

# Bauwerk

01/2021

Ein Magazin der **LIST Gruppe**



## It's a man's world?

Expertinnen



real people –  
real estate



## Worum es geht.

Diese Ausgabe versteht sich ausdrücklich NICHT als Beitrag zur aktuellen Gender-Debatte. Das Terrain ist unübersichtlich und der Diskurs bisweilen widersprüchlich. Einerseits soll ja Geschlecht nur eine „soziale Konstruktion“ sein – da fragt man sich, weshalb sich die Evolution überhaupt so viel Mühe gemacht hat, zwei Geschlechter hervorzubringen. Andererseits hören und lesen wir ständig, dass Frauen dieses oder jenes besser können als ihre männlichen Pendanten, also eben gerade anders sind. Ja was denn nun?

Die Debatte auf gesellschaftlicher Ebene auf die Unterschiede zwischen Männern und Frauen zu verengen, geht dazu oft an der sozialen Realität vorbei. Eine junge, gut ausgebildete Ingenieurin hat wahrscheinlich mehr Gemeinsamkeiten mit ihren männlichen Kollegen als mit ihrer Geschlechtsgenossin, die seit Jahren Dienst im Supermarkt an der Kasse versieht. Da stellen sich ganz andere soziale und gesellschaftliche Fragen als die nach Weiblein oder Männlein.

Die eigentliche Intention dieser Ausgabe ist viel schlichter, pragmatischer: Wir sind darauf angewiesen, top ausgebildete, kluge und zupackende Menschen für unser Unternehmen zu gewinnen. Wenn jedoch nur 30 Prozent davon derzeit Frauen sind, ihr Anteil an der Bevölkerung aber bekanntermaßen viel höher liegt, dann ist das schlicht Ausdruck von Pragmatismus und unternehmerischer Weitsicht, sich darum zu bemühen, dieses „Reservoir“ besser zu erschließen. Oder anders ausgedrückt: Wir müssen Frauen inspirieren und motivieren, ihre Talente und Fähigkeiten, ihr Wissen und Können in Unternehmen wie unseres einzubringen, um unseren Erfolg langfristig abzusichern. Hierbei ist es wichtig, Rahmenbedingungen zu schaffen, die allen – Frauen wie Männern – die Möglichkeit zur Vereinbarung von Familie und beruflicher Tätigkeit ermöglichen. Darum geht es. Ganz un-ideologisch.

**Gute Beispiele gibt es viele.**

Ihr  
Gerhard List

**Liebe Leser:innen,**  
im Dezember titelte die Immobilien Zeitung: „Das Frauenquötchen“ – und das mitten in unsere Diskussion dazu, ob das Thema „Frauen“ ein Ausgabenthema für die Bauwerk sein kann oder eben genau nicht. Für uns ein Glücksfall. Denn wir erkannten: Uns geht es überhaupt nicht um die Quotenfrau. Uns geht es um Expertinnen.

S. 6

**So kanns gehen**

OKAPI:Orbits hat eine Software entwickelt, die Zusammenstöße im Weltraum verhindert.

S. 12

**Hinter den Kulissen**

Wie steht es eigentlich um unsere eigene Frauenquote?

S. 16

**Andere Blickwinkel**

Wir versuchen es mit dem Doppelpunkt.

S. 18

**Entdeckungsreise**

Verena Mohaupt verantwortete die Logistik einer Arktis-Expedition.

S. 24

**Gastbeitrag**

von Prof. Dr. rer. pol. Astrid Szebel-Habig.

S. 28

**Schon gewusst?**

Bei den Mosuo in China sind die Frauen das „starke“ Geschlecht.

S. 30

**Entdeckungsreise**

Eintauchen in die Welt guten Essens – mit Antje de Vries.

S. 36

**Standpunkte**

Natalie Bräuninger und Angela Rüter sind Netzwerk-Profis.

S. 42

**Andere Blickwinkel**

Die Legende von Pöpstin Johanna lebt bis heute.

S. 44

**Genau hingeschaut**

Die Gendermedizin stellt die geschlechtsspezifischen Ungleichheiten in den Mittelpunkt.

S. 48

**Im Gespräch**

Jenny Gesterkamp und Sandra Lengersen sind sich einig: Risiko gehört dazu.

S. 54

**Im Fokus**

Sabine Töpperwien war 30 Jahre lang eine der wenigen Frauen unter den Sportreporter:innen.

S. 56

**Was geht?**

Vanessa Jobst-Jürgens hat hinterfragt, was Arbeitnehmer:innen wirklich wollen.

S. 62

**Im Gespräch**

Sabine Eckhardt ist aus der Medienwelt in die Immobilienwelt gewechselt.

S. 66

**Schon gewusst?**

Weil sich Frauen emanzipieren, sprechen sie tiefer.

S. 68

**Hinter den Kulissen**

Einblick in die Planungspraxis im Bestandsbau.

S. 74

**Genau hingeschaut**

Zahlen und Fakten über die Entwicklung von Frauen in Wirtschaft, Politik und Bildung.

S. 78

**Nachgefragt**

Nadine Lapczynska steht uns Rede und Antwort.



S. 18



**Anzeige und Abo**

[laura.raasch@list-ag.de](mailto:laura.raasch@list-ag.de)  
T +49 5921 8840-75

**Impressum**

**Herausgeber**

LIST AG  
Hagenstraße 41  
48529 Nordhorn  
T +49 5921 8840-0  
[info@list-ag.de](mailto:info@list-ag.de)  
[www.list-ag.de](http://www.list-ag.de)

Sitz der Gesellschaft  
Nordhorn  
AG Osnabrück HRB 207548  
USt.-Id.-Nr. DE160541353

Vorstand  
Dipl.-Ing. Gerhard List (Vorsitz)  
Dipl.-Kfm. Markus Figenser  
Dipl.-Ing. Dirk Rehaag, MBA

Vorsitzender des Aufsichtsrats  
Prof. Dr. Manfred Helmus

**Redaktion und Layout**

Laura Raasch  
Inga Rahmsdorf  
Thore Vogelsang

Jens Hasekamp (V. i. S. d. P.)  
LIST AG  
Hagenstraße 41  
48529 Nordhorn  
T +49 5921 8840-893  
[jens.hasekamp@list-ag.de](mailto:jens.hasekamp@list-ag.de)

**Druck**

Druckerei J. F. Niemeyer  
GmbH & Co. KG  
Hohlweg 6  
49179 Ostercappeln

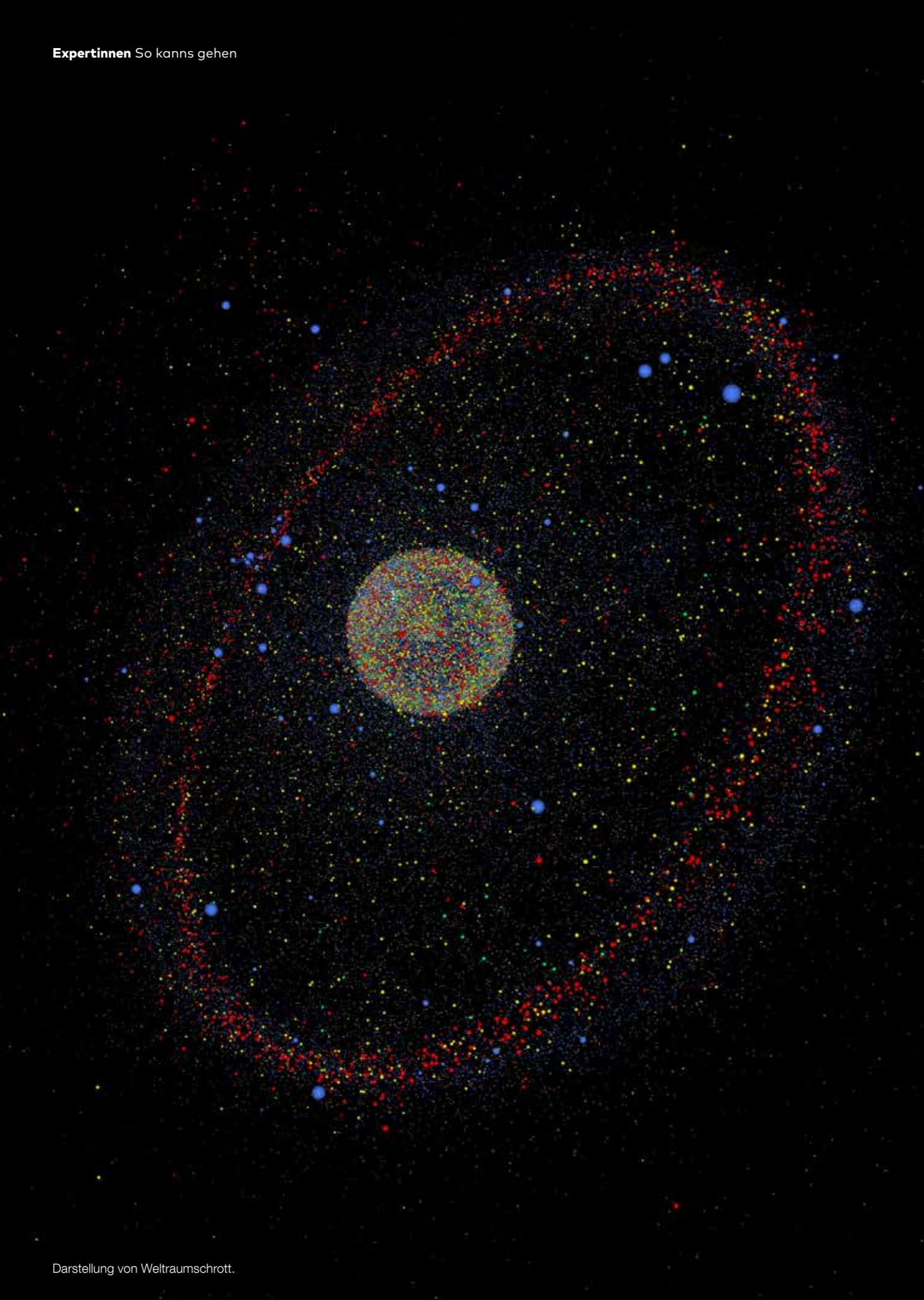
# Unfallfrei im Weltall.

---

Die Raumfahrtindustrie boomt. Doch je mehr Satelliten ins All geschickt werden, desto mehr Schrott hinterlassen sie auch im Weltraum. Damit wächst das Risiko für Kollisionen im All. Wir haben mit **Kristina Nikolaus** gesprochen, Geschäftsführerin und Mitgründerin von OKAPI:Orbits. Das junge Unternehmen hat eine Software entwickelt, die Zusammenstöße im Weltraum verhindern soll.



Foto: Julian Glaab



Darstellung von Weltraumschrott.

Tausende von Satelliten ziehen ihre Kreise um die Erde. Immer mehr Unternehmen investieren im Weltraum und schießen Satelliten ins All, um Mobiltelefone, Internet und Navigationsgeräte zu betreiben oder hochauflösende Bilder von der Erde aufzunehmen. Doch das Geschäft im Weltraum hinterlässt auch Trümmerteile und Schrott, und so fliegen abgeschaltete Satelliten und nicht entsorgte Raketenteile unkontrolliert durch den Orbit – von Staubkörnern bis hin zu tonnenschweren Objekten.

**D**ie Trümmermenge im Weltraum wächst stetig und damit steigt auch das Risiko für Kollisionen. „Es gibt keine Weltraummüllabfuhr“, sagt Kristina Nikolaus, 26 Jahre alt und Geschäftsführerin des Unternehmens OKAPI:Orbits. „Vielen ist noch nicht bewusst, wie wichtig das Thema Umweltschutz im Weltraum ist“, sagt Nikolaus. Um das zu ändern, hat sie 2018 gemeinsam mit drei Raumfahrtwissenschaftlern das Unternehmen OKAPI:Orbits gegründet. Ihre Mission: eine intelligente Software zu entwickeln und zu vermarkten, die Kollisionen im Weltraum verhindert.

In den Erdumlaufbahnen fliegen bereits 900.000 Bruchstücke umher, die größer als einen Zentimeter sind, meldet die European Space Agency (ESA). Etwa 30.000 der Objekte sind demnach sogar größer als zehn Zentimeter. Kommt es zu einem Zusammenprall zwischen Satellit und Objekt, entstehen weitere Tausende Schrottteile, die unkontrolliert um die Erde kreisen und das Navigieren und Operieren im Orbit immer schwieriger machen. Die Objekte können mit einer Geschwindigkeit von bis zu 40.000 Kilometern pro Stunde aufeinandertreffen.

„Wenn Objekte, die größer als einen Zentimeter sind, mit einem Satelliten zusammenprallen, ist das schon eine schwerwiegende Kollision und führt in der Regel zur vollständigen Zerstörung“, erklärt Nikolaus. Umfliegen die Satelliten stattdessen die Objekte, können die Unternehmen sie effizienter und länger betreiben. „Wir wollen zeigen: Nachhaltigkeit kann auch ökonomisch sinnvoll sein“, sagt Nikolaus. Seit verganginem November ist die Software scharf gestellt und wird nach Angaben von Nikolaus bereits von 150 Personen genutzt. ▶

OKAPI:Orbits hat eine Software entwickelt, die verhindert, dass Satelliten wie dieser in den Erdumlaufbahnen mit Weltraumschrott kollidieren.



Fotos Institut für Raumfahrtssysteme/ TU Braunschweig, B&B, Markenagentur/NBank

„Oft bin ich da die einzige Frau am Tisch.“



Über Kristina Nikolaus.

Nikolaus ist 2020 von dem Wirtschaftsmagazin Forbes zu den 30 vielversprechendsten Persönlichkeiten unter 30 Jahren gewählt worden. Als Geschäftsführerin kümmert sie sich vor allem um Finanzen sowie Kunden- und Investorengespräche. Dafür braucht sie aber auch technisches Wissen. Während ihres BWL-Studiums hat sie bei Daimler und Siemens gearbeitet und danach an der Technischen Universität (TU) Braunschweig einen Master in Technologie-orientiertem Management gemacht. Programmieren hat sie sich selbst beigebracht und an der TU Braunschweig Raumfahrt-Vorlesungen besucht, wo sie auch die anderen drei Mitgründer ihres Start-ups kennenlernte.

Das mittlerweile elfköpfige Team von OKAPI:Orbits führt dafür die Daten verschiedener Beobachtungsanlagen zusammen und errechnet so die Laufbahnen von Objekten im Weltall. „Wir haben keine eigenen Beobachtungsanlagen, sondern sammeln so viele Daten wie möglich und legen den Fokus auf Data Intelligence“, sagt Nikolaus. Und woher beziehen sie dann die Daten? „Wir nutzen Daten aus Open-Source-Datenbanken, die von unterschiedlichen Orten aus den Orbit beobachten und daraus Kataloge erstellen“, sagt die Geschäftsführerin. Es gebe kommerzielle und militärische Betreiber:innen, die solche Datenkataloge erstellen und die sie dann kaufen könnten. „Das Einzigartige an unserer Software ist, dass wir alle Daten, die wir erhalten, so fusionieren und übereinanderlegen können, dass wir berechnen können, wann und wo Objekte sich im Weltall bewegen werden. In Simulationen können wir erkennen, wann es Kollisionen gab, wie sich die Objekte verhalten haben und welche Schrottwolken sich entwickelt haben.“

Abonniert ein Unternehmen die Software von OKAPI:Orbits, kann es von der Bodenstation aus Manöver an den Bordcomputer seines Satelliten schicken. Hat die Software zuvor berechnet, dass Objekte in seiner Bahn auftauchen werden, bekommt der Satellit das Signal, seine Laufbahn zu ändern, um die Objekte zu umfliegen.

Es sei schade, dass sie als Frau immer noch eine Ausnahme sei, sowohl in der Raumfahrtbranche als auch in Konferenzen und Gesprächen mit Investor:innen und anderen Gründer:innen. „Oft bin ich da die einzige Frau am Tisch“, sagt sie. Nervig seien Sprüche wie: „Dafür, dass du eine Frau bist, machst du das echt gut.“ Entmutigen lässt sie sich davon aber nicht. Das habe sie auch von ihren Eltern gelernt, die in den 1990er Jahren aus Kasachstan nach Deutschland gekommen sind. Ob sie gern mal selbst ins All fliegen würde? „Klar“, sagt Nikolaus und lacht. „Unbedingt. Wer würde das nicht gern machen?“

OKAPI:Orbits soll in Zukunft auf jeden Fall noch weiterentwickelt werden. „Wir wollen nicht nur Kollisionen vermeiden. Unser Ziel ist es auch, uns noch mehr auf ‚Space Traffic Management‘ zu konzentrieren. Die Vision ist es also, nicht nur Satelliten untereinander zu steuern, sondern auch andere Beteiligte im Bereich Raumfahrt mit einzubeziehen. Das können beispielsweise kleine Trägerraketen oder Sensoren sein.“ Somit sollen die Interaktionen zwischen allen Akteur:innen des Raumfahrtökosystems in Abhängigkeit voneinander geplant und durchgeführt werden können. •



## IMMOBILIENFINANZIERUNG

# LOKAL. REGIONAL. UND DARÜBER HINAUS.



## NATIONAL-BANK – Ihr Projektpartner auf Augenhöhe

Als Projektentwickler oder Bauträger wollen Sie Ihr Immobilienprojekt auf ein sicheres Fundament stellen – auch in der Finanzierung. Dabei sind Ihnen Expertise, Vertrauen und Verlässlichkeit besonders wichtig. Als eine der bundesweit führenden konzernfreien Regionalbanken sind wir ein solider Finanzierungspartner, der Sie bei Ihren Projekten in Nordrhein-Westfalen gerne begleitet. Profitieren Sie von unserer 100-jährigen Erfahrung, unseren exzellenten Marktkenntnissen sowie einem umfassenden Netzwerk leistungsfähiger, starker Partner.

**Wir freuen uns auf den Dialog. Rufen Sie uns an oder senden Sie uns eine E-Mail:**

**Frank auf der Lake**  
Leiter Gewerbliche Immobilienfinanzierungen  
Telefon: 0201 8115-331  
frank.auf-der-lake@national-bank.de

**Sebastian Hoffmann**  
Leiter Niederlassung Münster  
Telefon: 0251 414417-10  
sebastian.hoffmann@national-bank.de

Foto: Julian Glatz

 **NATIONAL-BANK**  
Mehr. Wert. Erfahren.



## Ein ehrlicher Blick auf den Frauenanteil bei LIST.

**Ein Magazin, in dem wir ausschließlich Frauen zeigen – die Idee gefiel uns in unserer Redaktionskonferenz sofort. Schließlich wissen wir, wie viele Expertinnen wir für verschiedenste Themen in unseren Reihen haben. Außerdem ist das Thema superaktuell. Haken dran. Also ging es weiter ins Detail. Und bei einer Sache waren wir uns – vor allem auch die männlichen Kollegen in der Runde – schnell einig: Wir müssen auch selbstkritisch auf unsere eigene Frauenquote gucken. Mit einem Frauenanteil von gut 30 Prozent sind wir in der Branche vermutlich guter Durchschnitt, aber natürlich trotzdem vom Idealbild noch deutlich entfernt – obwohl wir doch sehr genau um die Vorteile gut gemischter Teams wissen. Also: Warum besteht unser Kollegium zu zwei Dritteln aus Männern? Das wollten wir genauer wissen und haben Ursachenforschung betrieben.**

**LIST**  
Gruppe

### Alle Ausflüchte beiseite, fertig, los!

Werfen wir als Erstes einen genaueren Blick in unsere eigenen Zahlen. Unter den aktuell 478 fest angestellten Mitarbeiter:innen der LIST Gruppe sind 151 Frauen. Das macht eine Quote von gerundeten 31,6 Prozent. Aber wie verteilt sich das auf die verschiedenen Bereiche? Eine erste Unterscheidungsmöglichkeit bietet die Anstellungsart. Unter den Vollzeit-Angestellten liegt die Frauenquote bei rund 25 Prozent. Das hängt unmittelbar damit zusammen, dass wir uns bei den Teilzeitangestellten im Gegenzug mehr als deutlich über dem Durchschnitt befinden. Hier verzeichnen wir die höchste Frauenquote, die diese Auswertung beinhaltet: 77 Prozent. Im Bereich der Auszubildenden landen wir mit rund 30 Prozent wieder beim Durchschnitt. Dann lohnt sich ein Blick auf unsere Leistungsbereiche. In unserer Holding beträgt der Frauenanteil gut 56 Prozent. Mit knapp 48 Prozent hat unsere Develop-Sparte den Ausgleich fast geschafft. Der Engineering-Bereich liegt mit gut 31 Prozent genau im Durchschnitt. Und der Baubereich zählt mit knapp 20 Prozent die wenigsten Frauen in den eigenen Reihen. In den Teams, die vor Ort auf der Baustelle sind, sinkt die Quote weiter – hier ist nur jede zehnte Person eine Frau. Und noch ein letzter Blick aufs Management. In den Bereichen Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung unterschreitet die Frauenquote knapp die Zehn-Prozent-Marke.

