eine solche Förderung durch die Vorgesetzte oder den Vorgesetzten für wichtig (siehe Abbildung 7). Ein Ansatz ist es, Führungskräfte für das Thema zu sensibilisieren, vor allem, wenn sie selbst noch keine Kinder oder pflegebedürftigen Familienmitglieder versorgen müssen. In speziellen Coachings erfahren sie, wie flexibles Arbeiten gelingen kann und welche Besonderheiten bei der Führung der betreffenden

Worauf es in Unternehmen ankommt – ein Interview mit Jennifer Petriglieri, Professorin an der INSEAD und Autorin von „Couples That Work“ und „Talent Management and the Dual-Career Couple“



Was beflügelt Ihren Forschungen zufolge eine erfolgreiche Dual Career?

Prof. Jennifer Petriglieri:

Wichtig ist zu erkennen, dass es nicht den einen Weg oder die eine Lösung gibt, die für alle Paare passt. Paare, die im Beruf und in

der Liebe erfolgreich sind, unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht. Sie verfolgen unterschiedliche Karrieren, Rollen, Familienbetreuungsmodelle. Die einzige Gemeinsamkeit besteht darin, dass sie ganz bewusst miteinander sprechen: Sie erzielen eine Einigung darüber, wie sie sich gegenseitig unterstützen und ihr Leben und ihre Karriere so gestalten können, dass beide zufrieden sind. Solche eindeutigen Vereinbarungen sind ein echter Erfolgsfaktor.

„Erfolgreiche Dual-Career-Paare managen ihre Karriere so, als würden sie ein Arbeitsprojekt leiten: Sie planen mit großer Sorgfalt, wobei sie regelmäßig ihre eigenen Ziele bezüglich Karriere und Privatleben auf den Prüfstand stellen.“

Was sind typische Fallstricke für Unternehmen?

Prof. Jennifer Petriglieri: Unternehmen haben immer viele Annahmen getroffen – z.B., wenn es um Frauen in

der Belegschaft und ihre Bedürfnisse ging. Es gibt viele Hypothesen, was die durchschnittliche Frau will. Aber zeigen Sie mir mal eine durchschnittliche Frau – ich habe noch keine getroffen. Unternehmen sollten nicht verallgemeinern, sondern die einzelnen Personen ganz individuell fragen, was sie benötigen, um eine Doppelkarriere zu verfolgen. Laut meiner Forschung erzielt ein Unternehmen die besten Ergebnisse, wenn es klare Gespräche mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber führt, was sie brauchen und was für sie am besten funktioniert. Dann gilt es, Wege zu finden, um diese Bedürfnisse zu erfüllen.

Sehen Sie auf internationaler Ebene Unterschiede in Bezug auf den Erfolg von Dual Careers?

Prof. Jennifer Petriglieri: Der maßgebliche Unterschied liegt in der Kultur und der Einstellung gegenüber berufstätigen Eltern. In einigen Ländern wird es als normal angesehen, dass beide Elternteile

arbeiten, in anderen nicht. In solchen Ländern können Doppelkarrierepaare dazu gebracht werden, sich schuldig zu fühlen, was das Leben ziemlich anstrengend machen kann. Sehr fortschrittlich zeigt sich beispielsweise die Region um den Genfer See: Dort gibt es ein internationales Netzwerk von Unternehmen, die sich gegenseitig dabei helfen, Doppelkarrierepaare einzustellen und zu fördern.

„Vorbilder sind wichtig für die Akzeptanz von Vollzeitpaaren: Wenn im direkten Umfeld beide Partner arbeiten, sieht die heutige Generation, was möglich ist. Das Rollenverständnis, dass Frauen auch arbeiten, wenn sie Mütter sind, muss gelebt werden. Alles andere ist streng genommen volkswirtschaftliche Verschwendung.“

Wolfgang Rüther, Südwestdeutsche Salzwärke

„Die Tatsache, dass ich in meinem Team Telearbeit fördere und selbst auch ortsunabhängig arbeite und führe, ist sicherlich ein Faktor, der mir bei der Rekrutierung neuer Talente hilft. Es ist heutzutage einfach ein essenzieller Faktor.“

Jörg Bartoschek, Bundeswehr

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beachten sind. Zusätzlich sollten Rollenvorbilder aktiv kommuniziert werden, um so den Kreis der Befürworter zu erweitern.

- **Ergebnisorientierung im System und im Mindset verankern.** Haben Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Freiheiten, sich selbst zu organisieren und ihre Arbeitszeit bedarfsge- recht einzuteilen, muss sich das auch im Beurteilungssystem

widerspiegeln. Entscheidend ist nicht der Prozess, also wer, wo, wie lange gearbeitet hat, sondern das Ergebnis: Wurde das gesteckte Ziel erreicht? Gleichzeitig muss sich die Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Führungskräfte verändern: Ergebnisorientierung beginnt in den Köpfen der Menschen. 65% der befragten (angehenden) Führungskräfte sprachen sich in der aktuellen Chefsache-Umfrage für leistungsorientierte Arbeitsmodelle aus, nur 26% sind mit der bisherigen Umsetzung zufrieden (siehe Abbildung 5).

- **Kultur des Gebens und Nehmens etablieren.** Allen Beteiligten muss klar sein, dass Flexibilität keine Einbahnstraße ist. Räumt die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern mehr Flexibilität ein, kann sie oder er erwarten, dass diese bereit sind, in Ausnahmesituationen spontan einzuspringen oder auch am Abend aufzuarbeiten, was möglicherweise am Tag zu kurz kam. Ein solches Geben und Nehmen kann entscheidend dazu beitragen, die Unternehmenskultur voranzubringen. Klar ist aber auch: Zeitliche Flexibilität darf nicht mit der Erwartung ständiger Verfügbarkeit einhergehen.

Dual-Career-Paare: an einem Strang ziehen

Natürlich liegt es nicht nur an den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern, sondern auch an den Dual-Career-Paaren selbst, inwieweit sie ihr gewünschtes Lebensmodell realisieren können. Ohne ein Höchstmaß an Engagement und Einsatzbereitschaft geht es nicht – da sind sich die befragten Dual-Career-Paare, egal aus welchem Unternehmen, einig. Entscheidend ist zudem, dass sich die beiden Partner auf Augenhöhe begegnen. Jenseits überkommener Rollenmuster müssen sie individuelle Strategien für ihre Familie finden. Dabei können ein paar einfache Regeln helfen.

