

STAFF*LAUSITZ

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität –
Gleichstellung als ein Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie

Ergebnisdokumentation des Projekts

Ein Projekt im ESF-Bundesprogramm

„Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern“
des Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Inhalt

Vorwort	3
1. Das Projekt – Kurzportrait	5
2. Das Warum	7
2.1. Motivation zur Projektinitiierung	8
2.1.1. Die Ausgangslage und Herausforderungen in der Lausitz	8
2.1.2. Herausforderungen für Frauen in der Erwerbswelt	8
2.2 Ein Projektüberblick	10
2.2.1. Die Projektziele	10
2.2.2. Die Zielgruppen	10
2.2.3. Die Projektregion, Projektpartner*innen, Unternehmen	10
2.2.4. Projektumsetzung	12
3. Ergebnisse, Herausforderungen und Erfolge	15
3.1. Erreichte Ziele und Kennzahlen	16
3.2. Herausforderungen bei der Projektumsetzung für Unternehmen, Mitarbeitende und Projektträger	17
3.3. Erfolge und gute Beispiele	18
3.4. Wirkung auf die Teilnehmenden im Projekt	21
3.4.1. Zentrale Ergebnisse und Wirkungen aus dem Projekt STAFF*Lausitz	21
3.4.2. Tatsächliche Effekte auf die Frauen im Projekt STAFF*Lausitz	21
3.4.3. Die Wirkindikatoren im Projekt STAFF*Lausitz	22
3.5. Fazit	24
4. Ausblick	28
5. Anhang	34
6. Zahlen, Daten, Fakten zum Projekt	36
Impressum	38

Projektförderung
Das Projekt STAFF*Lausitz wurde im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.



Vorwort

Dr. Robert Peschke,
Geschäftsführer und Miteigentümer von Little John Bikes

Die Debatte über die Rolle von Frauen im Arbeitsmarkt wird heute mit großer Leidenschaft geführt. In sozialen Medien, politischen Diskussionen und Unternehmensdebatten scheint das Thema oft zwischen zwei Polen zu pendeln: auf der einen Seite der Ruf nach mehr Förderung, Quoten und Initiativen, auf der anderen Seite Skepsis, Müdigkeit oder sogar offene Ablehnung.

Was dabei für mich als Ökonom und Entscheidungstheoretiker dabei häufig zu kurz kommt, ist eine nüchterne, ökonomische Betrachtung.

Dabei lohnt sich genau dieser Blick.

Wenn man die Diskussion von der moralischen oder ideologischen Ebene auf eine wirtschaftliche Ebene verlagert, wird schnell klar: Vielfalt in Teams ist kein gesellschaftspolitisches Experiment, sondern ein ökonomischer Faktor.

Zahlreiche Studien zeigen, dass Unternehmen mit vielfältig zusammengesetzten Führungsteams signifikant bessere wirtschaftliche Ergebnisse erzielen. Eine internationale Analyse von McKinsey (Diversity Matters) über mehr als 1.000 Unternehmen zeigt beispielsweise, dass Organisationen mit hoher Geschlechtervielfalt in ihren Führungsgremien eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit haben, überdurchschnittlich profitabel zu sein. In Europa liegt dieser Vorteil sogar bei über 60 % gegenüber weniger diversen Unternehmen.

Auch frühere Untersuchungen bestätigen diese Entwicklung: Unternehmen im obersten Quartil der Geschlechterdiversität haben eine signifikant höhere Wahrscheinlichkeit, über dem Branchendurchschnitt zu wirtschaften. Eine weitere globale Auswertung der Melbourne Business School mit Daten aus über 20 Ländern zeigt zudem, dass Organisationen mit hoher Diversität in Führungsteams rund 39 % häufiger überdurchschnittliche Profitabilität erreichen als vergleichbare Unternehmen mit homogenen Teams.



Dr. Robert Peschke, Geschäftsführer Little John Bikes ©Robert Peschke

Diese Ergebnisse sind bemerkenswert, nicht weil sie eine politische Forderung untermauern, sondern weil sie etwas sehr Grundlegendes zeigen: wirtschaftlicher Erfolg hängt stark davon ab, wie gut Organisationen unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Denkweisen integrieren können.

Genau hier liegt der Kern meines eigenen Zugangs bei Little John Bikes zu diesem Thema. Ich war nie ein großer Freund davon, Menschen in Kategorien einzuteilen und anschließend Programme für einzelne Gruppen zu entwickeln. Ebenso wenig halte ich viel von ideologischen Gräben oder moralischem Druck.

In der Praxis führen solche Ansätze häufig zu Abwehr, Frustration oder zu formalen Lösungen wie Quoten, die zwar Strukturen verändern können, aber selten Einstellungen oder inklusive Zusammenarbeit.