### Erfahrene Frauen waren bald eine Rarität.

Eine wichtige Frage, die man sich in diesem Zusammenhang stellen sollte: Wer bewirbt sich überhaupt bei uns? Im letzten Jahr waren 27,6 Prozent der Bewerber:innen weiblich und 72,4 Prozent männlich. Das entspricht ja in etwa unserer durchschnittlichen Frauenquote. Und wie viele dieser Bewerbungen führten tatsächlich zum Erfolg? Bei den Männern waren es rund neun und bei den Frauen rund acht Prozent. Heißt: Im Jahr 2020 haben wir zumindest prozentual gesehen fast gleichermaßen eingestellt. Aber auch hier darf natürlich nicht der Blick fürs Detail fehlen. Denn die Frage ist ja auch, auf welche Stellen sich die Männer und Frauen beworben haben. Und hier zeigt sich ganz klar, was die typischen Frauen- und was die Männerdomänen sind. Während sich fast 25 Prozent der Frauen auf die Stelle der Teamassistenz beworben haben, interessierten sich gerade einmal fünf Prozent der Bewerberinnen für die Baustellen-, Bau- oder Projektleitung. Bei den Männern das umgekehrte Bild. Knapp 26 Prozent bewarben sich auf die Baustellen-, Bau- oder Projektleitung, aber nicht einmal zwei Prozent wollten Teamassistent werden.

Worauf sich Menschen bewerben, ist stark abhängig von der Frage nach der Ausbildung. Und ja, an den Unis hatten die Männer lange die Oberhand. Laut Daten des Statistischen Bundesamtes war Studieren in den Fünfzigerjahren vor allem etwas für Männer. Nicht einmal ein Viertel der Studienanfänger:innen war damals weiblich. Ein Indiz dafür, dass es heute zum Beispiel deutlich weniger erfahrene Ingenieurinnen gibt. Aber die Wende ist eingeläutet. Zeit Campus titelte im Oktober 2019: „Studienanfängerinnen – so viele Frauen wie noch nie.“ Demnach näherte sich die Zahl der Frauen jener der Männer in den Neunzigerjahren an, das Verhältnis wurde erst grob ausgeglichen und seit ein paar Jahren haben die Frauen die Männer sogar überholt, mit steigender Tendenz. Eine besondere Rolle für die Immobilienbranche nimmt dabei die Architektur ein. Kurz vor der Jahrtausendwende waren die Männer noch leicht in der Überzahl. Es gab aber immer mehr Frauen, ▶



**Eigentlich versuche ich, das Gleiche in weniger Zeit zu machen.**

„Ich bin gelernte Wirtschaftsingenieurin mit Schwerpunkt Bau, da war der Einstieg in die Bauleitung für mich wie ein Sprung ins kalte Wasser – ganz unabhängig von meinem Geschlecht. Ich musste noch viel Praktisches lernen und meinen Verantwortungsbereich gleichzeitig ausfüllen. Aber das habe ich mit Unterstützung meines Teams geschafft und mir meinen Wunschjob im Vertrieb erarbeitet. Vor dreieinhalb Jahren kam dann unsere Tochter zur Welt und wir hatten vereinbart, dass ich relativ schnell mit einer halben Stelle wieder einsteige, um in meiner Position nicht zurückgestuft zu werden. Das war mir einfach wichtig. Ich habe mir gar nicht so viele Gedanken dazu gemacht, ob und wie das funktioniert. Und heute sage ich ganz offen: Es ist oft eine Herausforderung. Wenn ich die Akquisition neuer Projekte komplett eigenständig verantworten will, kann ich nicht immer den Stift nach 20 Wochenstunden fallen lassen. Und das Arbeiten an festen Wochentagen haut auch nicht wirklich hin. Die Abgabefristen und Co richten sich ja nicht nach meinem Terminplan. Trotzdem ist das mein Weg und ich würde es ein zweites Mal wieder so machen.“

**Kerstin Himmeldirk**  
Vertriebsingenieurin

**Wir haben unseren Bereich zusammen aufgebaut, das macht einen Unterschied.**

„Die 3D-Modellierung ist ja eine noch recht junge Disziplin. Unsere Arbeitsbereiche sind weder typisch männlich noch typisch weiblich. Außerdem habe ich unsere Abteilung von Beginn an mit aufgebaut. Wir wachsen gemeinsam und versuchen immer, noch besser zu werden. Es gibt so viele Möglichkeiten, die wir am liebsten alle sofort ausschöpfen wollen. Das ist einfach cool.“

**Linda Ferreira**  
Planungsmanagerin



die sich für ein Architektur-Studium entschieden. Hier liegt die Frauenquote seit etwa 15 Jahren bei rund 60 Prozent. Muss hier also die Frage heißen: Wie bekommt man mehr Männer an die Hochschule? Eine Frage – um einmal kurz über den Tellerrand zu schauen –, die gerade in Skandinavien studienfachübergreifend schon sehr präsent ist. Hier sind viele Studiengänge, auch technische, in weiblicher Hand. Im Bauingenieurwesen in Deutschland ist der Frauenanteil in etwa seit 2008 ebenfalls gewachsen, zwar langsam, aber stetig: von 20 auf mittlerweile 30 Prozent. Tendenzen, die zeigen, dass die Grenzen im Kopf zwischen „Das ist doch ein Männerjob“ und „Das ist doch ein Frauenjob“ langsam anfangen zu bröckeln.

**Der Umbruch ist spürbar.**

Im Recruiting spüren unsere Kolleg:innen genau diesen Umbruch. Auf Präsenz- oder Online-Messen sind wir nicht nur mit den Personaler:innen, sondern auch mit Kolleg:innen aus der Praxis vor Ort. Mit dabei und sehr gefragt ist immer auch eine unserer Bauleiterinnen. Wir erleben, dass sich die Einstellung zu Berufsbildern ändert. Aber es ist auch deutlich, dass wir erst auf dem Weg sind. Ein Indiz dafür ist beispielsweise die erste Frage, die die meisten weiblichen Messebesucher:innen unserer Bauleiterin stellen: Wie ist das eigentlich so als Frau auf der Baustelle? Gerade bei jungen Ingenieurinnen scheint der Respekt davor, sich in dieser Männerdomäne durchsetzen zu können, noch groß. Ein anderes Beispiel: In einem Expertenforum eines Gymnasiums, mit dem wir kooperieren, geben unsere Kolleg:innen einen Einblick in ihren Berufsalltag. Die Schüler:innen sollen so eine Vorstellung von verschiedenen Berufsbildern bekommen. Die jüngste Anfrage des verantwortlichen Lehrers zielte ausdrücklich darauf ab, dass die entsprechenden Berufe von Frauen vorgestellt werden. Er habe aus Gesprächen mit seinen Schüler:innen mitgenommen, dass ein weibliches Vorbild die Hemmschwelle für die Mädchen für einen technischen Beruf verringert.

**Gleichberechtigung ist gar nicht so einfach.**

In puncto Studienauswahl scheinen wir in Deutschland beim Thema Gleichberechtigung also zumindest auf einem guten Weg. Was ist aber mit anderen Themen? Dass die in Teilzeit angestellten Kolleg:innen zu einem großen Teil Frauen sind, kommt zum Beispiel ja nicht von ungefähr. Bei uns im Kollegium gibt es bisher keinen Kollegen, der nach der Geburt eines Kindes die komplette Elternzeit angetreten hat. Kolleginnen hingegen gibt es einige, die dann in Teilzeit wiederkommen. Und gerade in sehr verantwortungsvollen Positionen stoßen sie in Sachen Vereinbarkeit von Familie und Beruf an ihre Grenzen. Denn wollen sie ihre Projekte etwa im Vertrieb oder in der Projektentwicklung voll verantworten und eigenständig abwickeln, ist es schwer, an zum Beispiel zwei Tagen in der Woche nicht verfügbar zu sein. Haben Kund:innen ein dringendes Anliegen, klingelt das Telefon – egal ob man frei hat oder nicht. Und die Corona-Pandemie hat die Situation alles andere als entschärft. Eine Herausforderung, bei der man seinen Arbeitnehmerinnen unter die Arme greifen sollte, auch wenn das gar nicht so einfach ist. So könnte man zum Beispiel überlegen, ob in unseren Neubauten ein Platz für Kinder Sinn macht – vielleicht sogar mit einer Betreuungsmöglichkeit. Damit könnten wir etwas Flexibilität für Mütter schaffen, die somit arbeiten und gleichzei-

tig der Verantwortung gegenüber ihrem Kind nachkommen können. Aber ist es wirklich das, was unsere Mütter brauchen? Eine Frage, die wir nur in Gesprächen klären können. Und auch auf liebe Geld wollen wir einen Blick werfen. Gibt es bei uns einen Pay-Gap zwischen Männern und Frauen? Wie aber findet man das wirklich heraus? Der erste Impuls: das Durchschnittsgehalt der Männer mit dem der Frauen vergleichen. Da wird einem aber schnell klar, dass Themen wie zum Beispiel „wenig Frauen in der Führung“ und im Gegenzug „keine Männer in der Teamassistenz“ das Ergebnis verfälschen. Hinzu kommt, dass sich unsere knapp 480 Mitarbeiter:innen auf neun Standorte verteilen, an denen sich unterschiedliche Arbeitnehmermärkte entwickelt haben. Wir veraten kein Geheimnis, wenn wir preisgeben, dass unsere Gehälter in München höher sind als die in Nordhorn. Das hängt mit den Lebenshaltungskosten und vielen anderen Faktoren zusammen. Bleibt also nur der Vergleich innerhalb einer Gesellschaft. Dort sind die Teams jedoch nicht so groß, dass wir mehrere Personen in der gleichen Position und mit der gleichen Erfahrung miteinander vergleichen können. Am ehesten realistisch ist ein Abgleich unter den Bauleiter:innen. Hier konnten wir bereits einige Frauen für uns gewinnen. Und diese decken den kompletten Bereich von Anfänger:in bis erfahren ab. Das Ergebnis zeigen wir mehr als gerne: An einem Standort verdienen die Männer im Schnitt 88 Prozent von dem, was die Frauen verdienen. An einem anderen Standort verdienen die Frauen 91 Prozent von dem, was die Männer verdienen. Und über den Daumen gepeilt spiegeln die Zahlen die Erfahrung der hinter den Zahlen stehenden Personen wider. Da, wo die Frauen im Schnitt etwas mehr Erfahrung haben, verdienen sie auch mehr. Und umgekehrt genauso. Individuelle Förderung gibt es dabei für alle – das Geschlecht spielt hierfür aber keine Rolle. In den jährlich stattfindenden Talenttalks hat jede:r von uns die Möglichkeit, die persönliche Weiterentwicklung mitzugestalten. Und der eingeschlagene Weg zahlt dann langfristig natürlich auch auf das Gehalt ein.

**Strich drunter.**

Ein Fazit bei diesem Thema ist nicht einfach. Die Ursachen sind sehr vielfältig und bedingen sich gegenseitig. Die Haltung scheint bei uns zu passen – das kann man auch den Zitaten der Kolleginnen entnehmen, mit denen wir in diesem Zusammenhang gesprochen haben. Viel wichtiger aber ist ja: Was können oder müssen wir als Unternehmen tun, um mehr Frauen ins Unternehmen und auch ins Management oder den Vorstand zu holen? Die eine Antwort gibt es wohl leider nicht. Die Frauenquote ist der verordnete Weg, der in der Praxis der meisten wohl erst einmal keine Rolle spielen wird. Uns selbst also eine Frauenquote auferlegen? Wir geben zu, das fällt uns aktuell bei der Auswahl gerade an erfahrenen Bewerber:innen noch schwer. Deshalb sind es wohl eher die kleinen Schritte, mit denen wir das Thema vorantreiben können. Zum Beispiel Schüler:innen schon vor der Berufswahl zeigen, welche Türen ihnen offenstehen. Mit Müttern sprechen, welche Unterstützung sie sich von uns als Arbeitgeber wirklich wünschen. Oder die gleiche Bezahlung sicherstellen. Nur so kann es uns gelingen, mehr Frauen für die Welt der Immobilien auch außerhalb der klassischen „Frauenberufe“ zu begeistern. •

Fotos: a|w|sobott



**Vor 20 Jahren war ich eine Exotin, heute spielt das Frauenthema keine Rolle mehr.**

„Ich hatte 1998 meinen Techniker in der Tasche und war zu dem Zeitpunkt als Frau wirklich so etwas wie eine Exotin. In die Bauleitung hat es mich nie gezogen, unter anderem auch deshalb, weil ich mir das als Frau nicht antun wollte. Über kleine Umwege bin ich dann schon bald im Einkauf gelandet. Es gab tatsächlich Unternehmen, die ich verlassen habe, weil ich mich als Frau nicht wohlfühlt habe. Heute spielt das Thema aber gar keine Rolle mehr. Im Team bin ich eine der Erfahrenen und extern habe ich mir auch ein großes Netzwerk aufgebaut.“

**Simone Rausch**  
Einkäuferin

**Wissen oder Lernbereitschaft – etwas dazwischen ist auf der Baustelle schwierig.**

„Ich war schon ein paar Mal auf Job-Messen für Studierende mit und stand den Interessierten Rede und Antwort, weil ich mich noch gut an meine Fragen im Studium erinnern kann. Und natürlich habe auch ich mir einen Kopf gemacht, ob ich als Frau respektiert werde. Bei uns im Kollegium war das zum Glück nie ein Thema und ich bin ja auch nicht die einzige Bauleiterin. Auf meiner allerersten Baustelle hatte ich mit ein paar der beauftragten Handwerker aber schon so meine Probleme. Ich war weiblich und unerfahren in einem, das war, glaube ich, deren Problem. Wenn ich A gesagt habe, haben die B gemacht – so ungefähr lief das. Meine Kollegen haben mir aber viele Tipps gegeben und mit der Zeit kam dann auch mein Selbstbewusstsein. Und was ich gelernt habe: Niemand verlangt, dass man perfekt ist und alles weiß. Wenn jemand einen besseren Vorschlag hat, nehme ich den auch gerne an. Damit fahre ich bis heute super.“

**Nane Roetmann**  
Bauleiterin





# Versuch macht klug – auch beim Gendern.

Doppelpunkte, Sternchen, Sprechpausen und Co sind kleine Details, die dafür sorgen sollen, dass unsere Sprache geschlechtergerechter wird. Das gelernte generische Maskulinum steht infrage. Geführt werden Diskussionen um Gewohnheit, Komplexität und Haltung. Die eine etablierte Lösung gibt es noch nicht.

Liebe Leser:innen, ist Ihnen beim Lesen bis hierher aufgefallen, dass wir erstmals gendern? Wir haben uns beim Erstellen dieser Ausgabe irgendwie schon an den Doppelpunkt gewöhnt – auch wenn wir ihn eigentlich erst einmal nur testen möchten. Die Idee dahinter unterstützen wir zu 100 Prozent: Gleichberechtigung. Aber ob es dafür die Sprache braucht, wissen auch wir nicht. Außerdem müssen wir zugeben, dass selbst wir ein Stück weit mit den Gewohnheitstieren in uns kämpfen mussten. Schreibt man sie zum ersten Mal aus, verkomplizieren Worte wie Investor:innen, Bauherr:innen oder auch Partnerunternehmer:innen den Text augenscheinlich. Auf den gesamten Text verteilt, fallen die Worte aber ja nur wenig ins Gewicht. Trotzdem bleibt die Frage: Was machen wir da mit unserer Sprache – sind wir korrekt oder überkorrekt? Da scheiden sich die Geist:innen ;-)

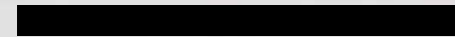


Foto ©DragonImages - stock.adobe.com





---

# EINGEFROREN IN DER ARKTIS.

Interview mit der Logistikerin  
der aufwendigsten Polar-  
expedition aller Zeiten.

Verena Mohaupt war insgesamt neun Monate  
mit an Bord des Forschungsschiffes „Polarstern“.

Foto: Alfred-Wegener-Institut / Esther Horvath (CC-BY 4.0)



**Oben**

Ziel der MOSAiC-Expedition war es, die Arktis als Epizentrum der globalen Erwärmung so genau wie möglich zu betrachten – für ein besseres Verständnis des globalen Klimawandels.

**Links**

Im Oktober 2019 kamen diese zwei Eisbären der „Polarstern“ nahe. Als sie auftauchten, war niemand auf dem Eis und es bestand keine Gefahr für die Teilnehmer:innen der Expedition.



Während der Expedition war eine klare und ständige Kommunikation sehr wichtig. Deshalb war dies auch Bestandteil der vorab durchgeführten Schneescooter-Trainings.

**A**ngedockt an eine riesige Eisscholle driftete das Forschungsschiff „Polarstern“ bei der MOSAiC-Expedition ein Jahr lang durch die Arktis. Bei Temperaturen bis minus 42 Grad legte es eine Strecke von 3.400 Kilometern zurück. Die Wissenschaftler:innen bauten auf der Eisscholle neben dem Schiff ihr Forschungscamp mit Messstationen auf. Ihr Ziel war es, den Einfluss der Arktis auf das globale Klima besser zu verstehen. 150 Tage verbrachten sie in polarer Dämmerung und Dunkelheit. Kein Schiff ist dem Nordpol im Winter je näher gekommen. Wir haben mit Verena Mohaupt, der Logistikkordinatorin des Projektes, gesprochen.

MOSAiC war die aufwendigste und teuerste Arktis-Expedition aller Zeiten. Während der einjährigen Expedition, die vom Alfred-Wegener-Institut (AWI) geleitet wurde, versorgten sechs Eisbrecher das Forschungsschiff „Polarstern“ mit Lebensmitteln und Treibstoff, und die Mannschaft wurde viermal ausgewechselt. Insgesamt 442 Wissenschaftler:innen lebten und arbeiteten während des Jahres auf dem Forschungsschiff. Eine riesige logistische Herausforderung.

Verena Mohaupt arbeitet am Alfred-Wegener-Institut und hat die Expedition als Logistikkordinatorin vorbereitet und begleitet. Die 37-Jährige hat dafür gesorgt, dass die Wissenschaftler:innen der MOSAiC-Expedition geschützt vor Eisbären, Kälte und Unfällen sicher im Polareis arbeiten konnten. Mohaupt war insgesamt neun Monate mit an Bord des Forschungsschiffes. Die Physikerin hatte zuvor bereits vier Jahre lang die deutsch-französische Forschungsstation im norwegischen Spitzbergen geleitet. Vom britischen Fachmagazin Nature ist Mohaupt als einer von zehn Menschen geehrt worden, die im Jahr 2020 eine entscheidende Rolle für die Wissenschaft spielten.