- **Karrieren gemeinsam planen.** Beide Partner sollten so früh wie möglich gemeinsam mögliche Karrierewege abstecken und z.B. Auslandsaufenthalte abstimmen. Auch mit der oder dem Vorgesetzten sind berufliche Ziele frühzeitig abzuklären. Die gemeinschaftliche Planung und Umsetzung ist besonders wichtig, wenn ein Paar Kinder hat oder haben will. Die Mehrheit der für diesen Report befragten (angehenden) Führungskräfte gibt an, Einbußen in der Schnelligkeit der beruflichen Weiterentwicklung beider Partner in Kauf zu nehmen, wenn sich dadurch eine Dual Career verwirklichen lässt. So kann eine intensive berufliche Phase des einen Partners mit einer ruhigeren Phase des anderen Partners einhergehen und umgekehrt. Bei einem solchen abwechselnden Karrieremodell müssen die Partner gemeinsam klären, wann beispielsweise eine Beförderung oder eine angestrebte Position am besten mit der Familienplanung vereinbar ist.
- **Richtig organisieren.** Eine ausgewogene Aufteilung familienbezogener Tätigkeiten ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Organisation von Beruf und Familie. Dazu gehört die klare Absprache von Terminen genauso wie das gemeinsame Treffen aller wichtigen Entscheidungen im Alltag (z.B. wer zu Hause bleibt, wenn ein Kind krank ist, oder wer bedürftige Eltern pflegt).

„Als persönliche Maßnahme sehe ich Geduld und Kompromissbereitschaft und nicht zu hart und perfektionistisch mit sich selbst zu sein. Letzteres musste ich auch erst lernen: Gut ist oft auch gut genug. Etwas, das mir persönlich sehr wichtig ist, egal wo auf der Welt ich gerade beruflich unterwegs bin, ist der morgendliche Anruf, wenn meine Kinder aufstehen und in den Tag starten. Dafür stelle ich mir einen Wecker – auch wenn es mitten in der Nacht für mich ist.“

Géraldine Nolens, Umicore

„Man muss sich selbst eingestehen, dass nicht alles gleichzeitig möglich ist. Dazu muss man sich mit dem eigenen Partner gut absprechen, sich zeitlich abstimmen und häufig klare Prioritäten setzen. Und wenn es gar nicht funktioniert, dann hilft manchmal der Joker Großmutter.“

Dr. Johannes Löbel, BASF

„Was wirklich wichtig ist, ist die Beziehung selbst. Man muss Respekt haben voreinander und darf dem anderen nicht reinreden. Ein solches Modell funktioniert nur ohne Dominanz und ohne Konkurrenz. Und ganz entscheidend: Ihr Erfolg ist auch mein Erfolg – und umgekehrt.“

Holger Senzel, NDR

„Als Frau sollte man auch selbst darauf achten, nicht in alte Rollen zu verfallen, weil man sich denkt: Das mache ich einfach schnell selbst.“

Lena Bodewein, NDR

„Für eine Doppelkarriere ist es wichtig, eine gleichberechtigte Partnerschaft zu führen. Das heißt, man muss sich auf Augenhöhe begegnen, miteinander abstimmen und gemeinsam entscheiden. Und man sollte dem jeweils anderen die Erfolge und Karriereschritte gönnen. Dann kann man intellektuell miteinander wachsen. Wenn einer zurücksteckt, entsteht ein Ungleichgewicht. Und damit geht Unzufriedenheit einher.“

Wolfgang Rütter, Südwestdeutsche Salzwerke

„Es gibt auch Phasen, in denen es nicht so einfach ist – wenn beispielsweise ein Kind krank ist und zu Hause bleiben muss. Dann werden auch mal beide Terminkalender verglichen und die jeweiligen Termine an dem Tag gegeneinander abgewogen. Mal kümmert sich der eine, mal der andere.“

Yvonne von de Finn, Deutsche Telekom

Die Absprache von Aufgaben und Terminen sowie das eigene Zeitmanagement sehen auch die für diesen Report befragten (angehenden) Führungskräfte als eine wichtige persönliche Maßnahme. 54% setzen darauf bei der Verwirklichung ihrer Dual Career (Chefsache, 2019).

- **Unterstützungsmöglichkeiten nutzen.** Zeit ist für Dual-Career-Paare ein äußerst knappes Gut. Die Partner sollten daher alle Möglichkeiten nutzen, die für Entlastung im Alltag sorgen – von der professionellen Kinderbetreuung über die Haushaltshilfe bis hin zur Einbindung anderer Familienmitglieder. Tatsächlich sind das für die befragten (angehenden) Führungskräfte wichtige Maßnahmen: 42% geben an, häufig von der Familie unterstützt zu werden, ein Drittel der Paare mit Kindern zahlt für Kinderbetreuung (Chefsache, 2019). Kurzfristige finanzielle Investitionen in die Organisation des Alltags zahlen sich mittelfristig durch berufliches Fortkommen und langfristig durch höhere Renten oder Pensionen aus. Dual-Career-Paare sollten sich informieren, welche für sie passende Unterstützungsangebote es gibt, und diese dann auch aktiv nutzen.
- **Traditionelles Rollenbild überwinden.** In Deutschland ist noch immer häufig von der „Rabenmutter“ die Rede – im Sprachgebrauch anderer Länder ist ein solcher Begriff unüblich. Untersuchungen der Konrad-Adenauer-Stiftung (2015) zeigen, dass vor allem erwerbstätige Mütter mit einem traditionellen Verständnis von Familienaufgaben Schuldgefühle entwickeln. Diese sind geringer ausgeprägt, wenn die erwerbstätigen Mütter Beruf und Familie als vereinbar wahrnehmen und mit der erfahrenen Unterstützung im Alltag zufrieden sind. Dies spiegeln auch die interviewten Dual-Career-Paare wider. Sie plädieren dafür, klassische Rollenverständnisse zu überwinden und den Anspruch aufzugeben, „perfekt“ sein zu wollen. Hierbei ist auch die Gesellschaft als Ganzes gefragt.