Mein persönlicher Ansatz ist ein anderer, und vielleicht ein einfacher: Wenn wir Menschen für Little John Bikes, für unser Team auswählen, fördern und entwickeln, sollten wir dies immer mit einem rationalen Blick auf Kompetenz, Perspektiven und Teamdynamik tun.

Geschlecht ist dabei weder das zentrale Problem noch die zentrale Lösung. Entscheidend ist, dass Teams wie das unsere nicht in Denkmonokulturen erstarren.

Ökonomisch betrachtet ist es sogar irrational, bewusst auf Vielfalt zu verzichten. Wer nur aus einem sehr engen Pool von Perspektiven rekrutiert, reduziert faktisch seine eigene Entscheidungsqualität.

Unterschiedliche Lebensrealitäten, Denkstile und Erfahrungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, bessere Fragen zu stellen, Risiken früher zu erkennen und innovativere Lösungen zu entwickeln.

Doch Vielfalt funktioniert nicht durch Gegenüberstellung, sondern durch Integration. Erfolgreiche Organisationen schaffen keine Mauern zwischen Gruppen, sie bauen Brücken zwischen Perspektiven. Genau deshalb zeigt Forschung auch immer wieder, dass Vielfalt erst dann ihre Wirkung entfaltet, wenn sie von einer Kultur der Zusammenarbeit begleitet wird.

Grußwort

Corry Kröner, Projektleiterin von STAFF*Lausitz und Vorstandsvorsitzende Wertewandel e.V.

Liebe Leserinnen und Leser der Publikation,

Unsere Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die demografische Entwicklung, neue Formen der Zusammenarbeit und veränderte Kompetenzanforderungen verdeutlichen, dass Zukunftsfähigkeit aktiv gestaltet werden muss. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist dabei die Gleichstellung aller Geschlechter sowie die Schaffung chancengerechter Arbeitsbedingungen.

Vor diesem Hintergrund haben wir von April 2023 bis März 2026 das Projekt STAFF*Lausitz durchgeführt. Insgesamt haben sich 26 Unternehmen und 395 Mitarbeitende dieser Herausforderung gestellt und gemeinsam daran gearbeitet, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten und neue Wege für eine moderne Arbeitswelt zu erproben.

Die vorliegende Publikation gibt Einblicke in diesen Prozess. Sie stellt entwickelte Maßnahmen, erzielte Ergebnisse sowie die vielfältigen Erfahrungen der Beteiligten vor.

Mein besonderer Dank gilt allen, die zum Erfolg von STAFF*Lausitz beigetragen haben. Ich danke den beteiligten Unternehmen und ihren Mitarbeitenden für ihr Vertrauen und Engagement, den Trainerinnen und Trainern für ihre fachliche Begleitung sowie dem Expertenbeirat für seine Unterstützung und wertvollen Impulse. Ebenso danken wir dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das uns mit der ESF Sozialpartnerrichtlinie „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten: weiter bilden und Gleichstellung fördern“ die Umsetzung dieses wichtigen Projekts ermöglicht hat. Ein herzlicher Dank gilt meinen Kolleginnen Vivien Eichhorn, Mara Jähnig und Caro Kahn, die STAFF*Lausitz mit großem Einsatz, Kompetenz und Leidenschaft begleitet und gestaltet haben.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele inspirierende Impulse für die Gestaltung einer zukunftsfähigen, chancengerechten und erfolgreichen Arbeitswelt.

Herzliche Grüße

im Namen des Projektteams

Diese Publikation versteht sich daher nicht als Beitrag zu einer ideologischen Debatte. Es ist ein Versuch, das Thema aus einer pragmatischen Perspektive zu betrachten: wirtschaftlich, organisatorisch und menschlich.

Nicht als Kampf der Geschlechter, sondern als gemeinsame Aufgabe moderner Organisationen. Denn am Ende geht es nicht darum, wer gewinnt. Es geht darum, wie wir gemeinsam bessere Entscheidungen treffen.

Robert Peschke



1. Das Projekt

1. Das Projekt – ein Kurzporträt

*„Wir hatten Aufholbedarf –
in Sachen Gleichstellung, Sprache,
Haltung.“*

Tom Lehnert, Geschäftsführer FamilienCampus Lausitz gGmbH, Klettwitz

Das Projekt „STAFF*Lausitz Steigerung der Arbeitgeberattraktivität – Gleichstellung als ein Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie“ ist mit dem Ziel angetreten, die Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Fokus auf Gleichstellung und Chancengleichheit in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu unterstützen.

Es wurde im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit sozialpartnerschaftlich gestalten weiter bilden und Gleichstellung fördern“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfond Plus (ESF Plus) gefördert.

Das Aktionsgebiet des Projekts war in der Lausitz, im südlichen Brandenburg und östlichen Sachsen angesiedelt. Teilnehmende Unternehmen erhielten geförderte Weiterbildungen, Workshops, Coachings, Trainings und Inhouse-Schulungen zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Ein wichtiger Schwerpunkt des Projekts war dabei die Unterstützung und Kompetenzentwicklung von Frauen.