Fotos picture alliance / ZUMAPRESS.com | Esther Horvath, Alfred-Wegener-Institut / Esther Horvath (CC-BY 4.0)

**Man kann auch bei minus 30 Grad draußen arbeiten. Wenn man gute Kleidung hat, sich schützt und aufeinander achtet, dann ist das nicht gefährlich.**

**Frau Mohaupt, MOSAiC war die aufwendigste Polarexpedition aller Zeiten. Etwa 100 Menschen lebten und arbeiteten immer gleichzeitig an Bord der „Polarstern“. Wie bereitet man so eine Reise vor?**

V. M.: „Ich habe das ja nicht allein gemacht. Wir haben ein tolles Team am AWI und eine Logistikabteilung, die seit Jahrzehnten Expeditionen managt. Einer der Schlüsselpunkte im Vorfeld war die Kommunikation. Wir haben mit Leuten aus der ganzen Welt zusammengearbeitet und mussten alle informieren, was auf sie zukommt, was von ihnen erwartet wird, was sie erwarten können und was wir für Vorgaben haben.“

**Der Platz an Bord des Forschungsschiffes war begrenzt.**

V. M.: „Ja, wir mussten gucken, was die einzelnen Projekte an Fracht mitbringen, was es für Redundanzen gab und wo wir Engpässe bekommen könnten. Als Vorbereitung haben wir auch Workshops organisiert, Sicherheitstrainings gegeben und für alle Teilnehmenden ein Handbuch entwickelt mit vielen praktischen Tipps zum Arbeiten und Leben in der Arktis.“

**Was sollte man vorab über den Alltag in der Arktis wissen?**

V. M.: „Dass alle Installationen mit Reflektoren ausgestattet sind, damit man sie im Dunkeln wiederfindet. Dass im tiefen Schnee Schneeschuhe helfen. Dass man nie ohne Kopflampe nach draußen geht. Dass Skier eine gute Alternative zu Skidoos sind, weil man damit den Fußabdruck verringert, den wir hinterlassen, und weil wir die Messungen nicht verfälschen wollen. Dass es keine Toilette auf dem Eis gibt. Man kann da nicht einfach hinpinkeln, wenn man dort ein Jahr lang arbeitet. Auch, um keine Eisbären anzulocken.“

**Und was macht man auf dem Eis, wenn man pinkeln muss?**

V. M.: „Wenn man nah am Schiff ist, geht man zurück aufs Schiff. Aber wer weiter entfernt auf die Eisscholle geht, muss eine Pinkelflasche mitnehmen.“

**Sind Sie während der Arktis-Expedition Eisbären begegnet?**

V. M.: „Ja, wir hatten viele Begegnungen, zum Teil täglich.“

**Gab es auch brenzlige Situationen?**

V. M.: „Nein, brenzlich nicht. Was als brenzlich beurteilt wird, hängt natürlich auch immer sehr von den Betrachtenden ab. Wenn Eisbären auftauchten, haben wir die Eisscholle evakuiert. Das heißt, alle Leute, die ▶

auf der Scholle gearbeitet haben, wurden wieder zurück auf das Schiff beordert. Das kam regelmäßig vor. Aber das ist ja auch Teil des Gesamtkonzeptes, dass man die Eisbären so früh wie möglich sieht, und dann ist Regel Nummer eins der geordnete Rückzug, damit es gar nicht erst zur wirklichen Konfrontation kommt.“

#### Und kam es zu Konfrontationen mit Eisbären?

V. M.: „Es kam so weit, dass wir die Eisbären mit Signalmunition verschucht haben. Einmal war ich mit einem Team auf einer anderen Scholle unterwegs. Dort kam ein Eisbär, der wirkte interessiert. Den haben wir dann mit Signalmunition versucht zu verschuchen. Aber der war bestimmt noch 100 Meter entfernt. Wir wurden dann vom Helikopter wieder eingesammelt. Es war bei allen Ausflügen so, dass immer jemand mit dabei war, der nur zuständig für die Eisbärenwacht war. Wenn alle vertieft in ihre Arbeit sind, kann es sein, dass der Eisbär plötzlich drei Meter neben dir steht, und niemand hat ihn gesehen.“

#### Mussten alle Wissenschaftler:innen vorher lernen, auf Eisbären zu schießen?

V. M.: „Die Teilnahme an den Kursen war freiwillig. Wir haben gesagt, dass es natürlich Sinn macht, wenn möglichst viele Leute an den Kursen teilnehmen. Wir vom Logistik-Team waren schon vorrangig für die Eisbärenwacht zuständig, aber mit sieben, acht Leuten konnten wir allein nicht den ganzen Tag abdecken. Man kann nicht zehn Stunden am Stück auf Eisbärenwache gehen, dann ist man nicht mehr wachsam.“

#### Was war die größte Gefahr für das Team?

V. M.: „Das ist schwer zu sagen. Die größte Gefahr, weil ständig da und für alle eminent, ist die Kälte. Vielleicht war sie aber auch am einfachsten zu bekämpfen, weil man sich gegen die Kälte einfach richtig anziehen muss. Man kann auch bei minus 30 Grad draußen arbeiten. Natürlich merkt man, dass man mehr Energie verbraucht, dass man abends ganz schön müde ist, wenn man den ganzen Tag draußen war bei den Temperaturen. Aber wenn man gute Kleidung hat, sich schützt und aufeinander achtet, dann ist das nicht gefährlich. Wenn man das nicht tut, ist das allerdings schnell wirklich gefährlich.“

**Wie findet man die richtige Kleidung für solch eine Expedition? Sie muss die Teilnehmer:innen wärmen, wenn sie ins Wasser fallen, darf sie aber gleichzeitig**

#### nicht in die Tiefe ziehen.

V. M.: „Das Problem war, dass wir so viele Leute ausstatten mussten, die tagtäglich über ein Jahr hinweg bei verschiedenen Gegebenheiten und Temperaturen auf dem Eis gearbeitet haben. Innerhalb des Jahres hatten wir aber komplett unterschiedliche Bedingungen. Es ist etwas anderes, ob man minus 20 oder plus vier Grad hat und ob das Meereis sehr dynamisch ist oder nicht. Im Winter ist die Gefahr, wirklich nass zu werden, nicht sehr groß. Wenn das Eis im Sommer schmilzt, braucht man Anzüge, die wasserdicht sind. Wir haben Anzüge gesucht, die alles abdecken.“

#### Die Wissenschaftler:innen haben im Sommer und Winter die gleichen Anzüge getragen?

V. M.: „Wir hatten immer die Vorgabe: Wenn jemand sich über das offene Wasser bewegt oder irgendwo arbeitet, wo die Gefahr eminent ist, im Wasser zu landen, muss man auch im Winter den wasserdichten Überlebensanzug anziehen, in dem man nicht untergeht. Das kam aber im Winter wesentlich seltener vor.“

#### Haben Sie die Anzüge unter arktischen Bedingungen vorab getestet?

V. M.: „Ja, im Januar 2019 haben wir in Spitzbergen verschiedene Modelle ausprobiert, um zu sehen, ob man darin arbeiten kann, ob man nass wird oder zu sehr schwitzt. Wir haben uns in den Anzügen im Fjord herumtreiben lassen und geguckt, wie lange man das aushält.“

#### Für so eine Expedition eine Packliste zu erstellen, ist ja wesentlich komplexer als bei einer üblichen Reise. Um welches Gepäck mussten Sie sich kümmern?

V. M.: „Wir waren zuständig für die generelle Logistik auf der Eisscholle. Für die Schneemobile, die Wegemarkierungen, das Datennetzwerk, das Stromnetzwerk, die Pistenbullis, Kettenfahrzeuge und die Schutzanzüge für die Teilnehmenden.“

#### Wie lange haben die Vorbereitungen gedauert?

V. M.: „Ich habe 2018 angefangen, für die MOSAiC-Expedition zu arbeiten. In Vollzeit. Aber die ersten Planungen haben schon vor zehn oder elf Jahren begonnen. Die Expedition hatte eine sehr lange Vorlaufzeit.“

#### Wie war das nach eineinhalb Jahren Vorbereitung, als das Schiff ablegte?

V. M.: „Anstrengend und auch toll. Während der Vorbereitung gab es schon eine

krasse Dynamik bei allen Leuten, die an dem Projekt beteiligt waren. Und die ist immer weiter gestiegen. Es gab da so viel zu tun, dass man in einem Sog war. Das hat zu der Zeit auch mein ganzes Leben eingenommen. Als wir dann losfuhren, hatte ich schon Sorge, dass wir etwas Essentielles vergessen haben. Trotzdem war es auch eine gewisse Erleichterung, denn in dem Augenblick war klar: Wenn wir etwas vergessen haben, können wir es nicht mehr ändern und müssen damit klarkommen. Ein gewisser Druck ist da schon abgefallen.“

#### Und haben Sie etwas Essentielles vergessen?

V. M.: „Nein, nichts Essentielles. Bestimmt Kleinigkeiten. Es gab immer mal Momente, wo man dachte, ach Mist, aber nichts wirklich Wichtiges.“

#### Ist es nicht anstrengend, monatelang im Dunkeln zu leben?

V. M.: „Was die Polarnacht mit dem Körper und der Psyche macht, ist individuell sehr unterschiedlich. Mich stört die Polarnacht überhaupt nicht. Ich habe auch noch nie gemerkt, dass sie mich müde macht.“

#### Woher hatten Sie das Wissen über das Leben in der Arktis? Im Physikstudium lernt man das ja nicht.

V. M.: „Das habe ich tatsächlich vom Leben und Arbeiten in Spitzbergen. Dort habe ich vier Jahre lang die Klimaforschungsstation des AWI geleitet. Ich bin auch nicht Expertin für alles, es gibt viele erfahrene und gute Leute, die ich fragen konnte.“

#### Wollten Sie immer schon in der Arktis arbeiten?

V. M.: „Nein, es hat sich so entwickelt. Teil der Expedition zu sein, war schon ziemlich gigantisch und großartig, aber ich habe keinen lebenslangen Plan verfolgt. Im Nachhinein gesehen baut schon alles irgendwie aufeinander auf, aber das waren einfach Gelegenheiten, die ich wahrgenommen habe.“

#### Was war für Sie im Rückblick das Besondere an der MOSAiC-Expedition?

V. M.: „Es war schon sehr beeindruckend zu erleben, wie alle Dinge zusammenhängen. Zu sehen, wie die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen über diesen Zeitraum hinweg kontinuierlich die Region untersucht und so gut zusammengearbeitet haben. Die Interdisziplinarität ist unglaublich wichtig. Der Klimawandel wird durch so viele Dinge beeinflusst, dass man immer über den Tellerrand blicken muss.“

Das ganze Projekt basiert auf so vielen kleinen Einzelheiten, die nur als Team funktionieren konnten. Das hätte niemand allein stemmen können.“

#### Ziel der Expedition war es, die Zusammenhänge des Klimawandels zu untersuchen. Welche Erkenntnisse haben Sie persönlich mitgenommen?

V. M.: „Ich habe ja selbst nicht wissenschaftlich gearbeitet und keine Messdaten genommen, aber trotzdem bekommt man viel mit von den Projekten. Es war mein erstes fast volles Jahr im arktischen Meereis, und es war schon schockierend zu erleben, wie schnell und krass sich diese Region verändert hat und wie rapide der Klimawandel sich zeigt. Selbst diejenigen, die seit Jahren aktiv im Meereis forschen, waren erstaunt, wie schnell der Klimawandel die Region verändert. Wenn man hautnah erlebt, was auf dem Spiel steht, bekommt der Klimawandel noch einmal eine ganz andere Dringlichkeit.“

#### Wann geht es wieder in die Arktis?

V. M.: „Ich hoffe, dieses Jahr wieder. Aber das steht noch nicht fest, auch wegen Corona. Ich kümmere mich noch um die Station in Spitzbergen, in der ich lange war, und möchte auch gern dort wieder hin.“ •



Die MOSAiC-Expedition.

Das Forschungsschiff „Polarstern“ war von September 2019 bis Oktober 2020 unter der Leitung des Alfred-Wegener-Instituts (AWI) in der Arktis unterwegs. Es ließ sich an einer zwei mal drei Kilometer großen Eisscholle festfrieren, um mit ihr durch den Polarwinter zu driften. Als die Corona-Pandemie ausbrach, stand das aufwendige und jahrelang vorbereitete Forschungsprojekt zwischenzeitlich vor dem Abbruch. Eigentlich sollte das Team auf dem Forschungsschiff Anfang April 2020 ausgewechselt werden. Auf der treibenden Eisscholle war dafür bereits eine Landebahn präpariert worden. Doch wegen der Pandemie waren alle Flughäfen rund um den Nordpol geschlossen und auch kein Eisbrecher durfte mehr ablegen. Nach einigen Wochen des Bangens konnte das Team für den letzten Abschnitt der Expedition schließlich mit einem Eisbrecher im Mai in Bremerhaven losfahren und erreichte das Forschungsschiff im Juni, um die Besatzung und Wissenschaftler:innen für den letzten von fünf Fahrabschnitten auszutauschen. Weitere Informationen zu der Expedition:

[www.mosaic-expedition.org](http://www.mosaic-expedition.org)

Mich stört die Polarnacht überhaupt nicht. Ich habe auch noch nie gemerkt, dass sie mich müde macht.

# Warum gemischte Teams erfolgreicher sind als homogene.

Schon der Blick in einen Schulbus bringt die Erkenntnis, dass sich Jungen und Mädchen unterschiedlich in Gruppen verhalten. Der einzelne Junge kämpft um eine gute Position in der Rangordnung seiner Peergroup, während Mädchen eher daran interessiert sind, sich mit einer engen Freundin austauschen zu können.

Gastautorin **Astrid Szebel-Habig**

## Über die Autorin.

Prof. Dr. rer. pol. Astrid Szebel-Habig studierte an den Universitäten Fribourg (Schweiz) und Münster Betriebswirtschaftslehre. Nach ihrer Promotion arbeitete sie zehn Jahre in einem IT-Unternehmen in den Bereichen Personal, Einkauf und Vertrieb. Es folgten drei Jahre als kaufmännische Direktorin in einem deutschen Pharmaunternehmen. Am 1. September 1995 wurde sie zur Professorin für Betriebswirtschaftslehre an die Hochschule Aschaffenburg berufen und übte die Ämter Dekanin und Frauenbeauftragte der Hochschule aus. 2014 leitete sie ein BMF/ESF-Forschungsprojekt zum Thema „Mixed-Leadership“, 2018 die Studie „Der Personalvorstand der Zukunft“ für eine internationale Personalberatung.

Prof. Szebel-Habig war von 2001 bis 2016 Aufsichtsratsvorsitzende eines deutschen IT-Unternehmens. Sie ist Mitglied in mehreren Frauenberufsverbänden. Sie schreibt Bücher, hält Vorträge und veröffentlicht Artikel auf den Gebieten der Mitarbeiterbindung und des Gender-Managements.

Foto Prof. Dr. rer. pol. Astrid Szebel-Habig



**D**eborah Tannen weist in ihrem berühmten Buch „Du kannst mich einfach nicht verstehen – Warum Männer und Frauen aneinander vorbeireden“ nach, dass Männer in der Regel in ihrem Kommunikationsverhalten nach Status streben, während die meisten Frauen eher einen beziehungsorientierten Sprechstil pflegen. Dies schlägt sich beim weiblichen Geschlecht im Gruppenverhalten häufig in Fürsorge, Empathie und Hilfsbereitschaft nieder, mit dem Ziel, möglichst alle zu beteiligen und von vielen gemocht zu werden.

Hingegen ist es Männern oft sehr wichtig, sich in der Gruppe gut behaupten zu können, mit dem Ziel der Gewinnung von Status, Anerkennung und Macht. Hierbei spielen Situationskontrollen, zum Beispiel durch Witzereizahlen und das Nichtzugeben eigener Schwächen, eine große Rolle.

## Auslaufmodell Monokultur.

In vielen deutschen Unternehmen ist heute immer noch eine männlich geprägte Monokultur vorzufinden mit einer klaren Rangordnung und hierarchischen Strukturen, in der Statusgerangel, Machtkämpfe, Old-Boys-Netzwerke und geheime Spielregeln die wettbewerbsorientierte Zusammenarbeit prägen.

Im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung werden aber diese Monokulturen mit ihren eingefahrenen Abläufen und verkrusteten Strukturen immer mehr infrage gestellt, weil aufgrund der komplexen und sich stark verändernden VUCA-Umwelt mehr Agilität und Flexibilität gefordert sind. Das Überleben der Unternehmen im Markt wird über Schnelligkeit und Innovationskraft gesichert, wozu ein „Miteinander“ in Form von gemischten Teams eine bessere Ausgangsposition bildet, als es homogene Gruppen vermögen.

Homogene Teams zeichnen sich dadurch aus, dass ihre Mitglieder aufgrund einer Vertrauensbasis ausgewählt wurden und ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt werden kann. Man kennt sich. Eine Sitzung wird wenig an Überraschungen bringen, weil die Tagesordnungspunkte routinemäßig abgearbeitet werden können. Homogene Gruppen haben ihre Berechtigung in stabilen Märkten, die keine Veränderungsbereitschaft des Unternehmens erfordern.

Der Innovationsforscher Prof. Dr. Sascha Friesike entdeckte, dass homogene Teams niedrige Diskussionskosten, aber auch ein geringes Innovationspotenzial haben. Hingegen stellte er bei gemischten Teams eine größere Veränderungs- und Innovationskompetenz fest.

## Studien zu gemischten Teams.

Die Gründe für den Erfolg geschlechtergemischter Teams liegen hauptsächlich in den Synergieeffekten, die sich aus den unterschiedlichen Sicht- und Arbeitsweisen von Mann und Frau ergeben. So können eher männliche Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke, Risikobereitschaft und eine Fokussierung auf das Wesentliche (Big Picture) mit den eher weiblichen Stärken

wie Teamfähigkeit, altruistisches Denken und Empathie gewinnbringend miteinander kombiniert werden. Frauen werden im Durchschnitt als risikoscheuer und weniger wettbewerbsorientiert als Männer angesehen. Dafür wird ihnen eine höhere soziale Verantwortlichkeit zugeschrieben.

In diesem Kontext analysierte eine Studie des IfW Kiel 2017 die sich verändernde Risikobereitschaft in gemischten Teams: Je höher der Anteil der männlichen Teammitglieder war, desto höher stellte sich die Risikobereitschaft im Team dar. So war die durchschnittliche Risikobereitschaft einer reinen Männergruppe circa 50 Prozent höher als die einer reinen Frauengruppe. Der spannende Punkt war, dass die Risikobereitschaft einer reinen Männergruppe die Risikobereitschaft jedes einzelnen männlichen Gruppenmitglieds überstieg. Das gleiche Ergebnis – nur mit umgekehrten Vorzeichen – ergab sich für reine Frauenteam: Hier war die Risikobereitschaft im Team geringer im Vergleich zu der jeder einzelnen Frau. Die Forschenden kamen zu dem Ergebnis, dass eine Gender-gemischte Gruppe ausgewogenere und besser überlegte Entscheidungen trifft.

Eine im Harvard Business Manager 2020 veröffentlichte Studie aus den USA schlägt in die gleiche Bresche: Danach verfolgten CEOs von 1.629 untersuchten US-Unternehmen weniger riskante Strategien, wenn Frauen im Vorstand „das übermäßige Selbstbewusstsein des CEO mäßigten“ und somit bessere Entscheidungen über Akquisitionen und Investitionen getroffen werden konnten. In der Finanzkrise 2007–2009 wiesen diese Unternehmen mit Frauen im Board geringere Aktienkursverluste auf (Harvard Business Manager 3/2020).

Zum gleichen Ergebnis kam Prof. Ferrari bei der Analyse des französischen Aktienindex CAC 40 während der Finanzkrise: Unternehmen mit Frauen im Vorstand fuhren signifikant geringere Verluste des Aktienkurses ein als solche, deren Vorstandsposten nur mit Männern besetzt waren.

Die drei US-Forschenden Chabris, Mallone und Wooley kamen in ihren MIT-Langzeitstudien in den USA 2015 zu dem Ergebnis, dass ein höherer Frauenanteil in einem Team die Gruppenintelligenz signifikant ansteigen lässt. Dieses Phänomen führten sie auf das bessere „Mindreading“ der weiblichen Teammitglieder zurück. Dieses empathische Verhalten bewirkt in der Gruppe, dass jedes Mitglied aufgefordert wird, seine Meinung zu äußern und sich an der schlussendlichen Entscheidung zu beteiligen, sodass niemand übergangen wird.

Diese „smarteren“ Teams könnten auch in Deutschland zu beobachten sein, da sich hierzulande eine weibliche Bildungselite ab dem Jahrgang 1973 herausgebildet hat, das heißt, dass heute 48-jährige Frauen und jünger über ein höheres Bildungsniveau verfügen als gleichaltrige Männer. Der Anteil der Hochschulreife liegt bei den heute 30- bis 35-jährigen Frauen mit 51 Prozent deutlich über dem der Männer mit 46 Prozent. In dieser Altersgruppe haben 31 Prozent der Frauen einen Hochschulabschluss, aber nur 28 Prozent der Männer.

Das Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) veröffentlichte 2018 eine interessante Vergleichsstudie zum Teamverhalten von 430 Studierenden der Universität Kalabrien: Danach schnitten die von weiblichen Studierenden geführten Teams besser bei den Prüfungsvorbereitungen ab, weil die Hausaufgaben gewissenhafter erledigt wurden. Zudem stellten sie oft ihr eigenes Interesse hin-

ter dem Gruppeninteresse zurück, handelten also altruistischer als die von männlichen Studierenden geführten Teams.

## Erkenntnisse zu Gender- gemischten Aufsichtsräten.

In Norwegen wurde 2008 eine Zwangsquote für Frauen in den Aufsichtsräten (Board of Directors) eingeführt. Prof. Aaron Dhir zeigt in seinem Buch „Challenging Boardroom Homogeneity“ (2015) auf, wie vorteilhaft die 40-Prozent-Frauenbeteiligung sich auf die Zusammenarbeit in diesem Kontrollgremium ausgewirkt hat: Er stellte unter anderem eine bessere Arbeitskultur und ein besseres Risiko- und Krisenmanagement fest.

Zu diesem Ergebnis kommt auch eine Forschungsgruppe der FU Berlin. Seit 2015 ist eine Frauenquote von 30 Prozent für die börsennotierten und voll mitbestimmungspflichtigen 107 Unternehmen in Deutschland in Kraft. Die Forschenden führten 60 Interviews mit männlichen und weiblichen Aufsichtsratsmitgliedern zu den Auswirkungen des höheren Frauenanteils in diesem Kontrollgremium. Als Vorteile dieser zuerst sehr umstrittenen gesetzlichen Vorgabe wurden ein besseres Miteinander und qualitativ bessere Entscheidungsprozesse sowohl von Frauen als auch von befragten Männern genannt. Die Sitzungen laufen in einer freundlicheren Atmosphäre, mit einem rücksichtsvolleren Umgang und einer höheren Wertschätzung für die Arbeitnehmerseite ab.

Zudem würde sachorientierter, facettenreicher und umfassender miteinander diskutiert, weil Frauen wesentlich furchtloser geplante Entscheidungen des Vorstandes hinterfragten.

## Männer profitieren von mehr Frauen im Team.

Es ist nachvollziehbar, dass Männer erst einmal Veränderungen kritisch gegenüberstehen, die sie in ihren bisherigen Machtbefugnissen einschränken könnten. Zudem sind es Männer gewohnt, sich nur mit Männern zu vergleichen. Jetzt treten Frauen als neue Konkurrenz auf und werden trotz des Postulats der Chancengerechtigkeit als Störfeuer empfunden. Zudem induziert soziale Vielfalt oft zusätzliche kognitive Anstrengungen in der Vorbereitung von Teamsitzungen und in der Konsensfindung, da mit unterschiedlichen Sichtweisen und Widerspruch gerechnet werden muss, wie die Forscherin Katherine W. Phillips von der Columbia Business School New York in ihren Studien 2018 feststellen konnte. Allerdings ist die männliche Abwehrhaltung gegenüber den neuen Herausforderungen durch das Ungewohnte zu kurz gedacht, denn Frauen bringen viele Vorteile in das Arbeitsleben ein, wovon auch Männer langfristig profitieren können wie zum Beispiel mehr Flexibilität, neue Ideen, Teamgeist und zunehmende Rücksichtnahme auf das Privatleben. In unserem 2016 abgeschlossenen BMBF/ESF-Forschungsprojekt „Mit Mixed Leadership an die Spitze“ stellten wir Professoren Kaps, Ruppert und Szebel-Habig eine signifikant niedrigere männliche Fluktuationsquote über alle Unternehmensebenen bis hin zum Top-Management fest, wenn Work-Life-Balance-Angebote von Frauen und Männern sanktionsfrei in Anspruch genommen werden konnten. Unternehmensberatungen wie McKinsey, Boston Consulting, Ernst & Young etc. weisen seit Jahren in unzähligen Studien darauf hin, dass gemischte Teams im Top-Management von Unternehmen auch eine höhere Rendite einbringen. Aller-

dings wird hierbei immer wieder hinterfragt, ob die positive Korrelation zwischen Frauenanteilen in den Entscheidungsgremien und den betriebswirtschaftlichen Erfolgskennzahlen eine Kausalität beweisen kann.