Politik und Gesellschaft: den Wandel beschleunigen

„Viele Väter nehmen bereits zwei Monate Elternzeit; gesellschaftlich und auch in vielen Unternehmen ist es aus meiner Sicht jedoch noch nicht akzeptiert, wenn ein Mann länger Elternzeit nimmt.“

Jost Schaper, TÜV Rheinland

Die vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Politik gesellschaftliche Veränderungen über die Gesetzgebung vorantreiben kann – Stichwort Elternteilzeit für Väter. Gleichzeitig können aber auch gesellschaftliche Entwicklungen neue Gesetze anstoßen – wie der Kampf der Suffragetten vor 100 Jahren zum Wahlrecht für Frauen geführt hat. Angesichts dieser Wechselwirkung sollten Politik und Gesellschaft gemeinsam daran arbeiten, die Bedingungen für Dual-Career-Paare weiter zu verbessern. Zwei

Drittel der befragten (angehenden) Führungskräfte sehen die gesellschaftliche Anerkennung unterschiedlicher Arbeitsmodelle als eine wichtige Voraussetzung – sei es, dass beide Partner in Vollzeit arbeiten, oder sei es, dass Frauen und/oder Männer in Teilzeit arbeiten (siehe Abbildung 8). Das klassische Bild des Mannes als Familienernährer und der Frau als Zuverdienerin hat als immer geltende Lösung ausgedient. Benötigt werden neue Zielbilder und Modelle, die beiden Partnern ermöglichen, gleichberechtigt zu arbeiten und Karriere zu machen.

- **Anreize für Dual Care und damit Dual Career setzen.** Dual Careers funktionieren bei Paaren mit Kindern letztlich dann am besten, wenn der Mann einen gerechten Anteil an der Haus- und Familienarbeit übernimmt. Eltern sollten über die bisherigen Regelungen der Elternzeit hinaus ermutigt werden, Aufgaben gleichmäßig aufzuteilen (Dual Career und Dual Care). Das erhöht die gesellschaftliche Anerkennung von Vätern bei der Kinderbetreuung und erleichtert es den

Yvonne von de Finn, Head of Culture, Diversity, Survey, Deutsche Telekom,
und Dirk Könen, Head B2C Business, Executive Committee Member, BNP Paribas S.A., Consors Finanz



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind seit 16 Jahren verheiratet und haben eine Tochter (13 Jahre) und einen Sohn (11 Jahre). Die Familie lebt in Bonn.

„Duale Karrieren sind keine Selbstläufer. Es erfordert Willen und gemeinsames Entscheiden und Abwägen und auch die Bereitschaft, manchmal etwas abzusagen oder zu delegieren.“

Yvonne von de Finn

„Ich denke, die Diskussion wird aktuell ausschließlich problemorientiert geführt. Wir sollten uns vielmehr auch die Chancen bzw. Vorteile ansehen, die entstehen, wenn beide arbeiten. Ich genieße es beispielsweise, mit meiner Frau auf Augenhöhe zu sein. Ich kann mich auch über berufliche Themen mit ihr austauschen und genauso Sparringspartner für sie sein.“

Dirk Könen

Sie arbeiten beide Vollzeit – wie ist die Akzeptanz?

Dirk Könen: Unter Freunden und von der Familie wird es akzeptiert, aber gesellschaftlich nicht. Wir werden immer wieder gefragt, warum wir Kinder bekommen haben, wenn wir doch eh nur arbeiten. In Frankreich ist es vollkommen normal, dass beide Partner voll arbeiten. In Deutschland ist die Akzeptanz einfach nicht so hoch – sicherlich auch aus historischen Gründen.

Yvonne von de Finn: Schon als ich schwanger war und sagte, dass ich nach sechs Monaten wieder arbeiten gehen wollte, habe ich häufig zu hören bekommen: „Warum bekommst du überhaupt Kinder und gehst dann auch noch nach Paris?“ In Frankreich war das einfacher. Dort hat es eine größere Normalität, dass Kinder auch schon früher in den Kindergarten gehen. Da habe ich mich auch in der Tat nicht so schlecht gefühlt. In Deutschland ist mein Sohn mit acht Monaten in die Kita gekommen. Da hatte ich immer ein latent schlechtes Gewissen.

Welche Angebote machen Ihre Arbeitgeber?

Yvonne von de Finn: Die Telekom ist sehr breit aufgestellt: Unterschiedlichste Teilzeitmodelle, aber auch Arbeiten im Homeoffice oder von unterwegs sind bei der Deutschen Telekom schon beruflicher Alltag. [...] Wir bieten darüber hinaus unterschiedliche Mentoringprogramme, „Stay in contact“-Programme in der Elternzeit sowie „Family Approach“ bei Auslandsentsendungen. Geholfen hat mir immer das Vertrauen der Vorgesetzten: dass mir Jobs angeboten wurden, obwohl ich Kinder habe, das Selbstverständnis, Menschen zu ermutigen, was Neues zu wagen – trotz Kindern.

Dirk Könen: Neben den vielen Programmen geht es vor allem um die kulturelle Frage: Wie wird Flexibilität im Unternehmen gelebt? Welche Vorbildfunktion haben die Vorgesetzten – angefangen beim CEO bis hin zu den Führungskräften auf den unteren Ebenen? Wenn alle es vorleben und akzeptieren, und das ist bei uns der Fall, dann braucht es auch nicht unbedingt 72 Modelle.

Isabelle Busse, Managerin Marketing Platform Partnerships, Deutschland, Österreich und Schweiz, Google, und Dr. Hendrik Busse, Oberarzt Anästhesie und Leitung Kardioanästhesie, Asklepios Klinikum Harburg



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind seit einem Jahr verheiratet und leben in Hamburg.

„Unsere Herausforderung besteht darin, dass wir zwei sehr unterschiedliche Berufe mit sehr unterschiedlichen Arbeitszeiten und Kulturen haben.“

Isabelle Busse

„Als Dual-Career-Paar hat man auch als Mann viele Vorteile – die klassische Rolle des Familienernährers hat früher viele Verpflichtungen mit sich gebracht. Ich kann heute viel eher meinen beruflichen Wünschen nachgehen und muss meine Jobwahl nicht auf Grund von Gehaltsfragen einschränken.“

Dr. Hendrik Busse

Was ist Ihre größte Herausforderung im Hinblick auf Dual Career? Und wie gehen Sie damit um?

Isabelle Busse: Als Anästhesist ist mein Mann an 24-Stunden- und Wochenenddienste mit hohem emotionalem Stress im Krankenhaus gebunden, während ich beruflich häufig reise. Da müssen wir weit vorausplanen. Die Flexibilität, die mir Google mit flexiblen Arbeitszeiten und der Möglichkeit bietet, Videokonferenzen auch von zu Hause aus wahrzunehmen, hilft uns sehr, unsere gemeinsame Zeit zu maximieren.

Dr. Hendrik Busse: Um ein Dual-Career-Modell umsetzen zu können, bedarf es aus meiner Sicht Kompromissbereitschaft und Verständnis von beiden Partnern – privat wie auch beruflich. Ich bin für den Job meiner Frau umgezogen. Als Arzt habe ich glücklicherweise in den meisten Städten gute Chancen, eine passende Stelle zu finden. Andererseits muss sich meine Frau flexibel zeigen, wenn es um meine Arbeitszeiten geht – auch am Wochenende oder wenn eine OP dann mal länger dauert.