Über den Zeitraum von April 2023 bis Ende März 2026 wurden insgesamt 26 Unternehmen begleitet.



Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber*in
AN	Arbeitnehmer*in
BB	Brandenburg
HR	Human Ressource
MA	Mitarbeitende
MS	Meilenstein
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
OE	Organisationsentwicklung
PE	Personalentwicklung
PL	Projektlotse/Projektlotsin
WeV	Wertewandel e.V.



2. Das Warum

2.1. Motivation zur Projektinitiierung

2.1.1. Die Ausgangslage und Herausforderungen in der Lausitz

Die Lausitz als Industrieregion, war im letzten Jahrhundert von Braunkohlebergbau, Chemie-, Glas, Textil- und Metall-industrie geprägt.

Seit Jahrzehnten befindet sich die Region Lausitz in verschiedensten Transformationsprozessen. Die politische Wende und der Zusammenbruch ganzer Industriezweige, verbunden mit dem Verlust zahlreicher Arbeitsplätze, führte zur Abwanderung der Bevölkerung. Weitere Herausforderungen sind der Kohleausstieg, die Energiewende, die landschaftliche und wirtschaftliche Neugestaltung nach der Kohle – in Summe regional unter dem Begriff Strukturwandel zusammengefasst – sowie die digitale Transformation und ein sich wandelnder Arbeitsmarkt mit immer neuen Anforderungen an Unternehmen und dessen Mitarbeitende.

*„Gott hat die Lausitz geschaffen,
aber der Teufel die Kohle darunter.“*

sorbisches Sprichwort

Der Braunkohleabbau und Kraftwerkbetrieb zur Energieerzeugung waren lange Zeit das Herzstück der Lausitzer Industrieregion. Heute steht die metropolferne Region vor erheblichen demografischen und wirtschaftlichen Aufgabenstellungen – die letzten Tagebaue schließen bis 2038, die Bergbauunternehmen strukturieren sich deshalb neu und erschließen andere Betätigungsfelder. Dieser Strukturwandel zwingt Arbeitskräfte, Unternehmen und Politik in umfangreiche Transformationsprozesse.

Dafür gibt es umfangreiche Fördermaßnahmen, die Geld in die Region bringen, zum Beispiel: „**STARK – Stärkung der Transformationsdynamik und Aufbruch in den Revieren und an den Kohlekraftwerkstandorten**“.

Förderungen für Innovationen und Neuansiedlungen gehen an KMU weitestgehend vorbei, sie werden meist in Großprojekte aus Industrie, Gesundheit und Wissenschaftslandschaft gegeben. Arbeitnehmende zieht es deshalb in die großen Unternehmen der Region, die mit besserer Bezahlung und attraktiven Arbeitsbedingungen locken können.

Genau hier setzte das Projekt **STAFF*Lausitz** an und richtete den Fokus konkret auf KMU und deren Mitarbeitende. Das erklärte Ziel: die Attraktivität als Arbeitgeber in einem Wettbewerbsumfeld mit großen Unternehmen zu wahren. Die KMU wurden zielgerichtet befähigt, Wandel im Unternehmen, ihrer Kultur und bei ihren Mitarbeitenden zuzulassen. Zudem wurde ein Perspektivwechsel angeregt, zu wagen um und mit Blick auf die Themen Gleichstellung und Chancengleichheit

am Markt für aktuelle und potenzielle Mitarbeitende attraktiv zu bleiben und zu werden.

*„Wir spüren wie viele andere
den demografischen Wandel und den
Fachkräftemangel im Handwerk.
Es reicht nicht mehr, nur gute Arbeit zu
leisten. Wir müssen uns auch als Arbeit-
geber gut aufstellen, sichtbar bleiben
und gleichzeitig intern an unseren
Prozessen arbeiten.“*

Stephanie Lucas, Geschäftsführerin Lucas Group, Königsbrück

Der Lausitzmonitor 2024 fasst das Stimmungsbild wie folgt zusammen:

- Für rund 40 % der Befragten ist die Lausitz eine attraktive Region zum Arbeiten (2022: 33%)
- Attraktive Arbeitsplätze schaffen/erhalten wird als größte Herausforderung gesehen
- Knapp 60% der Befragten nehmen starken Fachkräftemangel bei ihrem AG wahr.