Auch wenn die Renditefrage noch nicht wissenschaftlich schlussendlich bewiesen ist, lohnt es sich für Unternehmen, eine Geschlechtermischung in der Belegschaft und Führungsebene anzustreben, da zum einen die Veränderungs- und Innovationskompetenz der Organisation wächst und zum anderen ein besseres Reputations- und Risikomanagement mit weniger Konfliktpotenzial zu beobachten ist. Auch davon profitieren die Männer. •

**Gemischt ist besser als  
homogen, wenn auch  
nicht immer so bequem!**

## Bei den Mosuo haben die Frauen das Sagen.

Es ist umstritten, ob die Mosuo das letzte „echte“ Matriarchat sind – in jedem Fall hat in dem kleinen chinesischen Volk die Frau die bevorzugte Stellung in Staat und Familie inne. Und das ist keine moderne Entwicklung, sondern eine 1.600 Jahre alte Tradition.

Geschlechterrollen werden enorm von der Kultur geprägt, in der wir aufwachsen. Das beweisen auch die Mosuo am Lugu-See nahe der tibetischen Grenze. Denn hier stehen seit Hunderten von Jahren die Frauen an der Spitze der Familie. Ihnen gehört alles und in der Erbfolge stehen die Töchter an erster Stelle. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass sämtliche Verantwortung in ihren Händen liegt. Sie treffen die Entscheidungen und verrichten sämtliche Arbeiten vom Fischfang bis zur Landwirtschaft.

So etwas wie eine Ehe gibt es in dem chinesischen Volk nicht. Männer nehmen zwar zeitweise die Rolle des Liebhabers oder des Freizeit-Papas auf Zeit ein, leben aber ein Leben lang bei ihrer Mutter. Rechte wie auch Pflichten haben sie kaum. •

Foto Leonardo Lazo / Alamy Stock Foto

Das Oberhaupt der Agao-Familie.



# Essen kann so viel mehr als satt machen.

# Gastronomie neu gedacht.

Was wäre, wenn Ihr Unternehmen einen eigenen Geschmack und einen eigenen Geruch hätte? Eine der Fragen, mit denen **Antje de Vries** ihre gastronomischen Konzepte in den Vorständen dieser Welt vorstellt. Worauf sie dabei hinauswill: Der Wert der gastronomischen Inspiration wird bislang völlig unterschätzt. Jeder Mensch müsse essen – und das sei womöglich die einzige Chance im Alltag, wirklich alle Sinne zu aktivieren.

**A**n unseren Standorten in Nordhorn und Bielefeld bauen wir uns als Unternehmensgruppe gerade selbst neue Bürogebäude: „Our Office“. Nicht größer, sondern anders ist unsere Intention. Dafür braucht es natürlich auch eine individuell auf uns zugeschnittene Gastronomie. Einen Arbeitstitel gab es von Beginn an: „Our Deli“ – eine Abkürzung für „delicious“. Dieser musste aber mit Leben gefüllt werden. Auf der Suche nach einer passenden Konzept-Partnerschaft lernte das Projektteam Antje de Vries von F&B Heroes kennen und schätzen. Sie steckt mittlerweile mitten in der Ausarbeitung des Konzepts und hat meinen Kolleg:innen einen seltsamen Floh ins Ohr gesetzt: Sie kann uns als LIST Gruppe einen eigenen Geschmack und auch Geruch kreieren. Aber wie soll das funktionieren? Das will ich genauer wissen und habe mich mit Antje verabredet. In diesen seltsamen Corona-Zeiten leider nur per Video-Call, aber ich freue mich darauf, die Gastronomie gemeinsam mit ihr aus einem für mich neuen Blickwinkel zu betrachten.

## Von der Culinary Identity zur Speisekarte.

Sie beginnt unser Gespräch direkt mit einer Frage: „Hast du sofort einen ganz bestimmten Geruch in der Nase, wenn du an dein Elternhaus denkst? Und gibt es bestimmte Gerichte, die dich gedanklich sofort in deine Kindheit zurückversetzen?“ Ich nicke. „Das im übertragenen Sinn können wir auch für Unternehmen erschaffen. Es geht nicht darum, dass es exakt einen Geruch oder Geschmack gibt, der einem Unternehmen eins zu eins zugeordnet wird. Aber es muss ein Gesamtspirit entstehen, in dem die Angestellten sofort die Unternehmenskultur, aber auch dieses Gefühl des ‚Umsorgtwerdens‘ spüren.“ Und das kann eine Gastronomie wirklich leisten? „Aber ja! Wir betrachten die Arbeitnehmer:innen als eine große Food-Community mit vielen Individuen. Und genau diese beiden Aspekte verbinden unsere Konzepte. Fangen wir bei der gemeinschaftlichen Basis an. Alles, was wir konzipieren, ist grundsätzlich erst einmal vegan und nachhaltig. Wir sind die Expert:innen und nehmen uns auch das Recht für die sinnvolle Auswahl und Zusammenstellung heraus. Dann nehmen wir den Ort und die Region, die beteiligten Menschen und die Werte des Unternehmens unter die Lupe. Es entsteht eine sogenannte Culinary Identity. Unser Spielfeld, auf dem wir uns austoben und kreative Ideen entwickeln können. Wir entwickeln Würzmischungen, Marinaden, Saucen, Pestos, Dressings und Toppings, die in diesem Beispiel genau zu LIST passen. Hinzu kommen saisonal und situativ wechselnde Hauptkomponenten. Es gibt also unzählige Kombinationsmöglichkeiten, in denen zusätzlich noch die Präferenzen einzelner Mitarbeitenden berücksichtigt werden können.“ ▶



**D**as klingt in der Theorie schon einmal gut, aber was hält die Speisekarte im „Our Deli“ dann ab Sommer tatsächlich für uns bereit? „Nur damit man das jetzt nicht falsch versteht: Das ist eigentlich der Job des späteren Gastgebernden. Unser Spezialgebiet ist das Erstellen einer Grundstruktur für Gerichte, Prozesse und Zubereitungsarten im Vorfeld“, betont Antje. „Aber ich kann ja mal rumspinnen. Wir haben euch unter anderem als eine Unternehmensgruppe mit echten Macher:innen kennengelernt – sehr direkt und auf Effizienz aus. Eine Klammer, die wir deshalb mit ins Konzept geschrieben haben, ist der Pragmatismus. Gekocht, kombiniert und angerichtet wird, was Sinn macht – ohne Chichi, mit klaren Aromen und ausdrucksstark. Da ich in Nordhorn bislang noch keine Avocado-Plantagen gesehen habe, bekommt im Herbst beispielsweise der Kürbis den Vortritt. Eingekauft beim Landwirtschaftsbetrieb um die Ecke. Das kostet vielleicht ein bisschen mehr, dafür können wir den Kürbis sehr natürlich belassen und zum Star des Gerichts machen. Und weil wir ein Baukastenprinzip für euch vorgesehen haben, könnte ein Hauptgericht mit Topping ‚Gerstentpilaw + Kürbisragout + Curry-Huhn‘ sein. Die Gewürzmischung des Ragouts und die Huhn-Marinade erhalten dabei eine spezielle LIST-Note, die man später auch in anderen Gerichten wiedererkennt. Curry ist ja zum Beispiel nicht gleich Curry und kann unorthodox, aber eben pragmatisch etwa mit norddeutschem getrockneten Sanddorn gemischt werden. Beim Fleisch gilt: Wir planen es mit Bedacht ein und Klasse geht vor Masse. Die 180-Gramm-Variante eines Schnitzels wird es also nicht geben. Die Präferenzen oder vielleicht sogar Food-Spleens der Angestellten sollen wiederum in Bowls und Salaten berücksichtigt werden. Wie wäre es zum Beispiel mit ‚Franks Kartoffel-Feldsalat-Schnitzel-Sonnenblumenkern-Bowl‘?“

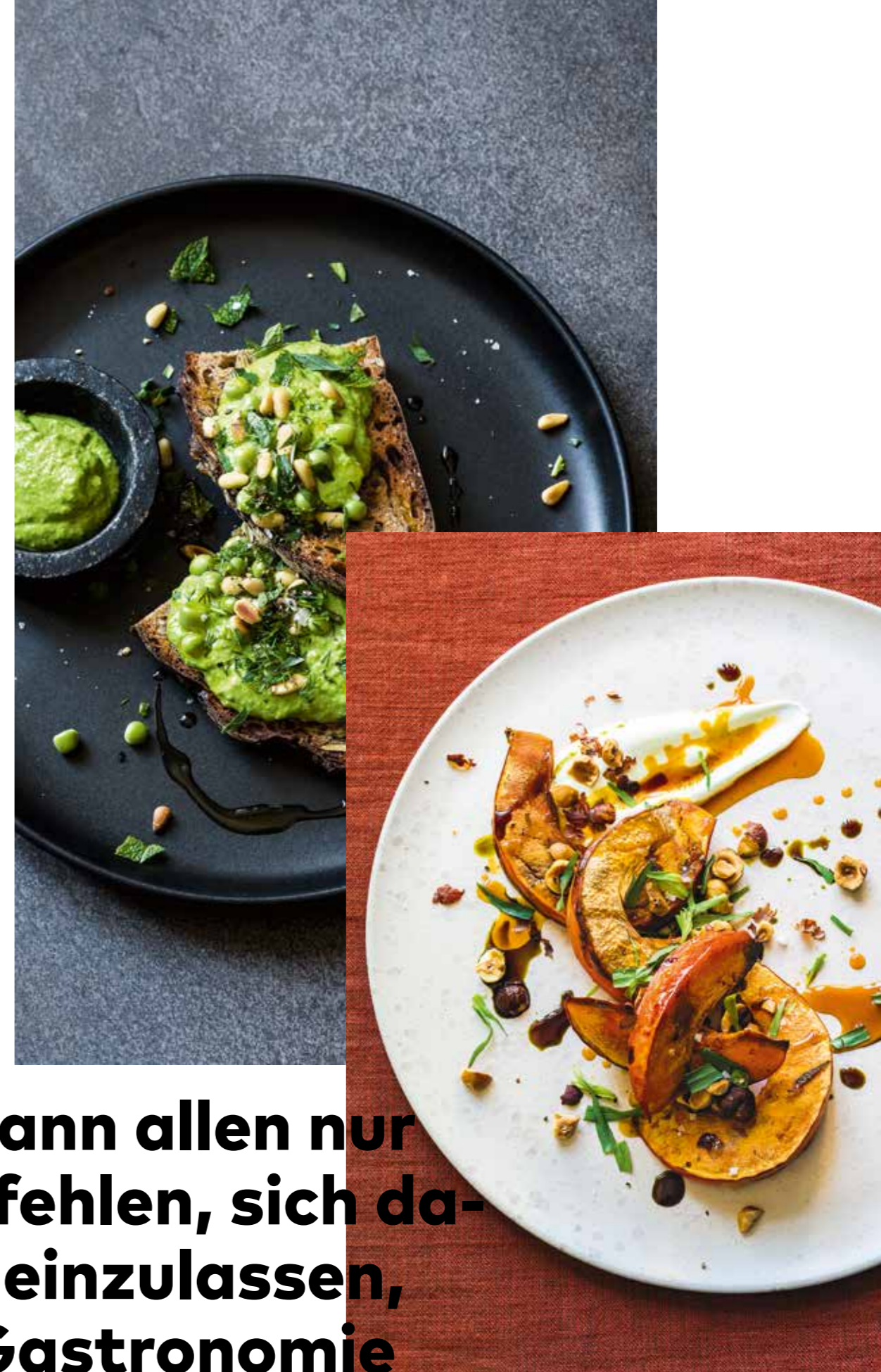
**Gastronomie ist immer auch eine Frage der Interaktion.**

„Nehm ich“, antworte ich ihr grinsend. Und was gibt es zum Kaffee? „Die Frage ist ja immer, was das Essen gerade für die einzelne Person leisten kann. Morgens geht es ums Ankommen, Durchstarten und Krafttanken, vormittags braucht man eher etwas für den kleinen Hunger, einen Zwischenkaffee oder ein Take-away zur Baustelle. Am Mittag wollen der große Hunger gestillt und Kraftreserven aufgebaut werden, außerdem ist der Austausch mit den Kolleg:innen wichtig. Nachmittags hilft dann noch einmal ein Power-Booster oder ein kurzer Schnack als Zwischenbelohnung. Und abends kann man sowohl noch einmal zusammen anstoßen als auch Essen für zu Hause mitnehmen wollen. Ist eine Gastronomie wirklich auf ein Unternehmen und seine Angestellten zugeschnitten, dann gibt es für jedes dieser Bedürfnisse ein passendes Angebot. Schließlich müssen wir uns auf die Kundschaft einstellen und nicht umgekehrt. Nur weil alle Kantinen schnell in eine Schublade gesteckt werden, muss man diese ja nicht bedienen. Und wenn es im Unternehmen zum Beispiel ein paar Nachteulen gibt, die den Power-Booster spät abends noch gebrauchen können, dann sollten sie diesen auch bekommen können. ‚Die Kantine hat geschlossen‘ geht in so einem Moment doch gar nicht. Ein negativer Kontaktpunkt, der mir als Mitarbeiterin nicht das Gefühl geben würde, dass ich hier umsorgt werde.“

Gibt es also so etwas wie eine gastronomische Interaktion, frage ich. Und wenn ja, wie kann und sollte man die gestalten? „Gute Frage“, Antje nickt energisch. „Die Gastronomie kann auch oder sogar gerade in Unternehmen so viel mehr, als die Mitarbeitenden satt zu machen. In der Konzeptionsphase lohnt es sich, sich ganz intensiv mit möglichen Querverbindungen und Interaktionspunkten auseinanderzusetzen. Die Essensvorschau ist zum Beispiel so ein Thema. Wie gestalte ich die, wo platziere ich sie und biete ich eine Plattform für Reaktionen an? Oder wie läuft die Reservierung ab – ganz fancy und digital oder vielleicht doch besser beim Gastgebernden persönlich? Hier versuchen wir, den Blick unserer Auftraggebenden zu weiten, uns von gewohnten Mustern zu lösen und Lösungen zu finden, die wirklich zu den Unternehmen passen und auf die Kultur einzahlen. Das funktioniert manchmal durch banale Dinge wie die Laufweg-Gestaltung, weil man allein schon damit das persönliche Gespräch zwischen Gast und Gastgebernden fördern kann.“

**Projektentwicklungen können den nächsten Schritt gehen.**

Dass sich Unternehmen in dieser Art und Weise mit dem Thema Gastronomie auseinandersetzen, leuchtet ein. Indirekt wird Zeit und Geld in die Unternehmenskultur investiert. Was können die Konzepte von F&B Heroes aber in der freien Wirtschaft leisten, frage ich Antje. „Gerade für Mixed-Use-Immobilien schafft unsere Herangehensweise in meinen Augen einen echten Mehrwert. In der Regel arbeiten Trader-Developer mit Gastronomie-Ketten zusammen. Das ist gelernt und einfach, denn Konzept und Betreiber:in sind in einem gefunden. In der Zusammenarbeit mit uns ist die Planungsphase ein wenig intensiver – keine Frage. ▶



**Ich kann allen nur empfehlen, sich darauf einzulassen, die Gastronomie neu zu denken.**

# Gekocht, kombiniert und angerichtet wird, was Sinn macht – ohne Chichi, mit klaren Aromen und ausdrucksstark.



Und da das Konzept mehr Priorität als die Gastgebernden hat, gilt es, die vertragliche Konstellation zu klären. Womöglich werden Gastgebernde zum Beispiel ‚nur‘ angestellt und die Projektentwicklung mietet die Flächen an. Aber warum auch nicht. Dafür werden bei einer so detaillierten Planung bauliche Voraussetzungen und Investitionen, die sich auf die Gastro-Flächen beziehen, ausschließlich bedarfsgerecht und damit nachhaltig geschaffen und eingesetzt. Außerdem können wir ein Angebot kreieren, das sowohl auf den Standort als auch auf die Zielgruppe des Objekts abgestimmt ist. Mit einem ausgeklügelten Konzept können wir zum Beispiel Gästezeiten steuern oder inhaltlich mit den anderen Nutzungen der Immobilie kommunizieren. Essen ist etwas so Übergeordnetes und wir müssen lernen, nicht mehr so stark in Kategorien zu denken. Nur weil in einer Immobilie ein ‚Low-Budget-Hotel‘ untergebracht ist, heißt das im Umkehrschluss nicht automatisch, dass die Besucher:innen beim Essen den Fokus auf einem niedrigen Preis haben.“

Verstehe ich das richtig: Die Projektentwicklung liefert der Person, die das Projekt gekauft hat, das gastronomische Konzept, aber keinen klassischen Betreibenden mit? „Ja genau.“ Und wie sieht es dann mit dem Thema Weiterentwicklung aus – dafür ist ja sonst der Betreibende zuständig. „Das ist auch Teil unseres Angebots. Wir verfügen über ein internationales Netzwerk an Food-Expert:innen und wissen deshalb genau, was sich am Markt tut. Die perfekte Grundlage dafür, Konzepte von heute ins Morgen zu überführen. Außerdem können wir das Monitoring und Controlling übernehmen und in dieser noch neuen Konstellation somit eine hohe Transparenz ermöglichen. Und weil wir alle auch erfahrene Gastronom:innen sind, können wir im Fall der Fälle auch mal ein Interimsmanagement übernehmen.“

Während des letzten Satzes hat Antje den Raum gewechselt und steht jetzt vorm Herd. „Ich kann allen nur empfehlen, sich darauf einzulassen, die Gastronomie neu zu denken. Der übergeordnete Nutzen von gastronomischer Inspiration hat definitiv einen echten Wert, der gegebenenfalls auch über die anderen Nutzungen in der Immobilie mit querfinanziert werden kann.“ Mittlerweile rührt sie mit einem Holzlöffel im Topf vor ihr. „Ich müsste mich jetzt wieder der Pasta widmen, sonst inspiriere ich mit dem Essen gleich niemanden mehr.“ Die Verabschiedung geht schnell, denn eines habe ich in jedem Fall verstanden: Das Essen hat für Antje oberste Priorität. •



Our Office

F & B HEROES



Über Antje de Vries.

Als Kind entfloher sie der norddeutschen Küste zum Schüleraustausch nach Texas und fand dort die Liebe ihres Lebens: die Begeisterung für gute Lebensmittel als Geschenk der Natur, die Faszination der Verarbeitung, ihre Leidenschaft fürs Kochen, die Neugier an fremden Kulturen und die große Freude daran, Menschen mit Essen zu erreichen und zu verbinden. Seit diesem Moment dreht sich ihr Leben fast ausschließlich ums Essen: die Ausbildung zur Köchin im Sterne-Restaurant in Bremen, das Studium der Ernährungsökonomie und die parallele Arbeit als Pâtissière beim Frankfurter Avantgarde-Caterer. Im Marketing bei Deutschlands größter Fischmanufaktur konnte die Enkelin eines Krabbenfischers ihre Liebe zu den Schätzen der Meere professionell ausleben und genießen. Seit vier Jahren reist sie als Beraterin für gastronomische Konzepte, Produkt-Scout und Köchin durch die Welt und macht, woran sie Spaß hat: immer wieder Neues entdecken und ausprobieren, mit spannenden Leuten und faszinierenden Produkten arbeiten. In den Medien wird sie als Food-Nomadin gefeiert, denn sie hat mittlerweile sogar ihre Wohnung für ihre Leidenschaft aufgegeben. Alles, was sie fürs Leben braucht, sind das Essen, das Reisen und ein paar Dinge, die in einen kleinen Rucksack passen. Sie hat ihre Mission gefunden: Connecting people through food!

Die Corona-Situation schränkt aktuell natürlich auch Antje ein, aber sie ist bei ihrer Familie und Freunden immer ein gern gesehener (Langzeit-)Gast – und das vermutlich unter anderem auch wegen ihrer Kochkünste.

In ihrem Buch „Abenteuer Geschmack“ beantwortet sie unter anderem, wie Geschmack entsteht.

# Netzwerk- Business.

Seit dem Beginn der Corona-Pandemie hat sich das Netzwerken verändert. Konferenzen, Meetings, Messen, auf denen wir uns bisher persönlich begegneten, um uns auszutauschen, zu informieren oder gemeinsam neue Ideen zu entwickeln, sind nicht mehr erlaubt. Es gibt kaum noch persönliche Begegnungen, dafür müssen wir verstärkt auf digitale Lösungen setzen. Soziale Plattformen und virtuelle Konferenzen haben an Bedeutung gewonnen. Aber können sie persönliche Begegnungen ersetzen? Muss ein fortschrittliches Unternehmen gut netzwerken? Und welche wirtschaftliche Bedeutung haben funktionierende Netzwerke für Unternehmen?