Können Sie eine konkrete Dual-Career-Maßnahme empfehlen, die man als Paar direkt umsetzen kann?

Isabelle Busse: Unser gemeinsamer Terminkalender und die digitale Standortübermittlung erleichtern uns den Alltag ungemein. Ich weiß hierüber, ob bei Nichterreichbarkeit mein Mann noch im OP-Saal steht, und gleichzeitig weiß er Bescheid, wann mein letzter Termin endet oder wann ich mit dem Flieger zurück bin.

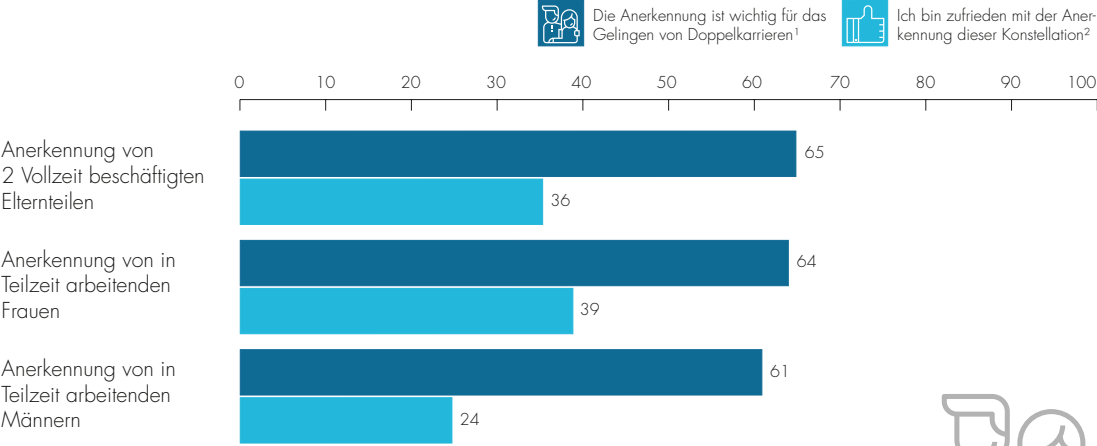
Dr. Hendrik Busse: Unseren gemeinsamen Kalender pflegen wir tatsächlich regelmäßig und planen frühzeitig Freiräume entlang des Krankenhausdienstplans und der Dienstreisen meiner Frau. Ohne die monatlich eingestellten festen Zeitblocker wäre es schwierig, beide Berufe und unser Privatleben zu vereinbaren.

Abbildung 8

Gesellschaftliche Anerkennung

„Sie sehen hier die gesellschaftliche Anerkennung unterschiedlicher Konstellationen. Wie wichtig ist die Anerkennung der jeweiligen Konstellation Ihrer Meinung nach für das Gelingen von Doppelkarrieren?“ und „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Anerkennung der jeweiligen Konstellation in unserer Gesellschaft?“

in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002
¹ Angabe der Befragten, die „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ angegeben haben
² Angabe der Befragten, die „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ angegeben haben



„Aus meiner Erfahrung ist die Einstellung entscheidend. Beispielsweise merkt man manchmal bei älteren Führungskräften, dass sich deren Mindset weg von dem klassischen Rollenmodell verschiebt, wenn die eigenen Töchter erwachsen werden und in die Arbeitswelt eintreten. Ein positiver Effekt, denn genau dieses Bewusstsein und diese Veränderung der eigenen Einstellung brauchen wir für den Wandel.“

Anne Löbel, BASF

Frauen, am Arbeitsmarkt zu partizipieren. Konkret könnte der Gesetzgeber einen Anreiz schaffen, die Elternzeit und damit das Elterngeld gleichermaßen auf beide Elternteile zu verteilen. Beispiele sind Länder wie Schweden oder Island. Dort ist die Auszahlung eines Großteils der finanziellen Förderung davon abhängig, wie ausgeglichen die Kinderbetreuung zwischen beiden Partnern aufgeteilt ist (OECD, 2016a). Auch die Europäische Union hat diesen Bedarf erkannt und will durch eine neue EU-Richtlinie für eine bessere Balance zwischen Eltern sorgen. So sollen in Zukunft bezahlter Vaterschaftsurlaub, eine länger bezahlte und gerechter zwischen den Elternteilen aufgeteilte Elternzeit sowie das Recht auf flexible Arbeitszeiten und -orte verbindlich in den EU-Mitgliedsstaaten eingeführt werden (Europäische Kommission, 2019).

- **Dual Career steuerlich incentivieren.** Eine Dual-Career-förderliche Besteuerung halten 75% der für diesen Report befragten (angehenden) Führungskräfte für eine wichtige Maßnahme. Nur 18% der Befragten sind zufrieden mit der aktuellen Regelung in Deutschland (Chefsache, 2019). Das heutige Ehegattensplitting geht vom tradierten Modell mit nur einer das (Haupt-)Einkommen beziehenden Person aus und fördert somit steuerlich nicht die Erwerbstätigkeit von Frauen. Hinzu kommt, dass in Deutschland nicht erwerbstätige Ehepartnerinnen und Ehepartner in der gesetzlichen Krankenkasse

Géraldine Nolens, Executive Vice President, Umicore,
und Martin Huber, Senior Partner, McKinsey & Company



Beide arbeiten in Vollzeit. Sie sind verheiratet, haben zwei Töchter (zwölf und zehn Jahre) und leben in Brüssel.

„Wenn man als Mitarbeiter bereit ist, Flexibilität zu geben, gibt der Arbeitgeber einem diese Flexibilität zurück. Das erlaubt es, eine Balance zwischen beruflichem und privatem Leben herzustellen. Ich bin z.B. jeden Donnerstagmorgen in der Schule meiner Töchter eingespannt. Da ist es klar, dass ich erst später ins Büro komme – dafür bin ich aber auch spät noch erreichbar.“

Géraldine Nolens

„Ich bemühe mich, auch persönlich ein Vorbild zu sein und zu zeigen, dass Dual Career möglich ist – wir reisen beide häufig beruflich und haben ein erfülltes Familienleben mit zwei Kindern. Meine Teams sehen das auch, denn meine Familie ist bei Events mit dabei. Meine Frau ist ebenso wie ich Ansprechpartner für Dual-Career-Fragen. Wir geben unsere Erfahrungen gern an junge Paare weiter und helfen, Dual Careers zu unterstützen.“