2.1.2 Herausforderungen für Frauen in der Erwerbswelt

*„Über Aufstieg und Abstieg von Regionen
entscheiden letztlich die Frauen.
Wenn Frauen keine Perspektiven haben,
wandern sie ab. Diese Erkenntnis
ist nicht neu, hat sich aber in der Breite
noch nicht durchgesetzt. STAFF*Lausitz
setzt hier genau richtig an.“*

Matthias Loehr (Geschäftsführer DGB Südbrandenburg), Cottbus



Die Region ist mangels Bleibeperspektiven aufgrund fehlender Ausbildungs- und Erwerbsmöglichkeiten jahrelang vom Wegzug geprägt. Die Bevölkerungszahl sank so in den 1990er Jahren um rund ein Fünftel.¹ Verschiedene Erhebungen und Studien belegen, dass insbesondere jungen Frauen die Lausitz verließ, weiterhin verlassen wollen und seltener wieder den Weg zurückfinden.^{2,3}

Dadurch entstand und besteht ein demografisches Ungleichgewicht, wodurch in den 90ern bis Anfang der 2000er Jahren weniger Kinder in der Region geboren wurden. Alarmierend ist, dass dadurch in Brandenburg generell und in der Lausitz besonders junge Menschen fehlen und diese oft auch nicht in der Region bleiben wollen. Dessen Auswirkungen werden als demografisches Echo jetzt in einer Überalterung der Bevölkerung und dem Mangel an Fachkräften sichtbar. Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der sogenannten Boomer-Generation aus dem Berufsleben verschärft die Situation in den kommenden Jahren weiter – bis 2038 kann so von einem Fachkräftedefizit von rund 60.000 Arbeitskräften allein für die Brandenburgische Lausitz ausgegangen werden.⁴

Nur 24 % der Frauen zwischen 19 und 39 fühlen sich der Region Lausitz verbunden.⁵ Obwohl Frauen häufig besser qualifiziert sind als Männer, sind sie in Führungspositionen unterrepräsentiert.⁶ Dies hat vielfältige Gründe, der Versuch einer Balance zwischen Familie, Pflege und Arbeit bspw. ist nur einer davon.

Laut Statistischem Bundesamt arbeiteten im Jahr 2024 knapp 49% der Frauen bundesweit in Teilzeit.⁷ Der Teilzeitanteil in der Lausitz liegt bei rund 33%.⁸ Davon sind ein Großteil Frauen. So ist der Anteil an Frauen in Teilzeit in der Brandenburgischen Lausitz dreimal so hoch wie die Teilzeitzahl bei Männern, in Sachsen sogar viermal so hoch.⁹

Und obwohl die Möglichkeiten der Kinderbetreuung in der Lausitz im Vergleich zu den westlichen Bundesländern sehr gut sind, stoßen die Familien auch hier an ihre Grenzen.

Wenn die Arbeitszeiten über „normale“ Bürozeiten, wie z.B. im Schichtdienst in weiblich dominierten Berufsbildern wie Pflege und Erziehung, hinausgehen, bleibt nur die Arbeitszeitreduktion, ein Wechsel des Schichtmodells oder ein Wechsel des Arbeitgebers. Denn nicht immer steht ein familiäres Netzwerk zur Verfügung, um Kinder und Arbeit nebeneinander zu ermöglichen. Die Notwendigkeit einer Vereinbarkeit in das Bewusstsein der Arbeitgeber zu rücken, die Bereitschaft, Möglichkeiten dafür zu finden und somit attraktiv für alle Arbeitnehmenden zu bleiben und zu werden, ist eines der Anliegen des Projektes STAFF*Lausitz.

Diese Punkte dienen nur als beispielhafte Darstellung der Herausforderungen der Frauen in der Erwerbswelt. Es gibt noch weitere, die wir in unserer Arbeit berücksichtigt haben, jedoch im Rahmen dieser Publikation nicht weiter ausgeführt werden.

*„Ich hatte das Projekt über LinkedIn
entdeckt – und wusste sofort: Das passt.
Das brauchen wir.“*

Tom Lehnert, Geschäftsführer FamilienCampus Lausitz gGmbH, Klettwitz



Workshop mit Trainer Holger Kunert ©KOPSCHproduction

1 vgl. Revierwende: Schlaglicht Nr. 3, S. 1
2 Vgl. Wanderungsbewegungen in Ost- und Westdeutschland: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/Aspekte/demografie-wanderungen.html>
3 Vgl. Revierwende: Daten zur Stimmung unter Jugendlichen der Lausitz im Strukturwandel, S. 2
4 Vgl. Berger, W. / Markwardt, G. / Rettig, J. / Schnellenbach, J. / Titze, M. / Zundel, St. (2024): Statusbericht: „Engpass Arbeitsmarkt?! Chance und Risiko für den Strukturwandel in der brandenburgischen Lausitz, Studie im Auftrag der Staatskanzlei Brandenburg“, S. 31
5 Vgl. Lausitzmonitor 2021, URL: <https://lausitz-monitor.de/ergebnisse-2021/>
6 Vgl. Destatis, URL: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_10_p002.html
7 Vgl. Teilzeitquote nach Geschlecht in der Altersgruppe 15 bis unter 65 Jahren: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Gleichstellungsindikatoren/tab-Teilzeitquote-nach-geschlecht-f25.html>
8 vgl. Revierwende: Schlaglicht Nr. 2, S. 3
9 Vgl. Revierwende: Schlaglicht Nr. 4, S. 2