## Wir haben mit Natalie Bräuninger von RKW Architektur + und Angela Rüter von Heuer Dialog über drei Thesen zum Thema Netzwerken gesprochen und ihre Stellungnahmen dazu protokolliert.



**Natalie Bräuninger,** ist Architektin und arbeitet seit drei Jahren als Leiterin der Öffentlichkeits- und Presseabteilung bei RKW. Das Architekturbüro mit Hauptsitz in Düsseldorf gehört mit über 400 Mitarbeiter:innen zu den ganz großen in Deutschland.



**Angela Rüter,** ist seit 2005 Geschäftsführerin bei Heuer Dialog. Das Unternehmen für Netzwerke in der Immobilienwirtschaft bringt Menschen aus Architektur, Bauingenieurwesen, Ökologie, Ökonomie, Soziologie, Technologie und Jura in persönlichen Dialogen zusammen.

### 1. These: Netzwerken zahlt sich wirtschaftlich aus.

**N. B.:** „Netzwerken ist – ähnlich wie PR-Arbeit – nicht wirklich messbar, aber natürlich zahlt es sich aus, wenn die Personen eines Unternehmens gut vernetzt sind. Uns gibt es ja schon seit 70 Jahren und Friedel Kellermann (das K aus RKW) hat mir immer wieder gesagt, dass ohne die persönlichen Beziehungen, ohne die Freundschaft zu unseren Bauherr:innen RKW nie so erfolgreich geworden wäre. Uns ist bewusst: Die Kontakte, die wir haben, sind unser Kapital. Und wenn wir einmal mit einem/r Bauherr:in gebaut haben, dann möchten wir natürlich auch ein zweites Mal zusammenarbeiten. Das ist ein Vertrauensverhältnis, das gepflegt werden muss. Und jetzt kommt die Vernetzung ins Spiel. Wenn man jemanden gut kennt, kann man ihn mit jemand anderem vernetzen – vielleicht sogar mit Personen, die auf den ersten Blick gar keine Gemeinsamkeiten haben. Die beste Grundlage für eine gute Zusammenarbeit, Synergien und Mehrwert für alle Seiten!

Mein Ziel in der Öffentlichkeitsarbeit ist es, RKW als kompetenten Partner zu zeigen; als ein Büro, zu dem man Vertrauen haben kann. Ich möchte Sympathie für uns, für Architektur und für den Berufsstand überhaupt wecken. Das funktioniert heute natürlich etwas anders als früher – und die sozialen Medien spielen uns prima in die Karten. Hier lässt es sich unkompliziert mit unterschiedlichen Branchen kommunizieren, sie miteinander in Kontakt bringen und vielleicht sogar aus Netzwerken neue Geschäfte generieren. Wichtige Voraussetzung dafür: Wir müssen dort sichtbar sein, absolut authentisch rüberkommen und vor allem auch Haltung beziehen.“

**A. R.:** „Ja, das ist so. Sich treffen, austauschen, gemeinsam an einem Tisch an Lösungen arbeiten: Nach einem Jahr 2020 mit einem gefühlten Dauerlockdown sehnen sich viele nach persönlichen Branchentreffen. Persönliche Treffen fanden ja nur vereinzelt im Sommer statt, das Gros wanderte ins Digitale.“

Netzwerken wird gerade deshalb immer wichtiger und es zahlt sich wirtschaftlich aus. Über Themen Menschen miteinander zu vernetzen, das ist einerseits für uns als Netzwerkunternehmen unser Kerngeschäft und im besten Fall zahlt sich das für uns auch wirtschaftlich aus. Andererseits

wissen wir, dass auf unseren Veranstaltungen auch Geschäfte gemacht und die Weichen für neue Projekte gelegt werden. Es treffen sich die richtigen Menschen, weil wir sie über ein interessantes Thema zueinander bringen. Das ist der Erfolg von Heuer seit über 40 Jahren.

Es gibt immer Menschen, die sehr offen sind, die auch gern selbst kommunizieren, die muss man davon nicht überzeugen, weil sie wissen, dass Kommunikation das A und O ist. Es gibt aber auch Unternehmen, die vielleicht etwas vorsichtiger sind, die nach außen hin nicht so viel preisgeben wollen. Die dann aber das Netzwerk, das wir anbieten, sehr schätzen, weil wir eine professionelle Kommunikation auf Augenhöhe anbieten.“

### 2. These: Nur ein gut vernetztes Unternehmen kann fortschrittlich und nachhaltig arbeiten.

**N. B.:** „Ein Unternehmen, das gut vernetzt ist, das heißt, Kontakte in unterschiedlichste Branchen hat, arbeitet auf jeden Fall viel fortschrittlicher. Mit dem Knowhow und den verschiedenen Blickweisen, die die unterschiedlichen Akteur:innen einbringen, kann man die Kundschaft einfach besser beraten und man ist viel näher an den aktuellen Themen dran. Gerade wir Architekt:innen haben durch unsere Bauherr:innen Einblick in so viele unterschiedliche Welten; ein absolutes Plus, vor allem für aktuell relevante Themen wie zum Beispiel alles rund um die Nachhaltigkeit. Denn dafür ist es wichtig, dass alle – Planer:innen, Bauherr:innen, Bauindustrie, Verwaltung und Politik – an einem Strang ziehen. Wir versuchen, die unterschiedlichen Seiten kennenzulernen und zu verstehen, und das wiederum bedarf viel Netzwerkarbeit. So laden wir zum Beispiel bei einem Projekt Berater:innen und Menschen aus anderen Branchen zu uns ein, sodass wir unterschiedliche Blickweisen einbringen. Das hilft, auch mal freier zu denken und das Auge für andere Branchen und Bereiche zu schärfen.“

**A. R.:** „Ich würde die These unterschreiben. Gerade für die Real-Estate-Industrie, die sich mit den Fragen zur Zukunft der Stadt- und Immobilienwelten auseinandersetzt, ist der Austausch, das Vernetzen, der unterschiedlichen Disziplinen immens wichtig. Es kommen bei unseren Kongressen Projektentwickler:innen, Finanzie-

rer:innen, Investor:innen, Architekt:innen, Wissenschaftler:innen, Vertreter:innen der Kommunen und der Gesellschaft zusammen. Kein Wirtschaftszweig und keine Kommune kann die enormen Zukunftsaufgaben in den Städten und Regionen für ein besseres Klima und soziale Gerechtigkeit für sich alleine ausmachen. Heuer Dialog versteht sich hier als informeller Brückenbauer, als Initiator für den Aufbau von Netzwerken, zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft. Und dieser Dialog bewirkt positive Veränderungen und damit Fortschritt.“

Vor allem Nachhaltigkeit ist jedoch ein Begriff, der immer sehr gern genutzt wird. Wichtig ist aber, auch zu schauen, was tatsächlich nachhaltig ist. Das Thema Nachhaltigkeit wird uns in unserer Branche die nächsten Jahre auf jeden Fall enorm beschäftigen.“

### 3. These: Digitale Netzwerke wie LinkedIn, Twitter und Co sind heute wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens als persönliche Kontakte.

**N. B.:** „Die sozialen Netzwerke und persönlichen Kontakte ergänzen sich. Ich habe neulich einen Post auf LinkedIn gemacht und gefragt, ob es die klassische Pressemeldung überhaupt noch geben muss oder sie ausgedient hat. Weil mich Journalist:innen auf Posts ansprechen, noch bevor ich eine Pressemitteilung rausgebe. In der Diskussion war man sich dann uneinig. Es bedarf sowohl des persönlichen Kontaktes als auch der sozialen Netzwerke.“

Natürlich ist die Zielgruppe in digitalen Medien viel größer. Der letzte Post von mir hatte 24.000 Ansichten. LinkedIn und Co können der Türöffner sein, eine Ergänzung. In sozialen Netzwerken fällt es leichter, auf Leute zuzugehen und Themen zu platzieren. Deshalb bin ich auch auf der neuen Social-Media-App Clubhouse unterwegs. Und auf LinkedIn habe ich schon so viele Kontakte zu Menschen geknüpft, die erst einmal mit der Branche nichts zu tun haben. Dann hat sich das weiterentwickelt und es sind tolle Themen entstanden, sodass man zusammen an Projekten arbeitet. Das ist vergleichbar mit einem Online-Date. Und genauso wie dort auch ist es

natürlich auch beim Social Networking dann irgendwann wichtig, sich persönlich zu treffen und sich in die Augen zu schauen. Um zu sehen, ob das Match ein perfektes ist.“

**A. R.:** „Soziale Medien spielen unbestritten eine wichtige Rolle beim Austausch, bei der Vernetzung und der Kommunikation – auch in unserem Unternehmen. Wir merken aber auch, dass während der Pandemie viele die sozialen Netzwerke nicht nur nutzen, um einen Post zu senden, sondern sie stärker auch wirklich als inhaltliche Plattform nutzen. Auch da öffnen sich die Unternehmen. Man muss herausfinden, was zu einem passt und was nicht. Der Vorteil virtueller Veranstaltungen ist, man kann schnell mit einem Thema an den Markt kommen, man kann auch aktueller auf Entwicklungen reagieren und damit die Kundschaft begeistern und an sich binden. Die Veranstaltungsbranche ist durch die Corona-Pandemie massiv betroffen, trotzdem haben uns die Kund:innen und Partner:innen die Treue gehalten. Mit unseren ‚Digitaltalks‘ haben wir schnell auf die neue Situation reagiert – mit häufig mehr als 500 Teilnehmenden pro Webinar und über 13.000 virtuellen Zuhörer:innen.“

Die sozialen Netzwerke ersetzen aber nicht den persönlichen Kontakt und das wird auch so bleiben. Menschen sind soziale Wesen, man will sich auch wieder treffen und direkt miteinander kommunizieren. Die Pandemie und ihre Folgen werden uns im Veranstaltungsjahr 2021 sicherlich noch bis in den Sommer hindurch und vielleicht darüber hinaus begleiten. Aber zum Glück sehen wir mittlerweile Licht am Ende des Tunnels und hoffen, zeitnah wieder Präsenzveranstaltungen durchführen zu können. Denn: Menschen wirklich zu treffen, und zwar nicht nur am Bildschirm, wird immer wichtig bleiben.“ •

## bauass PROJEKT: **Bauprojekte** komplett **abgesichert.**

Bei großen Bauprojekten trifft eine Vielzahl von Parteien mit unterschiedlichen Interessen und Verträgen aufeinander: Bauherr bzw. Auftraggeber, Generalunternehmer, Architekten und Planer, Subunternehmer. Auf der Versicherungsseite führt dies zu erheblichen Risiken, von Deckungslücken über Konkursrisiken bis hin zu Bauverzögerungen durch komplexe Interessenlagen im Schadenfall. Deshalb gibt es **bauass PROJEKT**: die All-in-one-Lösung für Bauprojekte.

- Einheitlicher und **risikogerechter Versicherungsschutz** für alle am Bau Beteiligten
- Abschluss direkt durch den Bauherren bzw. Auftraggeber oder Generalunternehmer
- **Keine Doppelversicherungen**, Kosten können umgelegt werden

**Sichern Sie Ihr Bauprojekt professionell und umfassend ab!**

Das Großprojekt „Berger Feld“  
auf Schalke wurde komplett  
mit bauass PROJEKT  
abgesichert.

Mehr Informationen unter [www.bauass.com](http://www.bauass.com)

# Eine Frau als Päpstin? Zumindest der Legende nach.

In Realität gab es sie vermutlich nie – ihre Legende lebt aber nicht zuletzt über den Roman und den gleichnamigen Film „Die Päpstin“ bis heute. Deswegen wollen wir einmal einen Blick darauf werfen, was man sich bis heute über Päpstin Johanna erzählt.

Päpstin Johanna wurde der Legende nach Anfang des 9. Jahrhunderts geboren und wuchs aufgrund des frühen Todes ihrer Eltern in einem Frauenkonvent auf. Sie galt als sehr begabt und machte als Mann getarnt im römischen Klerus Karriere. 855 war es dann so weit: Sie wurde als Papst Johannes Anglicus zum Nachfolger von Papst Leo IV. ernannt. Fast drei Jahre ging das gut. Laut einer mittelalterlichen Erklärung flog ihre Tarnung aber auf, als sie während einer Prozession auf der römischen Via Sacra eine Sturzgeburt erlitt. Vorab konnte sie ihre Schwangerschaft und damit auch ihr Geschlecht neun Monate verbergen. Als die Menge nun aber hinter ihr Geheimnis kam, tobte sie vor Wut. Päpstin Johanna wurde an Ort und Stelle gesteinigt. •



Foto picture-alliance/ dpa | Constantin Film

Johanna Wokalek spielt die Hauptrolle in dem Film „Die Päpstin“.

# Gleichberechtigt, aber nicht gleich krank.

Warum Frauen und  
Männer unterschiedliche  
Medizin brauchen.

---

Foto ©Aerial Mike - stock.adobe.com

In der Gendermedizin geht es darum, dass große Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen und sich daraus auch Konsequenzen für unterschiedliche medizinische Therapien ergeben sollten.

## MEDIKAMENTE WERDEN OFT NUR AN EINER KLEINEN ZIELGRUPPEN ENTWICKELT. DER TYPISCHE STUDIEN-TEILNEHMER IST EIN MANN UND SELBST TIERVER-SUCHE WERDEN VOR ALLEM AN MÄNNLICHEN TIEREN VORGENOMMEN.

**F**rauen und Männer infizieren sich ungefähr gleich häufig mit Covid-19. Doch weltweit erkranken Männer offenbar schwerer an der Infektion und sterben häufiger daran. Wissenschaftler:innen forschen noch, warum das so ist. Als mögliche Ursachen werden vielfältige Gründe genannt, biologische wie soziale: eine unterschiedliche Immunabwehr, verschieden hormonell beeinflusste Zelleigenschaften, unterschiedliche Vorerkrankungen und der Lebensstil.

Wer sich die Frage nach den unterschiedlichen Corona-Krankheitsverläufen zwischen Männern und Frauen stellt, der beschäftigt sich bereits mit einer relativ jungen Fachrichtung in der Medizin: der Gendermedizin. Ihr Ziel: „Um Frauen und Männer gleich gut zu behandeln, muss man ihre Ungleichheit anerkennen und ganz konkret erforschen.“ Das schreiben die Kardiologin Prof. Dr. med. Vera Regitz-Zagrosek und die Wissenschaftsjournalistin Dr. med. Schmid-Altringer in ihrem Buch „Gendermedizin. Warum Frauen eine andere Medizin brauchen“ (Scorpio Verlag, 2020).

„Frauen werden anders krank als Männer, haben manchmal andere Beschwerden und brauchen andere Untersuchungsverfahren und Behandlungsmethoden“, heißt es bei Regitz-Zagrosek und Schmid-Altringer. So wirken manche Medikamente beispielsweise bei Männern anders als bei Frauen. Ursachen dafür gibt es viele. Frauen sind im Durchschnitt kleiner und wiegen weniger. Auch Hormone haben einen wichtigen Einfluss. Das Problem ist aber, dass die meisten Medikamente nur an einer kleinen Zielgruppe entwickelt werden. Der typische Studienteilnehmer ist ein Mann und selbst Tierversuche werden vor allem an männlichen Tieren, meist an jungen männlichen Versuchsmäusen, vorgenommen. Denn die Forscher befürchten, dass der

Zyklus der Mäuseweibchen die Ergebnisse der Experimente beeinflussen könnte. Das, so die Kritik der Gendermedizin, bedeute letztlich aber auch, dass Frauen schlechter medizinisch versorgt werden. Denn so werden Wirkung, Nebenwirkung und Sicherheit der Medikamente überwiegend an Männern getestet.

Die Autorinnen zeigen auf, dass in vielen Bereichen der Medizin große Unterschiede zwischen Männern und Frauen bestehen und sich daraus auch Konsequenzen für unterschiedliche medizinische Therapien ergeben sollten. Lange Zeit wurden diese Unterschiede jedoch in der Medizin ignoriert – mal abgesehen von Erkrankungen der Geschlechtsorgane, bei der Schwangerschaft und der Geburt.

Die Inzidenz, die Symptome und der Verlauf vieler Erkrankungen sind jedoch geschlechtsabhängig. „So haben die differierenden genetischen Anlagen, hormonellen Ausstattungen und Anatomien sowie die reproduktiven Organe und ihre Funktionen großen Einfluss auf das mögliche Krankheitsspektrum sowie auf die Häufigkeit, Symptomatik, Ausprägung und Dauer von vielen Krankheiten“, heißt es im Bericht zur gesundheitlichen Lage der Männer in Deutschland vom Robert Koch-Institut. Einige Krankheiten wie Depression oder Osteoporose bleiben vor allem bei Männern unerkannt. „Bei diesen beiden Erkrankungen werden interessanterweise die Medikamente vor allem an Frauen getestet, was bedeutet, dass ihre Wirkung bei Männern möglicherweise nicht optimal ist“, schreiben Regitz-Zagrosek und Schmid-Altringer.

Lange Zeit galt hingegen der Herzinfarkt als vorwiegend männliche Erkrankung. Dabei sind Herz-Kreislauf-Erkrankungen mit 40 Prozent auch bei Frauen die häufigste Todesursache. Bei ihnen blieb ein Herzinfarkt früher aber oft einfach unerkannt, weil er sich oft anders zeigt als bei Männern, stellte die Kardiologin Regitz-Zagrosek fest. Als Leitsymptom gilt der Schmerz im Brustkorb, der in den linken Arm ausstrahlt. Für

## DIE GESCHLECHTSABHÄNGIGEN UNTERSCHIEDE SIND TEILWEISE AUGENFÄLLIG, TEILWEISE SUBTIL UND IN VIELEN BEREICHEN NOCH WENIG BEKANNT.

Frauen hingegen steht eine unerklärliche Schwäche und Übelkeit oft im Vordergrund und sie können die Symptome nicht klar zuordnen. Achten Ärzt:innen nicht auf die Erkenntnisse der geschlechtersensiblen Medizin, steige das Risiko, dass falsche Diagnosen gestellt und geeignete Therapien nicht eingeleitet werden.

Regitz-Zagrosek gilt als Pionierin der geschlechtersensiblen Medizin in Deutschland und mittlerweile ist sie auch an der Universität Zürich tätig. Die Ärztin gründete vor fast 20 Jahren das Institut für Geschlechterforschung in der Medizin am Universitätsklinikum Charité Berlin, das die Professorin bis heute leitet. Anfangs wurde das Fach „Gendermedizin“ häufig belächelt. Inzwischen haben die meisten Mediziner:innen anerkannt, dass es eine auf Zahlen und Fakten basierende medizinische Disziplin ist, von deren Erkenntnissen Männer wie Frauen profitieren. Und längst gibt es auch viele andere Wissenschaftler:innen, die sich an Universitäten im In- und Ausland mit dem Thema beschäftigen.

„Die geschlechtsabhängigen Unterschiede sind teilweise augenfällig, teilweise subtil und in vielen Bereichen noch wenig bekannt“, schreibt beispielsweise Prof. Dr. Alexandra Kautzky-Willer auf ihrer Homepage des Instituts für Gendermedizin, das sie an der Medizinischen Universität Wien leitet. Dort gibt es seit 2010 auch einen postgraduellen Lehrgang zu „Gender Medicine“. Immerhin hat in vielen Bereichen schon ein Umdenken stattgefunden und mittlerweile beschäftigen sich immer mehr Studien mit den geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Medizin. An der Charité ist die Gendermedizin inzwischen systematisch als Pflichtlehre im Medizinstudium integriert, allerdings ist sie damit bisher die einzige deutsche Universität. •



Die Lebenserwartung von Frauen mit 83,3 Jahren ist 4,8 Jahre höher als die der Männer. Frauen sind mit 53 Prozent seltener von Übergewicht betroffen als Männer mit 67,1 Prozent, aber beide Geschlechter sind mit jeweils rund 23 Prozent gleich häufig adipös. Frauen rauchen seltener als Männer. Sie reagieren aber auch biologisch unterschiedlich auf die enthaltenen Stoffe im Tabakrauch. Daher sind Frauen stärker gefährdet für tabakassoziierte Folgeerkrankungen. Rund 91 Prozent der Frauen und 84 Prozent der Männer nehmen innerhalb eines Jahres ambulante ärztliche Versorgungsleistungen in Anspruch.

Quelle: „Gesundheitliche Lage der Frauen in Deutschland“, Gesundheitsberichterstattung des Bundes, gemeinsam getragen vom Robert Koch-Institut (RKI) und Destatis, Berlin 2020





Psssssst!

# Lasst uns übers Risiko sprechen.

---

Foto © Estela - stock.adobe.com

Risiko – bei so soliden Geldanlagen wie Immobilien ein unbeliebtes Thema. Allein deshalb reden Projektentwickler:innen nicht gerne darüber. Außerdem haben die Investierenden ein Stück fertige Immobilie gekauft und stehen beim Thema Risiko überhaupt nicht in der Verantwortung. Die Projektentwicklung selbst muss bei Abweichungen vom idealen Prozessverlauf die Kosten tragen und Lösungen herbeiführen. Die Folge: Risiken sind eher selten Thema. Aber muss das sein? Darüber haben wir mit **Jenny Gesterkamp** und **Sandra Lengelsen**, unseren Expertinnen für Projektmanagement und Digitalisierung, gesprochen.