Martin Huber

kostenlos mitversichert sind sowie Mini- und Midijobs steuerlich bevorzugt werden (OECD, 2016a). Viele europäische Länder haben hier eine andere Gesetzgebung als Deutschland. Nach den Steuer- und Transferberechnungen der OECD zahlt es sich in gut zwei Dritteln der OECD-Länder für Paarfamilien aus, wenn beide Partner erwerbstätig sind (OECD, 2016a). In Schweden wurde die Individualbesteuerung 1971 auf Initiative gut ausgebildeter, junger Frauen eingeführt; sie wird gesehen als zentrale Maßnahme zur Gleichstellung von Mann und Frau, zur Teilhabe verheirateter Frauen am Erwerbsleben und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Friedrich-Ebert-Stiftung, 2012). Auch Österreich hat bereits in den 1970er Jahren eine Individualbesteuerung mit Steuerfreibeträgen für Kinder eingeführt (DIW, 2014). Aktuelle Vorschläge des Bundesministeriums der Finanzen für eine Reform der Besteuerung von Ehegatten liegen vor (BMF, 2018).

- **Betreuungsinfrastruktur ausbauen.** Damit Mütter nach der Geburt eines Kindes früher in den Beruf zurückkehren und mehr Stunden in Vollzeit arbeiten können, muss die Kinderversorgung geregelt sein – nicht nur von Unternehmensseite, sondern auch von politischer Seite. Dazu gilt es

Was die Politik tun kann – ein Interview mit Dr. Katharina Wrohlich, Forscherin im Bereich Gender Studies am DIW Berlin



Was kann die Politik zur Förderung dualer Karrieren aus wissenschaftlicher Sicht tun?

Dr. Katharina Wrohlich:

Dazu muss man zunächst verstehen, woher wir kommen: Lange Zeit lebten vor allem in Westdeutschland die meisten

Familien nach dem 1-Verdiener-Modell, in der DDR herrschte das 2-Verdiener-Modell vor. Heute leben die meisten Familien – zumindest in Westdeutschland – nach dem 1,5-Verdiener-Modell, bei dem meist der Mann Vollzeit und die Frau Teilzeit arbeitet. Und das hat Nachteile – vor allem für Frauen. Denn die Forschung hat gezeigt: Wenn Frauen über einen längeren Zeitraum in Teilzeit, also bis zu 30 Wochenstunden, arbeiten, dann ist das leider wirklich ein Karrierekiller.

Ich persönlich halte die so genannten Partnerschaftsmodelle für sehr spannend: Könnte die Lösung nicht vielleicht ein 2-mal-0,75-Verdiener-Modell sein, bei dem beide für eine Zeit lang im Berufsleben ein wenig kürzertreten? Dieses Modell, das auch unter dem Namen „Familienarbeitszeit“ diskutiert wird, ist charmant, weil hier eine finanzielle Leistung für privat erbrachte Sorgearbeit gezahlt wird, aber nur, wenn sich beide Elternteile engagieren.

Es gibt dazu auch bereits erste Studien, die wir am DIW für die Friedrich-Ebert-Stiftung erstellt haben. Wenn beide Eltern ihre Arbeitszeit auf 28 bis 32 Stunden pro Woche reduzieren und hierfür eine Lohnersatzleistung von 65% (gedeckelt bei 360 EUR pro Elternteil und Monat) erhalten, kann eine Steigerung der Frauenbeschäftigungsquote von 0,4 Prozentpunkten erreicht werden und das gesamte Arbeitsvolumen von Frauen um durchschnittlich gut 1%

steigen. Männer würden im Durchschnitt um gut 0,1% weniger arbeiten – insgesamt würde dies aber durch den Anstieg der Arbeitszeit von Frauen überkompensiert.

Was halten Sie von den Partnerschaftsbonusmonaten, die seit 2015 ins Elterngeld integriert sind?

Dr. Katharina Wrohlich: Die Idee der Familienarbeitszeit wird hier aufgegriffen. Das ElterngeldPlus mit den Partnerschaftsbonusmonaten ist ein erster Schritt in diese Richtung: Entscheiden sich Mütter und Väter, zeitgleich für vier Monate in Teilzeit zu gehen, erhalten sie jeweils vier zusätzliche ElterngeldPlus-Monate. Damit bleiben Familien während einer Teilzeittätigkeit länger finanziell abgesichert und finden leichter in eine partnerschaftliche Aufgabenteilung hinein. Ein Ausbau solcher Programme könnte der Geschlechtergerechtigkeit zusätzliche Impulse geben.

Welche steuerlichen Anreize könnten grundsätzlich sinnvoll sein?

Dr. Katharina Wrohlich: Die vielen verschiedenen Maßnahmen – etwa die beitragsfreie Mitversicherung in der Krankenversicherung für Ehepartner plus die Mini-jobregelung und das Ehegattensplitting – führen derzeit dazu, dass es sich für Frauen mit einem Ehemann mit gutem Einkommen teilweise nicht lohnt, eine Teilzeitstelle oberhalb des Minijobs anzunehmen, gerade wenn auch noch Kinderbetreuungskosten dazukommen. Sprich: Viele müssen dann wirklich auf eine hohe Teilzeit- oder Vollzeitstelle gehen, um überhaupt das gleiche Haushaltsnettoeinkommen zu erreichen, das sie in der Variante „Mann Vollzeit/Frau Minijob“ haben. Das ist anreiztechnisch vollkommen absurd. Wenn man die Gelegenheit hätte, das Steuertransfersystem komplett neu zu entwickeln, wäre Individualbesteuerung die bessere Variante.

„Ich würde mir eine zeitgemäße Anpassung des Arbeitszeitgesetzes wünschen. Streng genommen verbieten die aktuellen gesetzlichen Pausenregelungen selbst eine abendliche E-Mail – und hindern so Mitarbeiter daran, die notwendige Flexibilität für ihre Familienzeit zu haben.“