2.2. Ein Projektüberblick

2.2.1. Die Projektziele

Ziel war es, die Attraktivität von Unternehmen in der Lausitz zu steigern und die Mitarbeiterbindung zu verbessern. Dies sollte durch die Förderung von Chancengleichheit und die Stärkung von Kompetenzen, insbesondere von Frauen, geschehen. Unternehmen in der Projektregion erhielten geförderte Unterstützung durch Weiterbildungen, Coachings und Vernetzungsangebote.

Das Projekt STAFF*Lausitz verfolgte zwei inhaltliche Schwerpunkte:

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität durch betriebliche Gleichstellung:

- Implementierung von Gleichstellung in die Unternehmenskultur durch Vermittlung von Wissen und Sensibilisierung der Mitarbeitenden
- Einführungen von Strukturen und Prozessen, die eine Kultur für die Gleichstellung aller Geschlechter ermöglicht

Entwicklung der Kompetenzen von Frauen:

- Vermittlung von digitalen Kompetenzen und „Future Skills“
- Verbesserung der Aufstiegschancen von Frauen durch Vermittlung von Führungskompetenzen

2.2.2. Die Zielgruppen

Hauptaugenmerk des Projektes lag auf den Beschäftigten kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der brandenburgischen und sächsischen Lausitz. Diese ließen sich den folgenden Gruppen zuordnen:

- Multiplikator*innen, die mit dem erworbenen Wissen Veränderungsprozesse im Unternehmen anstoßen und begleiten. Insbesondere sind hier Geschäftsführende, Personalverantwortliche, Interessenvertretende sowie Führungskräfte gemeint.
- Frauen, um deren Aufstiegschancen zu verbessern und Kompetenzen zu fördern.
- weitere Mitarbeitende, die das Wissen an Kolleg*innen weitergeben und die Veränderungsprozesse im Unternehmen damit unterstützen. Hier sind u.a. (angehende) Führungskräfte sowie Fachkräfte angesprochen worden.

„Wir haben gelernt, wie wertvoll Unterschiedlichkeit ist und wie wichtig es ist, wirklich miteinander zu reden.“

David Hänschen, Geschäftsführer MSH Montage- und Spezialbeschichtungen Hänschen, Calau

2.2.3. Die Projektregion, Projektpartner*innen, Unternehmen

Um der regionalen Verankerung Nachdruck zu verleihen, wurde im Projekt vorrangig mit Unternehmen der Region Lausitz zusammengearbeitet. Einzelne Unternehmen kamen aus der Region/Stadt Dresden. Auch die Partner*innen und Multiplikator*innen im Projekt, wie auch Workshop-Orte und die meisten der Trainer*innen stammten aus der Region.



„Das Experiment sollte uns zeigen, ob mehr Freizeit zu frischerer und effizienterer Arbeit führt. Die Diskussionen reichten von Untergangsszenarien für die deutsche Wirtschaft bis hin zu einem notwendigen Schritt für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit“

Alexander Poetzsch, Geschäftsführer Architekturbüro
Alexander Poetzsch Architekturen, Dresden



Matthias Loehr, Geschäftsführer DGB-Region Südbrandenburg / Lausitz
© Andreas Franke

„Über Aufstieg und Abstieg von Regionen entscheiden letztlich die Frauen. Wenn Frauen keine Perspektiven haben, wandern sie ab. (...)“

Seit Beginn des Projekts ist Matthias Loehr, Geschäftsführer des DGB Südbrandenburg, Mitglied im Beirat vom Projekt STAFF*Lausitz. Der DGB ist Dachverband von acht Mitglieds-gewerkschaften und vertritt damit die Interessen einer großen Zahl von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. „Wir sind direkt gefragt worden, ob wir uns beteiligen möchten. Wenn ich es zeitlich einrichten kann, nutze ich solche Angebote gern, um unsere Sichtweisen einzubringen“, sagt Matthias Loehr.

Besonders überzeugt hat ihn das erste Papier des Projekts: „Eine ehrliche, ungeschönte Analyse der Ausgangslage. Spannend fand ich außerdem die beiden Leitgedanken. Gleichstellung als Erfolgsfaktor in der Unternehmensstrategie und den länderübergreifenden Ansatz. Gerade hier in der Lausitz halte ich das für entscheidend.“

Länderübergreifend denken

Der Punkt, den Matthias Loehr besonders hervorhebt: „In Schwarze Pumpe verläuft die Landesgrenze mitten durch den Industriepark. Trotzdem gelingt es nicht, den Strukturwandel gemeinsam zu kommunizieren.“ Für ihn ist das eine der größten Schwachstellen. Daher ist jedes Projekt, das diese Grenzen überwindet, ein Gewinn, so wie Staff*Lausitz.