**Stellt euch und eure Berührungspunkte mit dem Thema Risikomanagement zunächst doch bitte einmal kurz vor.**

**J. G.:** „Hallo, ich bin Jenny und bin sowohl gelernte Architektin wie auch Projektmanagerin. Ich war unter anderem acht Jahre als Projektleiterin in einem Architekturbüro und acht Jahre als Projektleiterin in der Projektsteuerung tätig – jeweils mit Prokura. Im Januar 2019 bin ich als Geschäftsführerin und Gesellschafterin Teil der LIST Gruppe geworden. Ich teile mir heute mit Michael Garstka die Geschäftsführung von LIST Develop Commercial. Wir sind ein Projektentwickler für überwiegend gewerblich genutzte Immobilien und setzen verstärkt auf das Thema Mixed Use. Mein Verantwortungsbereich dabei: das Projektmanagement. Und da das Risikomanagement Teil des Projektmanagements ist, liegen meine Berührungspunkte ja auf der Hand.“

**S. L.:** „Ich bin Sandra und ebenfalls gelernte Architektin mit Schwerpunkt Projektmanagement. Mein Weg hat mich direkt in die digitale Welt des Bauens verschlagen. Bereits von 2008 bis 2018 war ich Projektleiterin bei einem Anbieter für Dienstleistungen im Bereich des virtuellen Bauens und des Building Information Modeling (BIM). Mit der Gründung von LIST Digital ging es für mich dann auch zur LIST Gruppe. Dort bin ich als Prokuristin und Leiterin Hochbau tätig. Das heißt, ich begleite die Digitalisierung der Projektentwicklungs- und Schlüsselfertigbau-Gesellschaften unserer

Unternehmensgruppe. Mein Aufgabenfeld reicht von der Prozessanalyse bis hin zur BIM-Implementierung. Und bei alledem spielt das Risiko und der Umgang damit ständig in irgendeiner Form eine Rolle.“



**Bevor bei uns eine finale Investitionsentscheidung getroffen wird, wollen wir genau wissen, womit wir es zu tun haben. Grob zusammengefasst gibt es immer Entwicklungs-, Zeit-, Finanzierungs-, Genehmigungs- und Baukosten- sowie Grundstücksrisiken.**

**Jenny Gesterkamp**, geschäftsführende Gesellschafterin von LIST Develop Commercial.

**Kommen wir zum Thema zurück – ist Risikomanagement in der Immobilienbranche eine Selbstverständlichkeit?**

**S. L.:** „Für mich ist Risiko ein Thema, das vor allem sehr individuelle Lösungen erfordert. Zumindest bis jetzt gehen die Unternehmen ihre eigenen Wege. In der entsprechenden DIN ISO 31000 zum Thema Risikomanagement wurde 2008 folgendes Ziel formuliert: ‚Weg von der passiven Schadensbegrenzung, hin zur aktiven und vorbeugenden Risikoabwehrung!‘ Daran kann man ganz gut aufzeigen, dass sich bei uns in der Branche bereits etwas getan hat. Heute – 13 Jahre später – gehört die beschriebene Passivität bei den meisten Marktteilnehmenden der Vergangenheit an. Wer professionell arbeitet, geht auch vorbeugend mit seinen Risiken um. Nur auf die Frage nach dem Wie wird eben jede:r anders antworten.“

**Jenny, dann sind wir gespannt auf eure Vorgehensweise. Kannst du uns einen Einblick in eure Risikobewertungen geben?**

**J. G.:** „Risiken sind die ersten Berührungspunkte von uns Projektmanager:innen mit einem neuen Projekt. Wenn unsere Projektentwickler:innen eine Projektidee skizziert haben, werden wir für die Risikobewertung direkt mit ins Boot geholt. Denn bevor bei uns eine finale Investitionsentscheidung für ein neues Projekt getroffen wird, wollen wir genau wissen, womit wir es zu tun haben. Grob zusammengefasst gibt es immer Entwicklungs-, Zeit-, Finanzierungs-, Genehmigungs- und Baukosten- sowie Grundstücksrisiken. Anhand von Checklisten und der eigenen Erfahrung findet eine Analyse statt. Dabei versuchen wir, potenzielle Sachverhalte zu identifizieren, die in der Zukunft liegen und ungewiss sind. Dazu ein Beispiel: Wenn direkt neben dem anvisierten Baugrundstück eine Bahntrasse verläuft, dann resultieren daraus konkrete Risiken – und zwar einige. Wir beschäftigen uns dann unter anderem mit Erschütterungsthemen, der Gründung oder auch dem Lärmschutz. Sind die Risiken identifiziert, klassifizieren und bewerten wir sie. Denn schlussendlich geht es um eines: das liebe Geld. Projekte müssen sich rechnen und der Markt gibt vor, welche Exit-Preise möglich sind. Wir sind dafür zuständig zu bepreisen, welche Kosten im Worst Case auf uns zukommen können. Das machen wir über Rückstellungen, in Zusammenarbeit mit ausführenden Firmen, Gutachter:innen und natürlich auch mit einer großen Prise Erfahrung. Und fällt die Investitionsentscheidung für ein Projekt dann positiv aus,



**Wir bauen die Immobilien zunächst digital auf und können somit natürlich auch die Risiken minimieren. Die Kollisionsprüfung ist zum Beispiel eine der Möglichkeiten, die stark auf die Kostensicherheit einzahlt.**

**Sandra Lengelsen**, Leiterin Hochbau und Prokuristin bei LIST Digital.

wiederholt sich der Prozess immer wieder. Wir überprüfen getroffene Bewertungen und analysieren immer wieder, ob neue Risiken hinzugekommen sind.“

**Gilt es, jedes Risiko zu minimieren oder kann es auch mal wirtschaftlicher sein, mit Risiken zu leben?**

**J. G.:** „Die aktuelle Corona-Situation ist zunächst einmal das beste Beispiel dafür, dass man nicht alle Risiken ausschließen kann. Man muss da schon realistisch bleiben und darf kein Angsthase sein, der am Ende zu allem sagen kann, dass man davor doch gewarnt habe. Hätte ich vor zwei Jahren eine Pandemie mit in unsere Risikobewertungen aufgenommen, könnte ich persönlich mir heute zwar ins Fäustchen lachen. Womöglich wären dadurch aber sämtliche Investitionsentscheidungen negativ ausgefallen. Natürlich befinden wir uns in einem ständigen Tanz mit den Risiken, aber mit kreativen Lösungen schafft man es, nicht zum Stehen zu kommen. Das heißt, dass man auch in der Bewertung und Minimierung der für realistisch bekannten Risiken nicht übertreiben darf. Wenn man alles mit reinrechnet oder Unmengen an Kosten in Gutachten zur Absicherung investiert, fliegt ein Projekt nicht. Und das ist weniger wahnsinnig, als es jetzt vielleicht klingen mag. Auch dazu ein Beispiel: Die Mieter:innen der Nachbarbebauung sind ▶

nicht glücklich über unser Projekt. In diesem Fall würde ich nicht pauschal an ein Gerichtsverfahren denken, vielleicht nur eine angemessene Rückstellung bilden und besser von vornherein aktiv nach individuellen Lösungen suchen. Vor allem ein offener Dialog wäre an dieser Stelle sehr wichtig. Vielleicht gibt es Bedürfnisse, die wir in unserer Planung berücksichtigen können, oder es gelingt uns, Bedenken zu entkräften.“

**Tauchen wir tiefer in die Welt der Technik ein: Was kann BIM für das Risikomanagement leisten?**

**S. L.:** „Da LIST Develop Commercial vor zwei Jahren entschieden hat, sämtliche neuen Projekte mit der BIM-Methode abzuwickeln, sind wir mittlerweile an dem Punkt angekommen, an dem die ersten großen Vorteile in der Praxis wirklich greifbar sind. Und das trifft auch auf den Bereich des Risikomanagements zu. Im Modell ist es viel leichter, bestimmte Stellen inklusive aller relevanten Randparameter zu betrachten, als in 2D-Plänen. Die Dinge sind genauso – wie sie eben sind – abgebildet und deshalb kommen wir ohne individuell unterschiedliche Vorstellungskräfte aus. Außerdem können Informationen nicht mehr zwischen den Projektbeteiligten untergehen, weil alle in demselben Modell arbeiten. Aber BIM ist natürlich viel mehr als nur das 3D-Modell. In unserer Unternehmensgruppe verändert sich gerade die Art der Zusammenarbeit. Die Planung bekommt ein viel größeres Gewicht. Wir bauen die Immobilien zunächst digital auf und können somit natürlich auch die Risiken minimieren. Die Kollisionsprüfung ist zum Beispiel eine der Möglichkeiten, die stark auf die Kostensicherheit einzahlt. In der Praxis müssen nachträglich keine individuellen Lösungen für etwa kollidierende Leitungen und Durchbrüche gefunden werden, weil die Fehler in der Planung schon ausgemerzt wurden. Das macht Rückstellungen hierfür überflüssig. Außerdem sinkt das Risiko von Fehlern in der Kalkulation natürlich auch. Massen und Kennzahlen können transparent aus dem Modell gezogen werden und werden dadurch sicherer. Es ist kaum noch möglich, Mengen zu ‚vergessen‘.“

Die Implementierung der BIM-Methode stellt die Projektentwicklung aber natürlich auch vor eine große Herausforderung, die zum Risiko werden könnte. Dem muss man auch begegnen. Wer digital vorbauen will, muss seine Prozesse richtig gut im Griff haben. Die einzelnen Kolleg:innen können nicht ihr eigenes Süppchen ko-

chen – auch wenn das Ergebnis noch so gut ist. BIM lebt davon, dass klare, wiederkehrende und vor allem auch einheitliche Rollen, Meilensteine und Abläufe definiert sind. Bei LIST Develop Commercial prüfen wir deshalb gerade die vorhandenen Prozesse, um diese so klar und effizient wie möglich zu gestalten. So schaffen wir die Voraussetzung dafür, dass wir innovative BIM-Lösungen in der Projektentwicklung durchgängig einsetzen können.“

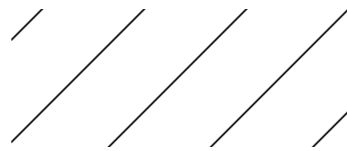
**Und welche Rolle spielt da noch der Faktor Mensch?**

**J. G.:** „Die alles entscheidende Rolle. BIM ist eine Methode, die uns unterstützt. Anhand eines 3D-Modells können Mengen teilautomatisiert ermittelt werden. Aber das bringt uns nur voran, wenn sich auch ein Mensch mit den hinterlegten Qualitäten auseinandersetzt. Das Modell merkt nicht, wenn ein Mauerwerk versehentlich als Stahlbeton definiert wurde. Und gerade in Sachen Risikomanagement leben wir von der Erfahrung unseres Teams. Jedes Projekt hat ganz eigene, individuelle Herausforderungen, die kein Modell dieser Welt lösen kann. Und das ist ja auch die Würze in der Projektentwicklung und die Basis für die Zusammenarbeit in langjährigen Partnerschaften. Die vertrauen auf unser Knowhow, weil wir ihnen bewiesen haben, dass wir abliefern. Und die BIM-Methode sorgt langfristig dafür, dass sich alle noch stärker auf ihre Kernkompetenz konzentrieren können und trotzdem keine Risiken durchs Raster fallen.“

**Wie lautet euer Fazit – sollte man offen über Risiken sprechen?**

**S. L.:** „Ein klares Ja! Es gibt kein unternehmerisches Handeln ohne Risiko. Entscheidend ist doch, wie man damit umgeht. Und das kann man nur preisgeben, indem man darüber spricht.“

**J. G.:** „Das sehe ich genauso. Moderne und digitale Projektentwicklung kommt nicht mehr ohne ein gesundes Maß an Transparenz aus. Ich kann allen nur empfehlen, das als Chance zu verstehen.“ •



**LIST**  
**Develop**  
Commercial

**LIST**  
**Digital**



**GET READY  
FOR BIM!**

**KOSTENFREI FÜR STUDIERENDE  
ALLER HOCHSCHULEN.**

[bim-summer-school.de](http://bim-summer-school.de)

**BIM**  
SUMMER SCHOOL

eine Initiative von

sponsored by



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

**LIST**  
Gruppe

## Unter Männern – Traumjob Sportreporterin.

1987, 2. Bundesliga, Hindenburg-Stadion in Meppen: **Sabine Töpperwien** meldet sich erstmals im Radio live aus einem Stadion. Der nächste Karriere-Schritt zwei Jahre später: Am 16. September 1989 kommentierte sie ihr erstes Bundesliga-Spiel live. Es folgten 30 Jahre als die Stimme von „WDR2 Liga Live“.

Bis heute hört man fast nur Männer lauthals „Tooooo“ aus dem Radio oder Fernseher rufen. Sabine Töpperwien konnte vor über drei Jahrzehnten als erste Frau in Deutschland in diese Domäne vorstoßen und sich dort einen festen Platz erarbeiten. Sie kommentierte über 700 Spiele live aus dem Stadion und war lange Leiterin der Sportredaktion im WDR-Hörfunk. Zum Ende ihrer Karriere hat die Sportjournalistin nun noch einen persönlichen Höhepunkt erlebt. Denn die Sportwelt entließ sie nicht einfach still und leise in den Ruhestand, sondern würdigte sie mit einer enormen Resonanz. Sie wird als Pionierin und Vorbild gefeiert. Und genau das macht sie besonders stolz. Denn in der Fußballwelt geht es nach wie vor längst noch nicht gleichberechtigt zu, aber sie als weibliche Reporterin hat sich in den mehr als 30 Jahren die Akzeptanz erarbeitet. •



Vanessa Jobst-Jürgens beschreibt in ihrem Buch „New Work“ die Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen.

# Was Arbeitnehmende wirklich wollen.

Wenn der einzelne Mensch zählt, steigt die Produktivität.

Autorin **Vanessa Jobst-Jürgens**

**New Work ist eines dieser gehypten Themen, an denen man im Wirtschaftsumfeld nicht vorbeikommt. Der Begriff ist in kürzester Zeit zu einem Sammelbecken für verschiedenste Ansätze, Maßnahmen und Konzepte geworden. Leider werden Obstkorb, Hängematte, Scrum-Master und Co häufig aber nur eingesetzt, weil sie „sexy“ sind. Die echte Intention dahinter fehlt vielfach. Das unbefriedigende Ergebnis: New Work wird aus einem Selbstzweck heraus betrieben und es gelingt nicht, den Begriff „Arbeit“ endlich wieder positiv zu konnotieren. Dabei ist das Potenzial so groß – eine deutliche Steigerung der Zufriedenheit und sogar der Produktivität sind realistische Ziele. Ich bin der festen Überzeugung: Ein motivierendes und wohlwollendes Arbeitsumfeld ermöglicht die besseren Ergebnisse. Wenn Arbeit etwas ist, was Menschen gerne und aus sich heraus tun, dann ist der Output auf einem Top-Level. Und es ist völlig legitim, wenn das der Antrieb dafür ist, sich als Unternehmen mit dem Thema New Work auseinanderzusetzen.**

Fotos Anne Friesen

## Über die Studie.

Unter dem Projekttitel „Make work great (again)“ begann Vanessa Jobst-Jürgens im Juni 2018, Interviews und Gruppendiskussionen mit Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden zu führen. Auf die qualitative Untersuchung folgte eine quantitative. Im zweiten Schritt hat sie eine schriftliche Befragung von 1.200 Personen durchgeführt, in der sie die Teilnehmenden zu ihren echten Bedürfnissen und Wünschen im Arbeitskontext befragt hat. Und das mit einem besonderen Fokus: Sie hat bei jedem Thema immer auch die verschiedenen Generationen Z, Y, X sowie die Babyboomer:innen verglichen und aufgrund einer hohen Übereinstimmungsrate bei den Antworten folgende Hypothese bestätigt: Ein großer Teil der Bedürfnisse der verschiedenen Arbeitnehmergruppen in Bezug auf die Anforderungen an einen nach New Work ausgerichteten Arbeitsplatz überschneiden sich stark.

**O**bwohl ich ein echter Fan von „Trial and Error“ bin, müssen Organisationen nun aber die Chance bekommen, diesen Veränderungsprozess strukturiert und fokussiert anzugehen. So eine Transformation kostet richtig Geld! Und führen die Maßnahmen dann an den Wünschen der Mitarbeiter:innen vorbei, ist der Schaden allein aus wirtschaftlicher Sicht immens. Da die New-Work-Debatten häufig sehr subjektiv geprägt sind, bin ich auf empirischem Weg der Frage nachgegangen, was relevante Gruppen der Arbeitnehmer:innen im Job wirklich wollen. Gelandet bin ich bei einem bunten Strauß aus Bedürfnissen, die vermutlich weit über das hinausgehen, was Sie in den letzten Monaten und Jahren über New Work gehört haben. Die spannendsten Ergebnisse habe ich Ihnen mitgebracht – gespickt mit konkreten Anregungen und Handlungsempfehlungen.

### Die Welt dreht sich nicht ums Arbeiten.

Wenn wir uns auf die echten, individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einlassen möchten, müssen wir erst einmal einen Schritt zurücktreten und auch Fragen zulassen, die sich mit dem Stellenwert der Arbeit im Leben einzelner Personen beschäftigen. Spätestens mit Bekanntwerden des sogenannten Sabbaticals wurde der Wunsch nach mehr Freizeit Thema für die Personalabteilungen. Also habe ich in meiner Studie gefragt, ob in einem perfekten Job die Möglichkeit bestehen muss, auf einen gewissen Gehaltsanteil zu verzichten, um dafür mehr Freizeit zu bekommen. Ich hatte insgeheim vermutet, dass die meisten gerne mehr Freizeit hätten, dafür aber nicht auf einen Teil des Gehalts verzichten möchten. So ist es aber nicht. Ziemlich genau jede:r Zweite hat den Tausch von Freizeit gegen Geld befürwortet. Und dabei spreche ich nicht nur von der jungen und oft als „faul“ stereotypisierten Generation. Selbst bei den Babyboomer:innen liegt die Zustimmungquote bei knapp über 45 Prozent. Ein weiteres Angebot, das Flexibilität von Arbeitgebenden erfordert, aber den Bedürfnissen von rund 60 Prozent der befragten Arbeitnehmer:innen entspricht: ein flexibler Wechsel zwischen Voll- und Teilzeit. Die Zustimmung ist mit rund 50 Prozent bei den Berufsanfänger:innen am geringsten und steigt mit zunehmendem Alter. Das liegt womöglich daran, dass „Altersteilzeit“ ein bereits gängiges Modell und scheinbar eben auch eine echte

Option ist. In jedem Fall gilt: Unternehmen sollten sich unbedingt intensiv mit flexiblen Arbeitszeitmodellen auseinandersetzen und diese auch anbieten.

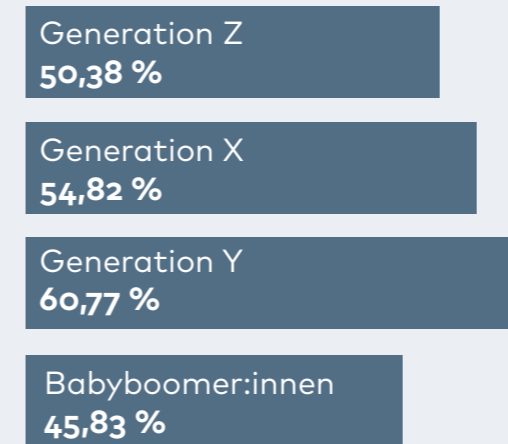
Ein konkretes Modell, das diesem Wunsch nach Flexibilität gerecht wird, ist das Jobsharing. In meiner Befragung wünschte sich gut jede dritte Person, sich den Job prozentual mit einer zweiten Person teilen zu können. Ein Angebot, das es bislang in den wenigsten Unternehmen gibt. Das sollte und muss sich ändern. Denn das Jobsharing ist eine echte Möglichkeit für Personen, die zwar zeitlich zurücktreten, aber inhaltlich immer noch Verantwortung übernehmen und große Projekte stemmen möchten. Und das wiederum hat ja auch Vorteile für die Unternehmen an sich. SAP ist zum Beispiel einer der Konzerne, die Jobsharing aktiv fördern. Die beiden Personen, die sich eine Stelle teilen, werden als Tandem bezeichnet. Und im Idealfall lässt die Unternehmenskultur zu, dass eine Position nicht rund um die Uhr erreichbar sein muss. Dann können sich die Arbeitszeiten auch mal doppeln und zu bestimmten Zeiten ist das Tandem eben gar nicht erreichbar. Das erleichtert die Suche nach zwei Partner:innen, die sich gut ergänzen. Mit guter Planung und offener Kommunikation ist da viel möglich. Manchmal gibt es aber auch Situationen im Leben, die nicht planbar sind. Das hat uns Corona auch sehr deutlich gezeigt. Beispielsweise eine plötzlich eintretende Krankheit im engen Familienkreis verändert von jetzt auf gleich alles. Ich gebe Ihnen den Tipp mit auf den Weg, dass Sie als Arbeitgeber:in auch in solchen Situationen eine Rolle spielen sollten. 70 Prozent der Befragten wünschen sich Unterstützung in herausfordernden privaten Situationen. Ein Bedürfnis, dem man auf unterschiedlichste Weise gerecht werden kann. Zum Beispiel kenne ich ein Unternehmen, das eine Pflege-Hotline eingerichtet hat. Diese unterstützt Arbeitnehmer:innen, die von einem Schicksalsschlag getroffen werden und plötzlich die Pflege von Angehörigen organisieren müssen. Das hat zwar nicht direkt etwas mit der Arbeit zu tun, die Arbeitnehmenden erleben aber, dass ihnen ihre Arbeitgebenden ganz grundsätzlich den Rücken stärken. Dies erhöht das Commitment enorm. ▶

# Lassen wir ein paar Zahlen sprechen:

**56,5 Prozent** wünschen sich eine Führungskraft im Sinne eines „Leaders“, die innovativ und immer auf der Suche nach neuen Perspektiven ist.