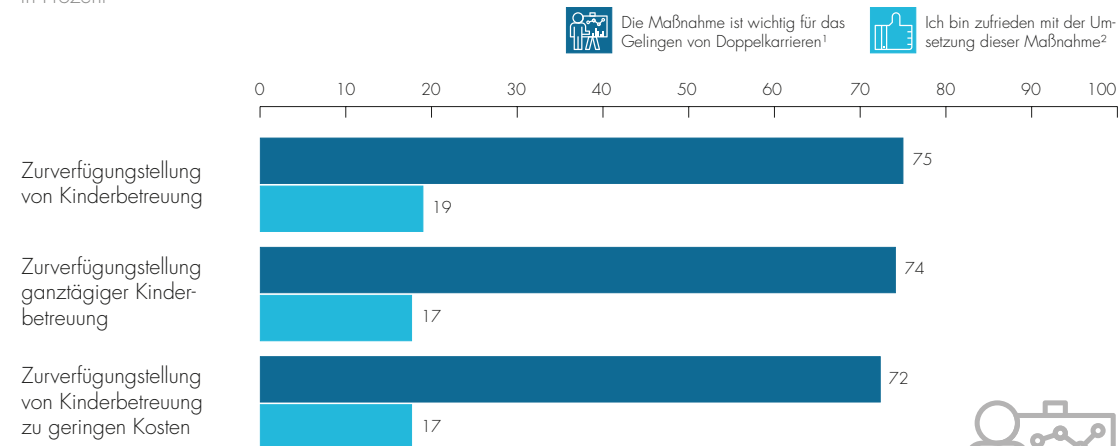
Michael Weckesser, Siemens

Abbildung 9

Maßnahmen in der Politik

„Sie sehen hier einige Maßnahmen, die von der Politik für Doppelkarrieren angeboten werden. Wie wichtig sind die jeweiligen Maßnahmen Ihrer Meinung nach für das Gelingen von Doppelkarrieren?“ und „Wie zufrieden sind Sie persönlich mit der Umsetzung dieser Maßnahmen?“

in Prozent



Quelle: Chefsache Umfrage „Dual Career“ in Deutschland, 2019, N = 1.002

¹ Angabe der Befragten, die „eher wichtig“ oder „sehr wichtig“ angegeben haben

² Angabe der Befragten, die „eher zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ angegeben haben

zum einen, die bestehende Lücke gerade bei Plätzen für kleine Kinder zu schließen. Zum anderen sollte das bestehende Betreuungsangebot erweitert werden (Ganztagsbetreuung). Drei von vier der für diesen Report befragten (angehenden) Führungskräfte (mit und ohne Kinder) halten Ganztagsbetreuung für eine wertvolle Maßnahme zur Unterstützung von Dual Careers (siehe Abbildung 9). Die heutige Umsetzung bezeichnet noch nicht einmal ein Fünftel der Befragten als gut. Bei den Ausgaben für Kinderbetreuung liegt Deutschland mit 0,6% seines BIP nur im europäischen Durchschnitt – Vorbüldländer investieren deutlich mehr. Island beispielsweise gibt 1,8% seines BIP für Kinderbetreuung aus (OECD, 2016b). Nicht zuletzt sollten angemessene Betreuungsschlüssel – differenziert nach Altersgruppen – eine hohe Qualität der Kinderversorgung sicherstellen.

Wichtig wären zudem erweiterte Betreuungszeiten: Nur 1% aller deutschen Kitas hat länger als 18:00 Uhr geöffnet (Bertelsmann Stiftung, 2017). Und lediglich rund 60 Einrichtungen bieten eine 24 Stunden verfügbare Kinderbetreuung an (MDR, 2018). Dabei könnte eine Übernachtbetreuung nicht nur Schichtarbeiter entlasten, sondern auch Paare, die viel reisen müssen.

Um eine flächendeckende Betreuungsinfrastruktur zu gewährleisten, sind zusätzliche staatliche Investitionen notwendig. Während Deutschland aktuell 3,0% seines BIP für familienpolitische Maßnahmen aufwendet, sind es in Frankreich beispielsweise 3,7% (OECD, 2017) – ein Mehraufwand, der Dual Careers zugutekommt.



Nadine Schaper, Global Program Manager Operational Excellence, TÜV Rheinland, und Jost Schaper, Director Marketing Mobility Global, TÜV Rheinland



Er arbeitet Vollzeit – sie arbeitet 80%, also vollzeitnah. Sie sind verheiratet, haben einen Sohn (fünf Jahre) und leben in Köln.

„Der gesellschaftliche Wandel ist ein Generationenthema: Meine Mutter war bis zur Einschulung ihrer Kinder zu Hause. Ihr Lebensmodell und ihr Verständnis von der Mutterrolle waren damals noch ein anderes als das Modell, das ich heute lebe.“

Nadine Schaper

„Am Ende steht und fällt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit der Kultur, die in der Organisation gelebt wird – von Führungskräften, direkten Vorgesetzten, Kollegen und letztlich jedem einzelnen Mitarbeiter.“

Jost Schaper

Dr. Carina Kögler, Werkleiterin FAW-Volkswagen Qingdao (entsandt von der AUDI AG), und Wolfgang Rüther, Vorstand Südwestdeutsche Salzwerke



Beide arbeiten in Vollzeit, haben zwei volljährige Kinder und stammen aus Neckarsulm.

„Ich möchte als Führungskraft Impulse setzen: Frauen durch persönliches Coaching und Mentoring helfen, eine Doppelkarriere umzusetzen. Dabei muss ich selbst Vorbild sein und aufzeigen, welche vielfältigen Möglichkeiten es gibt, Doppelkarrieren zu verwirklichen.“

Dr. Carina Kögler

„Bei dualen Karrieren geht's auch um die finanzielle Absicherung – beider Partner. Bei Schicksalsschlägen oder auch Trennungen ist der Partner, der nicht arbeitet, schlecht abgesichert. [...] Berücksichtigt man künftige Gehaltssteigerungen und Rentenzahlungen, lohnt es sich auch finanziell, in Kinderbetreuung zu investieren.“

Wolfgang Rüther



Fazit

Dual-Career-Förderung bringt uns der Chancengerechtigkeit einen Schritt näher: Sie sorgt für ein ausgeglicheneres Verhältnis zwischen Männern und Frauen im Erwerbsleben und mehr gesellschaftliche Akzeptanz individueller Lebensentwürfe.