Arbeit im Expertenbeirat von Staff*Lausitz

Der Beirat ist für ihn ein Arbeitsgremium, in dem Informationen geteilt und Fragen gestellt werden können. „Ich finde den Austausch offen und konstruktiv.“ Besonders beeindruckt hat ihn die Vielfalt der beteiligten Unternehmen. Von großen Playern bis zu kleinen Betrieben. Auch konkrete Beispiele wie die Begleitung und Unterstützung vom Projektteam zur 4-Tage-Woche in einem Architekturbüro waren für ihn spannend: „Das hat gezeigt, dass solche Modelle nicht überall passen, aber für manche Beschäftigte sehr gut funktionieren können.“

Chancen, Herausforderungen und die Rolle der Frau

Matthias Loehr sieht Gleichstellung als Schlüsselfrage für die Zukunftsfähigkeit der Region. „Über Aufstieg und Abstieg von Regionen entscheiden letztlich die Frauen. Wenn Frauen keine Perspektiven haben, wandern sie ab. Diese Erkenntnis ist nicht neu, hat sich aber in der Breite noch nicht durchgesetzt. Staff*Lausitz setzt hier genau richtig an.“ Gleichzeitig betont er: „Die größte Schwierigkeit besteht darin, eine Breitenwirkung zu erzielen.“ Deshalb ist es wichtig, Ergebnisse auch über Multiplikatoren wie Handwerkskammern oder Verbände stärker in die Fläche zu tragen.

Stimmung im Wandel

Aus Befragungen, die der DGB auf Messen durchführt, zieht er ein gemischtes Bild. „Die Stimmung ist eher schlechter als besser geworden.“ Zwar ist die Lage nicht überall so dramatisch, wie sie wahrgenommen werde, doch der Verlust von Industriearbeitsplätzen, etwa in der Glasindustrie, hat reale Folgen für Beschäftigte und Familien. Politische Unsicherheiten verstärken die Skepsis zusätzlich.

Rolle der Gewerkschaften

Gewerkschaften haben es in Ostdeutschland traditionell schwerer, weil es viele kleine Betriebe und nur wenige große Unternehmen gibt. Dennoch betont Matthias Loehr ihre Bedeutung: „Mitbestimmung und Tarifbindung steigern nicht nur die Zufriedenheit und Bindung der Beschäftigten, sondern auch die Produktivität.“ Sie sind außerdem ein wichtiger Beitrag zur Demokratie.

Mitbestimmung in kleinen Betrieben

Gerade in kleinen Unternehmen ist es wichtig, erste Schritte über Mitarbeitervertretungen oder Betriebsräte zu gehen. „Man kann auch schrittweise beginnen, etwa mit Haustarifverträgen oder Vereinbarungen zu Arbeitszeit und Sonderleistungen.“ Entscheidend ist die Haltung der Geschäftsführung: Offenheit gegenüber Ideen und die Bereitschaft, gemeinsam Lösungen zu finden. Studien belegten klar, dass Unternehmen mit Mitbestimmung produktiver arbeiten.

2.2.4. Projektumsetzung

Für die inhaltliche Umsetzung der Schwerpunkte war zunächst eine Analyse in den Unternehmen notwendig. Wichtige Fragestellungen waren in diesem Zusammenhang: Anzahl der Mitarbeitenden, Anteil der Frauen im Unternehmen, Anteil der Frauen in Führung, Teilzeitmitarbeitende, Vereinbarkeitsangebote, aktuelle Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen, zukünftige Weiterbildungsbedarfe, Ziele im Projekt STAFF*Lausitz u.a.

Darauf aufbauend wurden neben den Weiterbildungen für Multiplikator*innen unternehmensübergreifende Workshops für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie eine speziell an Frauen gerichtete Führungskräfte-Workshopreihe umgesetzt, die den Erfordernissen zur Entwicklung hin zu einer gleichstellungsorientierten Organisation gerecht werden:

Schwerpunkte dieser Workshops waren u.a.:

- **Verankerung der Gleichstellung in der Unternehmenskultur erreichen**

- > Weiterbildungen für Multiplikator*innen (hier insbesondere „Chancengleichheit in der Organisations- und Personalentwicklung“)

Denn starre Geschlechterrollen können die Leistungsfähigkeit von Organisationen einschränken, Potenziale werden vernachlässigt und damit dem UN wertvolle Entwicklungsmöglichkeiten genommen.