Nur **13 Prozent** der Befragten wünschen sich eine Führungskraft der „alten Schule“, operativ stark eingebunden und mit hohem Steuerungsbedürfnis.

Der Wunsch, einen Teil des Gehalts flexibel gegen Freizeit tauschen zu können, ist kein Phänomen, das nur die jungen Arbeitnehmer:innen betrifft:



**70 Prozent** wünschen sich Unterstützung von ihrer Führungskraft in herausfordernden privaten Situationen.

### Über die Generationen.

**Die Generation „Babyboomer:innen“ ist zwischen 1950–1967 geboren** und die geburtenstärkste der vier hier dargestellten Kohorten. Für die Werbe- und Konsumwelt, aber auch für das Bildungssystem hatte diese Generation aufgrund ihrer Masse eine hohe Bedeutung. Gemeinsam erlebte diese Generation die Ölkrise und die terroristischen Anschläge der RAF in den 70ern. Vermutlich ist diese Generation geprägt von den Erlebnissen als geburtenstarker Jahrgang und musste sich ihren Weg ins Berufsleben durch hohe soziale Kompetenz und ein qualitativ sowie quantitativ hochwertiges Netzwerk bahnen. Ein Großteil der Führungspositionen in Unternehmen und auch politische Positionen werden heute von ihnen besetzt. Dadurch haben sie einen enormen Einfluss auf unsere Gesellschaft.

**Zwischen 1968–1984 ist die „Generation X“ geboren.** Sie vereint das Erleben der Katastrophe in Tschernobyl und des Mauerfalls. In Unternehmen besetzen sie erste Führungspositionen und sind aufgrund des starken Drangs nach Selbstverwirklichung recht spät Eltern geworden.

**Die „Generation Y“ ist zwischen 1985–2000 geboren.** Diese Generation ist zwar mit dem Aufkommen des Internets groß geworden, jedoch nicht als „Digital Native“ zu bezeichnen, da es sich erst in ihrem Jugendalter etablierte. Diese Generation ist besonders gut ausgebildet, dennoch erhielt sie den Namen „Generation Praktikum“, da viele Uni-Absolvent:innen den Einstieg ins Berufsleben über ein (oftmals unbezahltes) Praktikum suchten. Diese Generation ist mit globaler Unsicherheit groß geworden.

**Die „Generation Z“ ist nach 2000 geboren** und wird als erste Generation der „Digital Natives“ bezeichnet. Neue Kommunikationswege bieten sich durch die Möglichkeit, „immer online“ zu sein. Diese Generation wird, durch die in den letzten Jahren stattgefundenen Erziehungsaufklärung, vermehrt bedürfnisorientiert heranwachsen. Gleichzeitig wurde in den letzten Jahren auch das Angebot für Fremdbetreuungen (Krippe, Kindergarten, Ganztageschulen) erweitert. Die Zugehörigen der Generation Z werden/wurden als eigenständige Persönlichkeiten mit einem intensiven Bewusstsein für Selbstwirksamkeit erzogen bzw. beim Heranwachsen begleitet.

## Beweisen Sie, dass Ihr Vertrauensvorschuss keinen Hintergedanken beinhaltet.

### Nicht zu unterschätzen: Vertrauen und Misstrauen liegen nah beieinander.

Ein weiteres Thema, das vor allem auf informeller Ebene hoch und runter diskutiert wird: Vertrauen. Das Verhältnis der Arbeitnehmer:innen zum Arbeitgebenden ist in diesem Zusammenhang oft sehr skurril. Die einen fürchten sich davor, ausgebeutet zu werden. Die anderen wollen nicht kontrolliert werden. Stellt sich die Frage, wie es Arbeitgeber:innen gelingen kann, die Angst in eine positive Einstellung umzuwandeln. Ich habe deshalb gefragt, wie viele Personen sich wünschen, dass die eigenen Arbeitszeiten inklusive Überstunden dokumentiert werden. Das Ergebnis: Über alle vier befragten Generationen hinweg wünschten sich genau das mindestens drei von vier Personen. Das muss man aber nicht als Schlag ins Gesicht für alle Arbeitgebenden verstehen, die es mit ihrem Vertrauen und der Vertrauensarbeitszeit ernst meinen. Gucken wir dazu ein weiteres Ergebnis an. Auch beim Thema Führung geht es ums Vertrauen. Und da schlägt das Barometer in die entgegengesetzte Richtung aus. Eine Führungskraft, die mehr unterstützend, begleitend und coachend für das Team da ist, wünschen sich viermal so viele der Befragten wie eine Führungskraft, die fest im operativen Tagesgeschäft involviert ist und die Prozesse im Team genau steuert. Das wiederum spricht also für einen hohen Wunsch nach einem vertrauensvollen Umgang.

Allein diese zwei Ergebnisse zeigen, dass sich die Arbeitnehmenden oft in einem Zwiespalt befinden. Es gibt selten Lösungen, die wirklich individuell alle Bedürfnisse berücksichtigen. Arbeitnehmer:innen sollten aber nicht mehr abwägen müssen, was ihnen wichtiger ist. Sie könnten zum Beispiel mit einem Stundenkonto arbeiten, dieses aber nicht an feste Arbeitszeiten koppeln. Ebenso können Sie weiterhin mit einer Vertrauensarbeitszeit den Wünschen Ihrer Mitarbeiter:innen gerecht werden. Sie müssen dabei aber das entstehende Misstrauen auch ernst nehmen. Beispielsweise indem Sie mit Ihren Mitarbeiter:innen dar-

über diskutieren, warum Sie sich von der Idee „Dienst nach Vorschrift“ lösen wollen. Und beweisen Sie, dass Ihr Vertrauensvorschuss keinen Hintergedanken beinhaltet. Auch denkbar ist es, noch ergebnisorientierter zu arbeiten. Lösen Sie sich von der Diskussion um Stunden, Ängste und Vertrauen und denken Sie Ihre Verträge komplett neu. Es gibt bereits erste Unternehmen, die in ihren Anstellungsverträgen nicht mehr von Arbeitsstunden, sondern von Arbeitspaketen sprechen. Vor allem Führungskräfte sind dann mehr denn je gefragt. Sie müssen lernen, noch intensiver mit ihrem Team in den Austausch zu gehen. Denn nur im Dialog können diese Arbeitspakete definiert, mit Leben gefüllt und immer auch weiterentwickelt werden. Aber die Arbeit, die Sie investieren, wird sich auszahlen. Denn Sie zahlen ganz nebenbei auch auf den Wunsch von weit über 90 Prozent der Befragten nach einer offenen und ehrlichen Kommunikation ein. Und wenn wir schon bei Arbeitsverträgen und offener Kommunikation sind, will ich Ihnen eines nicht vorenthalten: Durchschnittlich wünschen sich rund 85 Prozent der befragten Personen, dass es eine Transparenz darüber gibt, wie das Vergütungsmodell in ihrem Unternehmen gestaltet ist. Das heißt nicht, dass Unternehmen eine Tabelle mit sämtlichen Gehältern veröffentlichen müssen. Aber ich empfehle, dass Sie sich Ihr Gehaltsmodell einmal kritisch anschauen. Sind die Gehälter wirklich fair und vergleichbar? Könnten Sie wirklich sämtliche Unterschiede begründen? Wenn nicht, versuchen Sie, sich für die Zukunft mit einem klaren Plan besser aufzustellen. Damit ist der Anfang gemacht.

### Und ja, alle suchen nach dem Sinn.

Warum tut ein Unternehmen aber genau das, was es tut? Warum tun Mitarbeiter:innen, was sie tun? Und wie passt das zusammen? Auch an diesen Fragen kommt man nicht vorbei, wenn man sich mit New Work beschäftigt. Das Innerste von Unternehmen und Individuen wird nach außen gekehrt. Oft wird von „Purpose“

## Menschen streben nach Sinnfindung, Selbstverwirklichung und Autonomie.

gesprächen. Aber egal wie man es betitelt, sollten Sie die Bedeutung des Themas kennen. Durchschnittlich 76,4 Prozent der befragten Personen wünschen sich, dass sie sich voll und ganz mit den Werten ihres Arbeitgebenden identifizieren können. Die größte Zustimmung gab es bei den Babyboomer:innen, die geringste bei Generation Z. Den Unternehmen, die sich bisher noch nicht einmal selbst mit ihren eigenen Werten auseinandergesetzt haben, kann ich daher nur raten, das schnellstens nachzuholen. Bekennen Sie Farbe: Wofür stehen Sie und was zeichnet Sie aus – unabhängig von Ihren Dienstleistungen und Produkten? Denn wie soll ein Matching zwischen Ihnen und neuen Mitarbeiter:innen entstehen, wenn es keine klaren Werte für einen Abgleich gibt. Ebenso entsteht eine enge emotionale Bindung durch einen wahrgenommenen Sinn. So wünschen sich zum Beispiel 86,5 Prozent der befragten Personen, dass sie in jeder Aufgabe die Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit erkennen. Das lässt sich vor allem dadurch erzeugen, dass man den einzelnen Menschen mit den Aufgaben betraut, die ihm wirklich gut liegen, und ihm verständlich macht, wie sein Teil der erledigten Aufgaben auf das Große und Ganze des Unternehmens einzahlt. Eine Forderung, die auch in der Befragung abzulesen ist. Durchschnittlich wünschen sich rund 91 Prozent der befragten Personen, dass sie nach ihren Stärken und Interessen eingesetzt werden. Dazu müssen Sie unbedingt aber erst einmal reflektieren, welche Eigenschaften die Person, der Job oder auch das Unternehmen haben und wie diese bestmöglich miteinander kombiniert werden. Dies ist maßgeblich abhängig von der Personalstrategie eines Unternehmens und findet im besten Fall als Dialog zwischen Recruiting, Fachabteilungen und Management statt. Menschen streben nach Sinnfindung, Selbstverwirklichung und Autonomie. Sie auf eine reine Funktion und deren Ausführung im Unternehmen zu reduzieren, wird diesem Streben nicht gerecht. •



### Über Vanessa Jobst-Jürgens.

Seit dem 1. Januar 2021 zählt Vanessa Jobst-Jürgens zum Team der LIST Gruppe. Sie ist in der LIST AG als „Coach für Neues Arbeiten“ tätig und steuert unser Boot in Richtung New Work – mit allem, was dazugehört. Dass wir sie für uns gewinnen konnten, macht uns sehr stolz, denn eigentlich hatte sie einen anderen Plan.

Vanessa Jobst-Jürgens hat mehrere Jahre als Unternehmensberaterin für Veränderungsprozesse und digitale Transformation in einem renommierten Beratungsunternehmen gearbeitet und sich dann in ihrer Elternzeit zum Systemischen Management Coach ausbilden lassen. Eigentlich hatte sie den Weg zu einer typischen (Partner-) Karriere in einem großen Konzern eingeschlagen, aber das war nicht das, was sie wirklich wollte. Sie wollte ihre eigenen Ideen vorantreiben und umsetzen. 2017 wagte sie den Schritt in die Selbstständigkeit. Ihr Fokus: Coaching und Beratung bei Veränderungsprozessen. In dieser Zeit arbeitete sie auch an ihrer eigeninitiierten Studie „Make work great (again)“. Bei uns bewarb sie sich ursprünglich als Dienstleisterin. Wir sagten ab und bewarben uns als Arbeitgeber.

**LIST**  
Gruppe

## Aus der Medien- in die Immobilienwelt – **Drei Fragen an Sabine Eckhardt.**

**Sabine Eckhardt** ist seit April 2020 als Chief Executive Officer (CEO) im internationalen Immobilienberatungskonzern JLL für die Region Central Europe verantwortlich. Zuvor arbeitete die studierte Germanistin und Philosophin im Vorstand des Medienkonzerns ProSiebenSat.1 Media. Bei JLL verantwortet die gebürtige Bremerin das operative Geschäft sowie die strategische Ausrichtung und kümmert sich um die digitale Transformation. Wir haben Sabine Eckhardt drei Fragen zu ihren Aufgaben und zur Immobilienbranche gestellt.



Foto JLL



**„Beim Thema Nachhaltigkeit ist der Nachholbedarf in der Immobilienbranche groß und es darf nicht bei Lippenbekenntnissen bleiben.“**

**Was hat Sie an der Immobilienbranche gereizt und was sind die größten Unterschiede zwischen der Immobilien- und der Medienbranche?**

S. E.: „Mich fasziniert die Breite der Dienstleistungen in der Immobilienwirtschaft. Unsere Angebots- und Dienstleistungspalette reicht von Transaktionen in Büros, Logistik und Retail über Beratung in Nachhaltigkeitsthemen bis hin zu der Zukunft von Büronutzung.“

Zudem gibt es weit mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zwischen der Immobilien- und der Medienbranche. Beides ist vor allem ein B2B-Geschäft zwischen professionellem Angebot und Nachfrage mit einer starken Vermarktungskomponente. Die Strukturen innerhalb der Kundschaft sind ähnlich, die Fragmentierung der Angebote ist vergleichbar. Die Grundlage für die Skalierung in beiden Branchen ist ein Schatz: Daten.“

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung in der Immobilienbranche?**

S. E.: „Eine wichtige, aber immer noch zu geringe. Es herrscht großer Nachholbedarf, denn die Immobilienbranche wurde nicht wie viele andere disruptiert. Die Folge: Wir nutzen das große Potenzial unseres enormen Datenschatzes bislang nur zu einem Bruchteil. Das heißt nicht, dass Dienstleistungen künftig komplett von digitalen Alternativen verdrängt werden – wohl aber, dass jetzt der richtige Zeitpunkt ist, neue Leistungen, Produkte und deren sinnvolle Verknüpfung zu erdenken. Dazu müssen wir unserer Kundschaft noch besser zuhören. Ich bin mir sicher, dass Beratung und Services künftig einen höheren Stellenwert haben werden – erst recht, wenn diese dank entsprechender Datenbasis eine neue Qualität erreichen.“

Zugleich lassen sich Digitalisierung und Nachhaltigkeit als große Themen unserer Zeit und damit auch unserer Branche nicht trennen. Die Digitalisierung befähigt uns zu vielem, was ohne sie nicht oder nur viel langsamer möglich wäre. Das gilt auch für die Herausforderungen rund um den Themenkomplex Nachhaltigkeit. Sicherlich hat die Immobilienbranche die Wichtigkeit erkannt, aber das genügt nicht. Der Nachholbedarf ist groß und es darf nicht bei Lippenbekenntnissen bleiben. JLL etwa baut global und auf Länderebene eigene Sustainability-Bereiche auf und definiert langfristige Ziele. Wir haben beispielsweise das ‚Net Zero Carbon Buildings Commitment‘ des World Green Building Council unterschrieben und uns

damit verpflichtet, bis 2030 in allen von uns genutzten Gebäuden einen Netto-Null-CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu erzielen. Zugleich haben wir unsere Dienstwagenflotte auf Hybrid- und Elektrofahrzeuge umgestellt und beziehen ausschließlich grünen Strom für unsere Büros.“

**Denken Sie, dass sich die Immobilienbranche auch langfristig durch die Corona-Pandemie verändern wird?**

S. E.: „Die Pandemie hat Trends beschleunigt und verschärft: Das Office kommt ins Home, was den Platzbedarf zu Hause erhöht. Zugleich bedeutet Homeoffice für viele Angestellte weniger Pendeln, was auch Randlagen attraktiver macht und die Zentren entlasten wird.“

Mit Blick auf die Büros steht zudem fest, dass sich die Flächennutzung verändern wird. Es kommt nicht mehr auf die reine Größe an, sondern darauf, was das Büro als Ort der Kreativität, des Austauschs und der Zusammenarbeit qualitativ leistet. Routinearbeiten werden künftig verstärkt im Homeoffice erledigt. Das Büro der Zukunft wird hingegen auf Identifikation, Unternehmenskultur und Markenbildung ausgerichtet.

Die Zukunft der Arbeit ist hybrid, denn Angestellte wollen die Wahl haben, sich flexibel zwischen Home und Office zu entscheiden. Die Balance zwischen beidem wird je nach Unternehmen und Arbeit unterschiedlich ausfallen. Das erfordert allerdings nicht nur eine Neuausrichtung der Büros, sondern ebenso der Präsenz- und Führungskultur sowie der Nachhaltigkeit im Bau und Betrieb von Immobilien.

Ebenso tief sind die Veränderungen bei Logistik und Handel, die durch den E-Commerce noch enger verzahnt werden. Das wird die Innenstädte verändern und zu Umnutzungen führen. Wo bislang Handel auf großen, mehrgeschossigen Flächen betrieben wurde, könnten künftig Büros, Citylogistik oder Wohnungen entstehen. Dieser Wandel bietet Herausforderungen, aber noch mehr Chancen.“ •

# 13. DEUTSCHER HANDELSIMMOBILIEN-GIPFEL THE RETAIL REAL ESTATE SUMMIT 2021

Donnerstag, 15. + Freitag, 16. April 2021  
Van der Valk Airporthotel Düsseldorf

**SONDERPREIS  
FÜR KOMMUNALE VERTRETER  
390,- EUR**

Anmeldung und Information:  
[heuer-dialog.de/11159](http://heuer-dialog.de/11159)



## EINZELHANDEL UND INNENSTÄDTE: Zwischen Digitalattacke und Qualitätsoffensive

Erleben Sie live u. a.:



**Nele Bzdega**  
Expansion Managerin  
IKEA Deutschland



**Mona Neubaur**  
NRW Landesvorsitzende  
Bündnis 90 / Die Grünen



**Klaus Ortner**  
Generalbevollmächtigter  
Thalia Bücher GmbH



**Diana Anastasija Radke**  
Geschäftsführerin  
KVL Bauconsult GmbH



Gold-Sponsoren



Silber-Sponsoren



Eine Veranstaltung von



# Emanzipation über die Stimme.

Forscher:innen der Uniklinik Leipzig fanden im Jahr 2018 heraus, dass Frauen heute im Schnitt deutlich tiefer sprechen als noch vor zwei Jahrzehnten. Eine biologische Ursache konnte nicht festgestellt werden. Die Veränderung scheint Bestandteil der Emanzipation zu sein.

Die Lehrbücher waren sich lange einig: Die männliche Stimme liegt bei einer Durchschnittsfrequenz von 110 Hertz, die der Frauen um eine Oktave höher bei 220 Hertz. Eine Studie der Uniklinik Leipzig mit 2.500 Frauen und Männern zwischen 40 und 80 Jahren hat 2018 aber gezeigt, dass dieses Wissen veraltet ist. Bei den Männern ist in Sachen Tonalität alles beim Alten. Die Frauen haben den Abstand in den letzten zwei Jahrzehnten aber halbiert. Ihre Stimme ist signifikant tiefer geworden und liegt im Schnitt mittlerweile bei 165 Hertz.

Biologische Ursachen wurden gesucht, aber nicht gefunden. Die Entwicklung kann weder auf Hormone oder das Rauchen noch auf Veränderungen am Kehlkopf oder an den Stimmbändern zurückgeführt werden. Somit greifen die Forscher:innen zur „Ausschlussdiagnose“. Weil die anatomischen Voraussetzungen unverändert sind, muss sich die Benutzung der Stimme verändert haben. Damit folgten die Frauen in der Regel unbewusst einem veränderten Frauenbild in der Gesellschaft. Die tiefere Stimme sei ein Teil der Emanzipation. Eine These, die unter anderem auch dadurch gestützt wird, dass Wissenschaftler:innen der TU Berlin bereits im Jahr 2014 herausfanden, dass skandinavische Frauenstimmen besonders tief sind. Was dazu passt, dass die Emanzipation dort besonders stark vorangetrieben wird. •

„Frauen sind heutzutage selbstbewusster, beruflich erfolgreich, verdienen mehr Geld. Das zeigt sich in der tieferen Stimme“, sagt Michael Fuchs, Leiter der Leipziger Studie.