- Dual-Career-Paare stehen vor der Aufgabe, zwei Karrieren und ein gemeinsames Privatleben – oft mit Kindern – unter einen Hut zu bringen. Sie müssen genauer planen und können oft weniger spontan agieren. Von der Arbeitgeberin oder vom Arbeitgeber benötigen sie mehr Flexibilität, um alles vereinbaren zu können. Das heißt jedoch nicht, dass sie im Beruf weniger Leistung bringen als Paare, die in Beziehungen mit eher klassischer Rollenverteilung leben. Im Gegenteil: Wer Flexibilität fordert, bringt sie selbst auch ein – innerhalb der eigenen Möglichkeiten.
- Für Unternehmen und Organisationen bedeutet die Unterstützung von Dual Careers mehr, als nur flexible Wochenarbeitszeiten anzubieten. Es geht darum, die Unternehmenskultur so zu verändern, dass berufliche Laufbahnen individuell gestaltet werden können. Bedürfnisse wie die Versorgung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen finden dabei ganz selbstverständlich ihren Platz. Das heißt aber auch, Abschied zu nehmen von einem überkommenen Arbeitsethos: Kontinuierliche Vollzeitarbeit über viele Jahre hinweg darf nicht länger Voraussetzung für eine Führungslaufbahn sein. Arbeitszeit und Arbeitsweise gehen auf verschiedene Lebensabschnitte ein und lassen Raum, wann und wo er benötigt wird.
- Nicht zuletzt müssen die gesetzlichen Voraussetzungen stimmen. Bessere Dual-Career-Bedingungen eröffnen Frauen mehr Aufstiegsmöglichkeiten und Männern bessere Chancen auf beruflich-privaten Ausgleich (z.B. ausgeglichene Elternzeit). Profitieren wird die gesamte Gesellschaft: Mehr Verdienende bedeuten volkswirtschaftlichen Gewinn, mehr finanzielle Unabhängigkeit für beide Partner und einen geringeren Gehaltsunterschied. Das Ziel der Chancengerechtigkeit für beide Geschlechter rückt näher.

Die nächsten Schritte: ein 5-Punkte-Plan zur Dual Career Readiness



Unternehmen kommt bei der Förderung von Dual Careers eine besondere Verantwortung zu. Diesen 5-Punkte-Plan können Vorstände und Personalverantwortliche direkt umsetzen:

1. Erfahrungen multiplizieren und Netzwerke stärken

Identifizieren Sie mindestens fünf Dual-Career-Paare (je nach Unternehmensgröße) aller Altersklassen und Führungsebenen in Ihrem Unternehmen. Fragen Sie sie nach den Eckpunkten und Erfolgsrezepten ihrer Karriere- und Lebensplanung. Kommunizieren Sie die Ergebnisse prominent auf allen internen Kanälen – wenn Sie zeigen, wie es funktioniert und dass es Unterstützung gibt, entscheiden sich andere auch dafür.

2. Flexibilität fördern

Verpflichten Sie sich gemeinsam als Vorstand, Befürworter flexibler Arbeitsmodelle zu werden und dies auch öffentlich deutlich zu machen. Definieren Sie im Vorstand Grundregeln für flexible Arbeitsmodelle und halten Sie diese schriftlich in Form von Commitments fest. Die Aufgabe aller Vorstände ist es, diese Grundregeln und Commitments in ihrem Bereich einzuführen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen und die Vorteile offen zu kommunizieren – so gibt es einen Schneeballeffekt im Unternehmen.

3. Wechsel von Teilzeit zu Vollzeit ermöglichen

Befragen Sie Ihre Teilzeitkräfte, welche Bedingungen erfüllt sein müssten, damit sie in Vollzeit arbeiten könnten. Brauchen sie beispielsweise eine längere Kinderbetreuung oder mehr ortsunabhängiges Arbeiten? Einzige Voraussetzung: Der Vorschlag muss innerhalb von einem Monat umsetzbar sein – häufig sind es die kleinen Dinge, die den Unterschied machen.

4. Administrative Hilfestellungen geben

Erstellen Sie eine Übersicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeitmodelle in Führungspositionen nutzen und von Interessierten kontaktiert werden können. Stellen Sie Führungskräften zudem Checklisten zur Verfügung, die auf einen Blick zeigen, welche Punkte für (werdende) Eltern relevant sind und wann diese mit dem Unternehmen abgestimmt werden sollten (z.B. Elternzeit, Arbeitszeitregelungen, Wiedereinstieg, Kinderbetreuungsangebote). Bieten Sie einen Family Service an, der Dual-Career-Paaren den Übergang in die Elternschaft erleichtert und bei administrativen Fragen (z.B. Finden einer Kita, Anstellung eines Babysitters) unterstützt – absolute Transparenz für alle und über alle Angebote ist die erste Pflicht.

5. Dual-Career-Netzwerke nutzen

Melden Sie Ihr Unternehmen bei einem der bestehenden Dual-Career-Netzwerke an. So machen Sie Ihre freien Positionen überall auf der Welt sichtbar für andere Unternehmen und verbessern die Chancen der Partnerinnen oder Partner Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, auch bei einem Wohnortwechsel beruflich voranzukommen – eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Quellen

- **AllBright Stiftung (2019)**, Die Macht hinter den Kulissen – Warum Aufsichtsräte keine Frauen in die Vorstände bringen – AllBright Bericht April 2019, Stockholm/Berlin
- **Bertelsmann Stiftung (2017)**, Ländermonitor: Frühkindliche Bildungssysteme, abrufbar unter: https://www.laendermonitor.de/de/vergleich-bundeslaender-daten/personal-und-einrichtungen/kita-strukturen/oeffnungszeiten-von-kitas/?tx_itaohyperion_pluginview%5Baction%5D=chart&tx_itaohyperion_pluginview%5Bcontroller%5D=PluginView&cHash=5568a90f539a471e23515df35d03745d [20.03.2019]
- **Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016)**, Teilzeit – Alles was Recht ist: Rechtliche Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber, Bonn
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2016)**, Väterreport 2016: Vater sein in Deutschland heute, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017a)**, Familienreport 2017: Leistungen, Wirkungen, Trends, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2017b)**, Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2018)**, Familienfreundliche Unternehmenskultur: Der entscheidende Erfolgsfaktor für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Berlin
- **Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2019)**, Das Gute-KiTa-Gesetz, abrufbar unter: <https://www.bmfsfj.de/gute-kita-gesetz> [25.01.2019]
- **Bundesministerium für Finanzen (BMF) (2018)**, Zur Reform der Besteuerung von Ehegatten: Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, September 2018, Berlin
- **Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2019)**, Frauen in der Wirtschaft, abrufbar unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/frauen-in-der-wirtschaft.html> [22.03.2019]