Besondere Lage in Ostdeutschland

Matthias Loehr macht keinen Hehl daraus, dass die Unternehmensstruktur eine besondere Herausforderung darstellt: Viele kleine Betriebe, wenige große Player, der klassische Mittelstand fehle. „Ein Beispiel sind Autohäuser: Trotz hoher Stundensätze zahlt keines in Südbrandenburg nach Tarifvertrag. Manche Beschäftigte wechseln sogar in freie Werkstätten, weil sie dort besser bezahlt werden.“ Der Fachkräftemangel zwingt die Unternehmer langsam zum Umdenken, ein Prozess, der noch Zeit braucht.“

- **über Geschlechtergerechtigkeit Fachkräfte und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern**

- > Weiterbildungen für Multiplikator*innen (Chancengleichheit in OE und PE, Attraktive Arbeitgeber und Bedingungen)

Durch Gleichstellung, gleiche Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen stehen mehr Fachkräfte zur Verfügung. Das Unternehmen wird attraktiver für Bewerbende.

- **Fachkräftesicherung durch strategische Personalentwicklung erreichen**

- > Weiterbildungen für Multiplikator*innen (Chancengleichheit in OE und PE, Attraktive AG und Bedingungen, Führung im Wandel)
- > Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden, Weiterbildungen für Frauen, Online-Workshops

- **Unterstützung bei der systematischen Umsetzung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen**

- > Inhouse-Schulungen, die auf die Voraussetzungen und Bedarfe der KMU zugeschnitten sind



Aline Erdmann, Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Cottbus
© Romy Winkler

Aline Erdmann ist seit April 2023 kommunale Gleichstellungsbeauftragte der Stadt Cottbus/Chóšebuz und für fünf Jahre durch die Stadtverordneten berufen. Ihre Rolle ist komplex, vielschichtig und vor allem eines: ständig im Spannungsfeld zwischen Verwaltung, Politik und Gesellschaft. In unserem Interview macht sie deutlich, wie wichtig Gleichstellung und Chancengerechtigkeit in allen Lebensbereichen sind. „Gleichstellung steckt überall drin. Genau das ist auch die Herausforderung.“

Ihre Aufgabe ist es, die Gleichstellung von Frauen und Männern in der Verwaltung und in der Kommune umzusetzen und einzufordern. Dabei agiert sie in einer besonderen Doppelrolle: intern als Teil der Verwaltung und extern als Ansprechperson für die Bürgerinnen und Bürger. „Ich bin eine unabhängige Ansprechperson. Ich wirke innerhalb der Verwaltung, aber auch in die Kommune hinein.“

Zwischen Verwaltung und Öffentlichkeit: ein permanenter Balanceakt

Die Aufgaben sind breit gefächert. Intern begleitet Aline Erdmann Personalprozesse, wirkt bei Auswahlverfahren mit und achtet darauf, dass Gleichstellung in Entscheidungen berücksichtigt wird. Extern berät sie Politik, verfasst Stellungnahmen und ist Ansprechpartnerin für Bürgerinnen und Bürger.

„Die Kunst ist erstmal, überhaupt beteiligt zu werden. Wenn ich nicht beteiligt werde, kann ich auch nichts dazu sagen.“

Hinzu kommen Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung auf kommunaler-, Landes- und Bundesebene. „Ich bin eine Person, ich habe keine Vertretung. Und bin teilweise gleichzeitig zu drei oder vier Terminen eingeladen.“

Interview

Die größte Herausforderung liegt darin, all diese Anforderungen zu koordinieren und zu priorisieren. „Ich muss jeden Tag schauen, wie ich die interne Arbeit mit der externen gut ausbalanciere.“

Ein wichtiges Instrument dafür ist der Gleichstellungsplan, der aktuell erarbeitet wird. „Das ist meine Grundlage um die Personalentwicklung in der Verwaltung voranzutreiben. Damit kann ich klar argumentieren, wo wir Handlungsbedarf haben.“

Wenn Menschen einfach jemanden brauchen, der zuhört

Ein zentrales Thema in der täglichen Arbeit ist Diskriminierung und Ungleichbehandlung. Viele Menschen wenden sich mit konkreten Erfahrungen an Aline Erdmann. Egal ob am Arbeitsplatz oder im öffentlichen Raum. „Oft geht es um Ungleichbehandlung oder Diskriminierung. Das tritt tatsächlich häufig auf.“ Dabei geht es nicht immer direkt um Maßnahmen oder Verfahren. „Manchmal wollen Menschen einfach nur, dass jemand zuhört und sagt: Ich glaube dir.“

Neben der Beratung gehört auch die Weitervermittlung an spezialisierte Stellen zu ihren Aufgaben. Gleichzeitig sieht sie hier eine wachsende Herausforderung, aufgrund von Kürzungen, Einsparungen von Geldern für Beratungsstellen u.ä. „Ich habe ein bisschen Bauchschmerzen, dass das in Zukunft noch mehr wird und ich das irgendwann nicht mehr leisten kann.“