Foto ©insta\_photos - stock.adobe.com



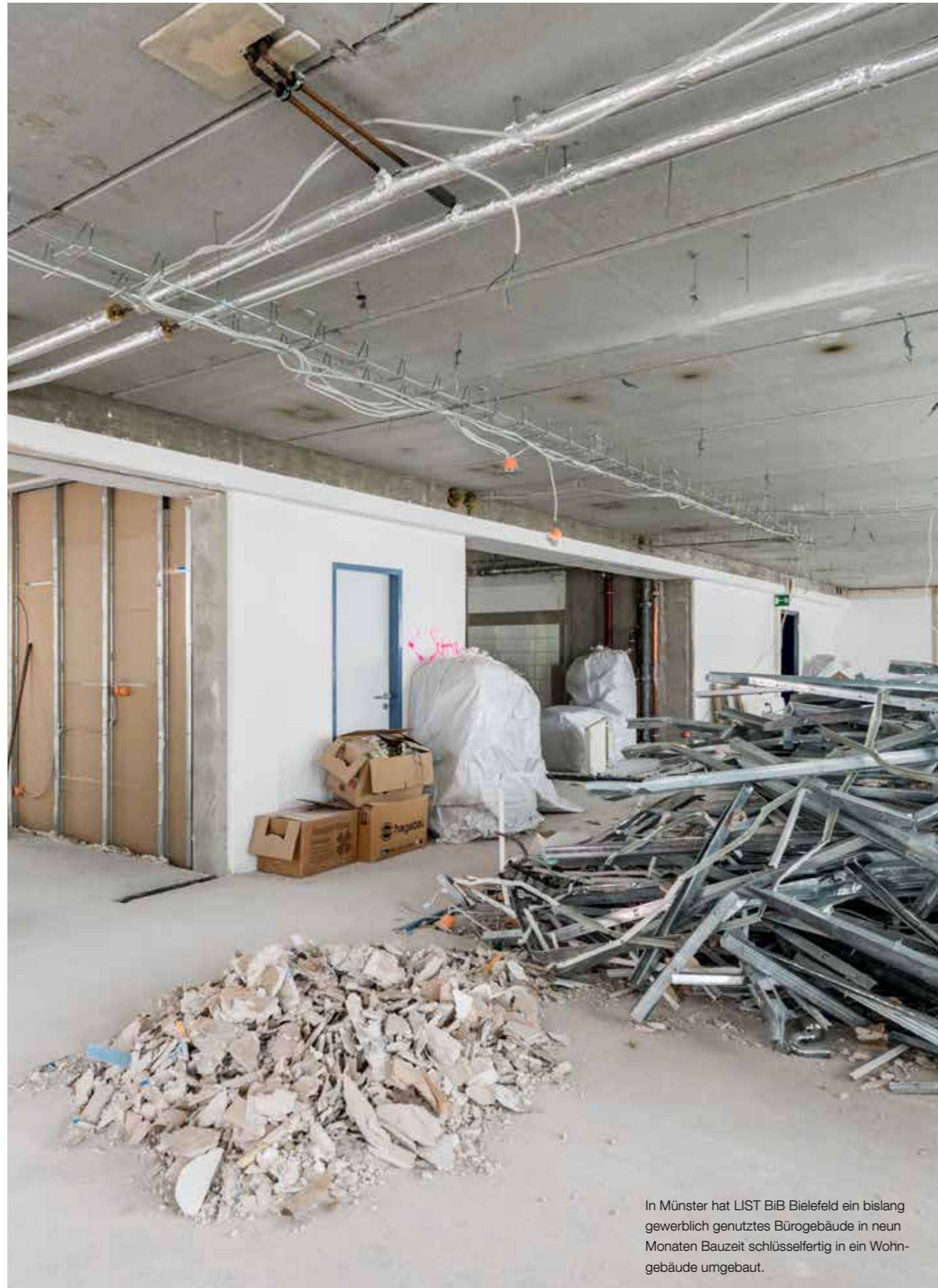
Kerstin Guntelmann ist bei unseren Expert:innen für den Bestandsbau LIST BiB Bielefeld für die Planung der Planung zuständig.

Fotos © w/sohott

## Spezialgebiet Bestandsbau – Vorgehensweisen, Kniffe und Wahrheiten aus der Planungspraxis.

---

**LIST**  
**BiB**



In Münster hat LIST BiB Bielefeld ein bislang gewerblich genutztes Bürogebäude in neun Monaten Bauzeit schlüsselfertig in ein Wohngebäude umgebaut.

Der Bestandsbau hat seine eigenen Gesetze. Das weiß Kerstin Guntelmann, Planungs Koordinatorin bei LIST BiB Bielefeld, nur zu gut. Sämtliche Planungsleistungen müssen eben nicht nur untereinander koordiniert, sondern ebenso mit der bestehenden Immobilie in Einklang gebracht werden. In Kerstins Augen der besondere Reiz an ihrem Job. Sie lässt uns daran teilhaben und gibt uns ein paar Einblicke.

Ebenso Argumentationsgrundlage als auch Unsicherheitsfaktor.

Ich sage immer: Wir sind in der komfortablen Situation, mit einem Bestandsgebäude arbeiten zu können. Im Neubau ist entwurfstechnisch ja alles möglich. Wir haben einen ganz klaren Rahmen mit unserem Bestandsgebäude, in dem wir uns bewegen können. Und diesen Rahmen kann man sich vor Ort gemeinsam anschauen und muss ihn sich nicht vorstellen, wie beim Neubau. Die Medaille hat aber natürlich zwei Seiten. Die größte Herausforderung wiederum ist es, dass wir es mit deutlich mehr Risiken zu tun haben als im Neubau. Entsteht eine neue Immobilie, sind für die Bauphase der Baugrund und das Wetter die wichtigen und nicht beeinflussbaren Risikofaktoren. Bei uns gibt es mehr Risiken zu bewerten, wie zum Beispiel die Statik, die Gebäudetechnik, die Kontamination und den Brandschutz. Deswegen starten wir vor Ort immer mit einem großen Aufgebot. So gesehen wird jedes Projekt für uns zu einer echten Entdeckungsreise.

Im Bestand macht auch der GU noch Grundlagenermittlung.

Klassischerweise steigen wir in die Projekte ein, wenn die ersten drei Leistungsphasen abgeschlossen sind und der Bauantrag gestellt ist. Im schlüsselfertigen Neubau würde das bedeuten, dass man auf Basis der bereits definierten Grundlagen direkt mit der Ausführungsplanung starten kann. Aus noch groben Angaben wird eine feinere Planung, in der man all das im Detail definiert, was man für die Ausführung später benötigt. Eine Art Vertiefung, die im Bestandsbau zweistufig stattfindet. Zunächst ermitteln wir die Grundlagen vor Ort. Für die ersten drei Leistungsphasen ist es nicht relevant, ob zum Beispiel die Decke im Raumverlauf um zwei oder um vier Zentimeter abfällt. Für uns kann das in der Leistungsphase fünf aber durchaus eine große Rolle spielen. Deshalb untersuchen wir den Bestand sehr genau und nehmen mithilfe unserer Partnerfirmen und eines 3D-Scanners das Bestandsgebäude auf. Als Ergebnis erhalten wir eine sehr detaillierte Punktwolke, die unsere Grundlage für die weitere Ausführungsplanung in einem 3D-Modell ist. Anhand der Punktwolke können permanent Maße abgegriffen werden, ohne auf der Baustelle mühsam einzeln den Bestand messen zu müssen.

Mit einem Hinweis ist es nicht getan.

Trotz der gründlichen Bestandsaufnahme und -untersuchung kann nie alles im Vorfeld zu 100 Prozent geplant werden. In der Bauphase kommt es grundsätzlich zu Überraschungen durch den Bestandsbaukörper. Und genau dann ist man wieder in der baubegleitenden Planung. Nicht gewollt – aber so gut wie nie zu verhindern. Stellen wir ein größeres Problem am Gebäude fest, das eine Abweichung vom Geplanten oder vom Vertrag zeigt, müssen wir unseren Auftraggeber darauf hinweisen. Aber nur der Hinweis bringt uns nicht weiter. In solchen Fällen empfehlen wir mögliche Sanierungslösungen oder erarbeiten gemeinsam oder mit unabhängigen Dritten eine ausführbare Lösung. Gemeint sind hier als Beispiel Eingriffe in die Statik oder in den Brandschutz, die erst nach Abriss oder Entkernung erkannt werden können. Hier liegt der besondere Fokus auf der technischen Machbarkeit sowie auf den Auswirkungen auf Kosten und Termine. Ich habe in meiner ganzen Laufzeit aber noch nie einen Fall gehabt, in dem es keine Lösung gab. Geht nicht – gibts nicht! ▶



LIST BiB Bielefeld hat den rund 18.500 qm großen EmsPark in Leer in zwei Bauabschnitten saniert und erweitert.



In Hanau wird aktuell ein sechsgeschossiges Gebäude von 1954 von unseren Bestandsbau-Expert:innen vollständig kernsaniert und mit neuer Gebäudetechnik ausgestattet.

## Zwangspunkte brauchen individuelle Lösungen.

Es gibt sie eigentlich in jedem Projekt – Zwangspunkte, die Sonderlösungen erfordern. Beim Bauen im Bestand ist es häufig notwendig, individuelle und regelkonforme Sonderlösungen zu erarbeiten. Dafür gibt es im Projekt grundsätzlich ausgesuchte externe Planungsteams zum Beispiel in den Bereichen Architektur, Statik oder Brandschutz. Aber auch unser Team von LIST Ingenieure unterstützt uns jederzeit. In unserer kleinen Mannschaft „Bauen im Bestand“ habe ich ein Kollegium mit jahrelanger praktischer Erfahrung in den Bereichen der Fassadenplanung und -fertigung, Rohbauausführung, TGA-Planung und -Montage, Architektur und Wärmeschutz, das mich in einem Gespräch „über den Tisch“ zu einer schnellen Lösungsfindung unterstützt. (Vielen Dank nochmal an ALLE – ihr seid großartig!)

## Organisationstalent gefragt.

In meinem Arbeitsalltag geht es in der Regel um Entscheidungen, die sich stark gegenseitig beeinflussen. Da sollten sämtliche Gewerke vorab miteinander abgestimmt sein. Hierzu ein Beispiel: Vor zwei Jahren haben wir das Wort „Deckenspiegel“ augenzwinkernd zu unserem internen Unwort des Jahres ernannt. Weil es zu diesem Thema in einem Projekt so enorm viele „Abstimmungsschleifen“ gab. Nachdem der Grundentwurf zweimal intern technisch und architektonisch überarbeitet wurde, folgten Änderungswünsche des Bauherrn zu der technischen Ausführung der Sprinklerköpfe und eine Ausführung mit anderen Leuchten. Auch sollte das GK-Fries aus optischen Gründen geändert werden. Also: ganz andere Optik – Entwurf und Berechnungen wieder bei null. Nach mehrfachem Austausch zwischen dem Architekturbüro und dem eigenen Team, unzähligen Telefonaten und Hunderten von Handskizzen erreichten wir bei erneuter Vorlage beim Bauherrn ein „Sieht gut aus – so machen“. Danach folgten noch unzählige andere Bereiche mit Deckenspiegeln, die in der gleichen Art und Weise erstellt wurden. Wir finden nach wie vor: Das Ergebnis war die Mühe wert.

## Manchmal sollte man es auch nicht zu genau nehmen.

Wie gerade erklärt, verbringe ich viel Zeit damit, die Themen abzustimmen. Das mache ich natürlich nicht immer in der gleichen Detailtiefe. Geht es erst einmal nur darum, eine Idee in den Umlauf zu bringen und Meinungen dazu einzuholen, arbeite ich gerne mit Handskizzen. Wer sagt, dass das oldschool ist – vor allem weil wir auch in 3D planen –, der irrt. Mit dem Computer verliert man sich in exakter Darstellungstechnik, bei der jeder Strich sitzen muss. Eine Handskizze ist für die Klärung der Grundsätzlichkeit völlig ausreichend und hat einen eigenen Charme. Außerdem zeichne ich einfach gerne. Zettel und Stift habe ich deshalb auch (fast) immer mit dabei. In dem Sinne: viele Grüße aus Bielefeld. •

Zeichnung Kerstin Guntelmann



Die Sparenburg in Bielefeld – eine Zeichnung von Kerstin.

# Frauen in der Wirtschaft, Politik und Bildung.

Der Einfluss von Frauen in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten stetig zugenommen. Auch in der Medizin hat sich der Anteil von Frauen und Männern stark verschoben. Während über lange Zeit hinweg die Mehrheit der Ärzt:innen männlich war, sind heute 60 Prozent der Medizinstudierenden Frauen. Gleichzeitig bestehen in vielen Bereichen immer noch unterschiedliche Verteilungen bei Lohn und in den Führungspositionen. Ein Überblick über die Entwicklung in Zahlen und Fakten.



Illustration © Insta\_photos - stock.adobe.com



# 44,6

**Prozent der Erwerbstätigen sind heute Frauen.**

---

# 21 tausend

**angehende Architektinnen im Wintersemester 2019/2020.**

---

## Bildungsabschluss.

In der Gruppe der 20- bis 24-Jährigen haben 58 Prozent der Frauen und 49 Prozent der Männer eine Fachhochschul- oder Hochschulreife.

Besonders Frauen erreichen einen höheren Bildungsabschluss als ihre Elterngeneration. So hatten 30 Prozent der 30- bis 34-jährigen Frauen im Jahr 2017 einen Hochschulabschluss. Das sind doppelt so viele wie bei den 60- bis 64-jährigen Frauen, unter denen es nur 15 Prozent waren. Bei den Männern in derselben Altersgruppe haben 27 Prozent einen Hochschulabschluss, während es in der Generation ihrer Väter 22 Prozent waren.

## Universitäten.

In Deutschland wurden Frauen im europäischen Vergleich erst spät an den Universitäten zugelassen. Ab 1895 konnten angehende Oberlehrerinnen, zuerst nur als Gasthörerinnen, Vorlesungen besuchen. Heidelberg und Freiburg waren dann 1900 die ersten Universitäten, die Frauen als Studentinnen zuließen.

In den 1950er Jahren war nicht einmal ein Viertel der Studienanfänger:innen in Deutschland weiblich. In den 1990er Jahren näherten sich die Zahlen der Frauen und Männer fast an. Seit einigen Jahren studieren mehr Frauen als Männer, mit steigender Tendenz. 53,7 Prozent der Studienberechtigten im Jahr 2019 waren Frauen, 46,3 Prozent waren Männer.

45 Prozent der Promovierenden sind weiblich. 74 Prozent der Professuren werden von Männern besetzt.

Die Medizin war lange Zeit männlich dominiert. Im Jahr 1975 studierten in Deutschland 43.000 Männer und 31.000 Frauen Medizin. 2019 waren es 99.000 Frauen und 37.000 Männer.

Auch in der Architektur hat sich der Anteil von Frauen und Männern deutlich verschoben. Im Wintersemester 1975/1976 studierten 17.000 Männer und 5.000 Frauen Architektur. Im Wintersemester 2019/2020 gab es 17.000 angehende Architekten und 21.000 angehende Architektinnen.

## Beruf und Bezahlung.

Bis 1958 verwaltete der Ehemann das Gehalt, das seine Frau verdiente. Erst 1958 waren Frauen berechtigt, ein eigenes Konto zu eröffnen und damit über ihr eigenes Geld zu entscheiden. Aber bis 1977 brauchten Ehefrauen noch die Einwilligung ihres Mannes, um arbeiten zu dürfen. 46 Prozent der Erwerbstätigen sind heute Frauen.

Die Pflegeberufe werden nach wie vor überwiegend von Frauen ausgeübt, 75 Prozent waren weiblich. Der Männeranteil ist in den vergangenen zehn Jahren aber immerhin von 19 auf 25 Prozent gestiegen.

Nicht mal jede:r zehnte Erwerbstätige in den Bau- und Metallberufen ist weiblich. Bei Jurist:innen, Sozialwissenschaftler:innen und Unternehmensberater:innen stieg der Frauenanteil von gut 39 Prozent im Jahr 2003 auf knapp 55 Prozent im Jahr 2017.

36 Prozent der Existenzgründer:innen im Jahr 2020 waren Frauen. Frauen haben laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2019 in Deutschland durchschnittlich 19 Prozent weniger verdient als Männer (der sogenannte unbereinigte Gender-Pay-Gap).

## Politik.

Im November 1918 führte der Rat der Volksbeauftragten das Frauenwahlrecht in Deutschland ein.

Bis 1983 lag der Frauenanteil im Deutschen Bundestag unter zehn Prozent. Seitdem ist er gestiegen und hat 2013 mit 36,3 Prozent seinen bisherigen Höchstwert erreicht. 2017 sank der Frauenanteil wieder auf 30,9 Prozent.

In den vergangenen Jahren sind weltweit immer mehr Frauen in die Parlamente eingezogen. Laut der Interparlamentarischen Union (IPU) sind im globalen Durchschnitt derzeit 25 Prozent aller Abgeordneten in den Parlamenten weiblich. Mit einem Frauenanteil von 61 Prozent liegt das ostafrikanische Land Ruanda aktuell an der Spitze. Daneben gehören nur noch Kuba und Bolivien zu den Ländern, in denen Frauen derzeit ebenfalls in der Überzahl sind (jeweils 53 Prozent). In den Parlamenten der ozeanischen Länder Papua-Neuguinea,

Vanuatu und der Föderierten Staaten von Mikronesien bleiben die Männer nach wie vor unter sich. In der Europäischen Union haben das schwedische (47 Prozent) und finnische Parlament (46 Prozent) die höchsten Frauenquoten, die niedrigsten das ungarische (12 Prozent) und maltesische Parlament (13 Prozent).

## Führungspositionen.

Im Jahr 2017 lag laut Statistischem Bundesamt der Frauenanteil unter Führungskräften in Deutschland bei 29,2 Prozent. 20 Jahre zuvor waren 26,6 Prozent der Führungspositionen von Frauen besetzt. Der Anteil der weiblichen Führungskräfte unterscheidet sich je nach Branche: Im Bereich Erziehung und Unterricht (64,6 Prozent) sowie im Gesundheits- und Sozialwesen (61,3 Prozent) arbeiten mehr Frauen in Führungspositionen als Männer. In diesen Branchen ist auch der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen insgesamt höher.

Seit dem 1. Januar 2016 gibt es für neu zu besetzende Aufsichtsratsposten in börsennotierten und voll mitbestimmten Unternehmen eine feste Geschlechterquote von 30 Prozent. Diese Regelung hat zu einem deutlichen Anstieg des Frauenanteils in Aufsichtsräten geführt. Der Anteil von Frauen in den Vorständen der börsennotierten Unternehmen hat hingegen nur leicht zugenommen. 34,8 Prozent beträgt der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der DAX-Unternehmen (Stand Oktober 2020). Aber nur 12,8 Prozent beträgt der Frauenanteil in den Vorständen der DAX-Unternehmen.

# 29,2

**Prozent Frauenanteil unter Führungskräften.**

---

# 19,83

**lag der Frauenanteil im Deutschen Bundestag unter 10 Prozent.**

---

# Liebe Nadine\*, musste es denn wirklich ein Männerberuf sein?

Gegenfrage: Sind die Zeiten nicht vorbei? Ich habe mich für das entschieden, was mich interessiert – und nicht dafür, was typisch Mann oder typisch Frau ist. Vor allem in meinem Masterstudium im konstruktiven Ingenieurbau hatte ich zwar nur wenige Kommilitoninnen. Und auch heute hier auf der Baustelle bin ich die einzige Frau. Dadurch bin ich aber noch keiner besonderen Herausforderung begegnet. Also spielt die Frage für mich auch keine Rolle. Ich kann lediglich einen kleinen Funfact am Rande liefern: Damen-WCs auf Baustellen sind die von Reinigungsfirmen wohl am meisten genutzten Abstellflächen.

Meine Berufswahl hat andere Gründe: Mein Vater ist Schreiner und hat mich mit seiner Arbeit vermutlich geprägt. Das Faszinierende am Handwerk ist doch, dass man etwas erschafft, was man hinterher auch sehen und anfassen kann. Deshalb wusste ich schon früh, dass es mich nach dem Abi in die Bau- und Immobilienwelt verschlägt. Ursprünglich wollte ich (Innen-)Architektur studieren, das war mir dann aber doch wieder ein Stück zu theoretisch. Ich wollte näher an die Umsetzung der Bauwerke rücken und habe mich für ein Studium im Bauingenieurwesen entschieden. Und in der Bauleitung fühle ich mich jetzt sehr gut aufgehoben. Wir haben hier in Sachsenheim ein Produktionsgebäude erweitert und stehen kurz vor der Übergabe. Parallel zu unseren letzten Arbeiten bezieht der Mieter die neuen Flächen bereits. Da muss noch einmal viel abgesprochen und koordiniert werden, während das Endergebnis schon zum Greifen nah ist. Genau mein Ding. •



- \* + Nadine Lapczynska
- + Bauleiterin bei LIST Bau Bielefeld am Standort Essen
- + war bereits als Werkstudentin in der Bauleitung tätig
- + profitiert auf der Baustelle von ihrer lockeren und direkten Art
- + hat auch mal ein Praktikum im Straßenbau gemacht, sich dann aber schnell für den Hochbau entschieden
- + ist stolz auf das, was sie mit ihrer Arbeit schafft

Foto: a|w|sobott

Es gibt sie noch viel zu häufig: Männerdomänen, in denen Frauen in der Minderheit sind. Und auch wir würden uns wünschen, dass wir bei uns bald auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Männern und Frauen blicken können. Weil gemischte Teams erfolgreicher sind. Und weil uns unsere Expertinnen jeden Tag beweisen, was sie draufhaben.



**LIST AG**  
Hagenstraße 41  
48529 Nordhorn

T +49 5921 8840-0  
F +49 5921 8840-40  
info@list-ag.de  
www.list-gruppe.de

**Redaktion/Layout:**  
LIST AG, Marketing

**real people –  
real estate**