- **Bundesregierung (2018)**, Brückenteilzeit ab 2019 möglich, abrufbar unter: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/brueckenteilzeit-ab-2019-moeglich-1140040> [25.01.2019]
- **Chefsache (2017)**, Flexibles Arbeiten in Führungspositionen: Ein Handlungsleitfaden für Chefetagen, Mai 2017, o.O.
- **Chefsache (2018)**, Factsheet: Führungskräfte-Befragung offenbart Lücke zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit, o.O.
- **Chefsache (2019)**, Pressemitteilung: Frauen fühlen sich im Beruf zunehmend mit Vorurteilen konfrontiert, März 2019, o.O.
- **DELTA-Institut (2018)**, Frauen in Teilzeit: Lebensqualität oder Teilzeitfalle, DELTA-Institut für Sozial- und Ökologieforschung GmbH, Penzberg
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin (2014)**, Besteuerung von Paaren: das Ehegattensplitting und seine Alternativen, in: DIW Roundup: Politik im Fokus, Berlin
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin (2018)**, Rückkehrrecht in Vollzeit: Ein überfälliger Baustein moderner Arbeitszeitpolitik, in: DIW Wochenbericht Nr. 25/2018, Berlin
- **Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin (2019)**, Managerinnen-Barometer 2019 – Frauenanteile in Aufsichtsräten großer Unternehmen in Deutschland auf gutem Weg – Vorstände bleiben Männerdomänen, in: DIW Wochenbericht 3/2019, Berlin
- **Europäische Kommission (2019)**, A New Start to Support Work-Life Balance for Parents and Carers, abrufbar unter: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=17583&langId=en> [10.04.2019]
- **Friedrich-Ebert-Stiftung (2012)**, Hintergründe zur Individualbesteuerung in Schweden: oder warum das Ehegattensplitting in Schweden schon lange Geschichte ist, in: Perspektive, September 2012, Berlin
- **Friedrich-Ebert-Stiftung (2013)**, Familienarbeitszeit – Wirkungen und Kosten einer Lohnersatzleistung bei reduzierter Vollzeitbeschäftigung, Berlin
- **Hans-Böckler-Stiftung/WSI (2018)**, GenderDatenPortal: Arbeitszeiten. Gründe für Teilzeittätigkeit nach Elternschaft 2017, abrufbar unter: <https://www.boeckler.de/51973.htm> [22.03.2019]
- **Hans-Böckler-Stiftung/WSI (2019)**, Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen, WSI Report Nr. 47, März 2019, Düsseldorf
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (2018)**, Kinderbetreuung – Betreuungslücke sinkt leicht auf 273.000 Plätze, IW-Kurzbericht Nr. 68, Köln
- **Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)/KOFA (2016)**, Handlungsempfehlung: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Juni 2016, Köln
- **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018a)**, Durchschnittliche Arbeitszeit und ihre Komponenten in Deutschland [Stand: November 2018], Nürnberg
- **Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2018b)**, Mütter kehren schneller zu familienfreundlichen Arbeitgebern zurück, in: IAB-Kurzbericht Nr. 18, Nürnberg
- **Konrad-Adenauer-Stiftung (2015)**, Wie viel Mutter braucht das Kind?, in: Analysen und Argumente, Ausgabe 188, Oktober 2015, Sankt Augustin
- **Korn Ferry (2018)**, Future of Work: The Global Talent Crunch, o.O.
- **McGinn, K., Castro, M., Lingo, E. (2018)**, Learning from Mum: Cross-National Evidence Linking Maternal Employment and Adult Children's Outcomes, in: Work, Employment and Society, abrufbar unter: <https://doi.org/10.1177/0950017018760167> [02.04.2019] 45
- **McKinsey & Company, Inc./Women Matter (2017)**, Time to Accelerate: Ten Years of Insights into Gender Diversity, Oktober 2017, o.O.
- **McKinsey & Company, Inc. (2018)**, Delivering through Diversity, Januar 2018, o.O.
- **MDR (2018)**, 24-Stunden-Kitas – Wenn Mama und Papa Schicht arbeiten, in: Nah dran – Die Reportage, abrufbar unter: https://www.mdr.de/nah_dran/vierundzwanzig-stunden-kita-110.html [05.04.2019]
- **OECD (2016a)**, Dare to Share – Deutschlands Weg zur Partnerschaftlichkeit in Familie und Beruf, OECD Publishing, Paris
- **OECD (2016b)**, Family Database – PF3.1: Public Spending on Childcare and Early Education, OECD Publishing, Paris
- **OECD (2017)**, PF1.1: Public Spending on Family Benefits, OECD Publishing, Paris
- **Petriglieri, J. (2018)**, Talent Management and the Dual-Career Couple, in: Harvard Business Review, Mai - June 2018 Issue
- **Statistisches Bundesamt (2013)**, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2013, Wiesbaden
- **Statistisches Bundesamt (2018a)**, Realisierte Erwerbstätigkeit von Müttern und Vätern zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, WISTA 3/2018, Wiesbaden
- **Statistisches Bundesamt (2018b)**, Pressemitteilung Nr. 422 vom 1. November 2018: 10% der Frauen hatten 2017 einen höheren Bildungsstand als ihr Partner, abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2018/11/PD18_422_12211.html [22.03.2019]
- **Statistisches Bundesamt (2018c)**, Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01.03.2018, Wiesbaden

Mitwirkende

Birgit Ahlers • Jörg Bartoschek • Dr. Lale Bartoschek • Dr. Cornelius Baur • Lena Bodewein • Birgit Bohle • Dr. Hendrik Busse • Isabelle Busse • Armin von Buttlar • Dr. Rainer Esser • Yvonne von de Finn • Cheryl Fulmore • Alexandra Großkurth • Michael Heinz • Martin Huber • Marlar Kin • Dr. Hartmut Klusik • Dr. Carina Kögler • Dirk Könen • Janina Kugel • Prof. Dr. Alexander Kurz • Ursula von der Leyen • Anne Löbel • Dr. Johannes Löbel • Lutz Marmor • Rainer Neske • Géraldine Nolens • Dr. Thomas Ogilvie • Prof. Jennifer Petriglieri • Wolfgang Rütther • Jost Schaper • Nadine Schaper • Holger Senzel • Dr. Julia Sperling • Uwe Tigges • Dr. Bettina Volkens • Bettina Weckesser • Michael Weckesser • Dr. Katharina Wrohlich • Jill Zucker

Redaktion

Chefsache-Koordinationsteam

Bei Fragen und Anregungen melden Sie sich gern bei uns:

mitgestalten@initiative-chefsache.de

Bildnachweis

S. 26: © Steffi Fähnders • S. 29: © Google • S. 30: © Thomas Effinger • S. 32: © Bundeswehr/
Claudio Römer • S. 33: © McKinsey & Company • S. 35: © BASF • S. 36: © Ralf Mager •
S. 37: © INSEAD • S. 41: © Deutsche Telekom • S. 42: © Petra Schmacka • S. 44: Amélie
de Wilde • S.45: © DIW • S. 47 oben: © Hardy Welsh • S.47 unten: © Hans Riesmeier •
Basisbilder für Titel- und Kapitelillustrationen: © Fotosearch und © Getty Images

Design

Susanne Kamm • Marc-Daniel Kress

Urheberrechtshinweis

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