„Wir sind doch längst gleichgestellt“ – ein Trugschluss

Eine Aussage begegnet ihr immer wieder: Gleichstellung sei doch längst erreicht. Für sie ist klar, dass diese Wahrnehmung an der Realität vorbeigeht. „Viele beschäftigen sich gar nicht damit, obwohl sie täglich damit konfrontiert sind.“

Ungleichheiten zeigen sich oft im Alltag, etwa in der Verteilung von Sorgearbeit oder im Umgang miteinander. „Spätestens wenn ein Kind da ist, wird sehr deutlich, wer was übernimmt.“ Auch scheinbar kleine Dinge spielen eine Rolle. „Dieses 'Mäuschen' nennen oder ähnliche Kommentare sind vielleicht kleine Sachen, aber lange nicht in Ordnung.“ Hier sieht sie weiterhin großen Bedarf an Aufklärung. „Da ist noch viel zu tun. Viele merken es gar nicht, weil es für sie normal ist.“

Gleichstellung in der Arbeitswelt: kein „Nice to have“

Für Aline Erdmann ist klar, dass Gleichstellung auch wirtschaftlich relevant ist und nicht als weicher Faktor verstanden werden darf. *„Es ist eine Win-Win-Situation für jedes Unternehmen.“* Vielfältig zusammengesetzte Teams führen zu besseren Ergebnissen, weil unterschiedliche Perspektiven einfließen. *„Die Lebensrealitäten sind verschieden und das spiegelt sich dann auch in den Ergebnissen wider.“*

Gleichzeitig sieht sie strukturelle Probleme, etwa in Branchen mit starker Ungleichverteilung. *„Wenn bestimmte Bereiche überwiegend von Frauen getragen werden und gleichzeitig Care Arbeit dazukommt, funktioniert das System irgendwann nicht mehr.“*

Warum Veränderung oft ausbleibt

Trotz dieser Erkenntnisse gehen viele Unternehmen das Thema nicht aktiv an. Für Aline Erdmann liegt das auch an den notwendigen Ressourcen. *„Es ist anstrengend. Man muss sich damit beschäftigen, das kostet Zeit und wahrscheinlich auch Geld.“*

Hinzu kommt, dass Probleme oft nicht hinterfragt werden. *„Viele sagen, wir finden keine Fachkräfte, aber schauen nicht, woran es im eigenen Unternehmen liegt.“*

„Gleichstellung steckt überall drin“ Einblick in die kommunale Praxis

Dabei sind es häufig einfache strukturelle Hürden, die Veränderungen verhindern. *„Eine Frau konnte eine Ausbildung nicht anfangen, weil es keine Frauenumkleide gab.“*

Auch Sprache spielt eine wichtige Rolle. *„Warum suchen wir Busfahrer und nicht Busfahrerinnen? Das sind kleine Dinge, die viel ausmachen.“*

Beteiligung als Chance: der Expertenbeirat

Im Projekt STAFF*Lausitz war Aline Erdmann Teil des Expertenbeirats. Für sie war die Motivation klar: Perspektiven einbringen und mitgestalten. *„Ich finde es wichtig, dass ich beteiligt werde und verschiedene Perspektiven einfließen.“* Den Austausch im Gremium hat sie als positiv erlebt. *„Es war eine gute Runde und wichtig, dass auch Männer mit am Tisch sitzen.“*

Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich viele Ansätze aus der Wirtschaft nicht eins zu eins auf die Verwaltung übertragen lassen. *„Ich habe die Unternehmen teilweise beneidet, was dort möglich ist.“*

Dennoch konnte sie wichtige Impulse und Kontakte mitnehmen. *„Die Vernetzung war sehr wertvoll. Daraus haben sich auch konkrete Zusammenarbeiten ergeben.“*

Wirkung in der Region

Das Projekt STAFF*Lausitz bewertet sie insgesamt als wichtigen Impuls für die Region. *„Ich fand es sehr beeindruckend, was dort für Fortschritte erzielt wurden.“* Besonders die Praxisnähe und die konkreten Entwicklungen in den Unternehmen haben Eindruck hinterlassen. *„Man geht dann auch mit ganz anderen Augen auf die Unternehmen zu.“*

Aus ihrer Sicht ist entscheidend, dass die angestoßenen Prozesse weitergeführt werden. *„Ich hoffe, dass das weitergelebt wird und sich auch rumspricht.“*

Gleichstellung braucht Sichtbarkeit und Bewegung

Für Aline Erdmann ist klar, dass Gleichstellung kein Selbstläufer ist. Es braucht kontinuierliche Arbeit, Aufklärung und den Willen zur Veränderung. *„Man muss das Thema immer wieder sichtbar machen.“*

Dabei geht es nicht nur um große Maßnahmen, sondern auch um alltägliche Entscheidungen. *„Schon über Sprache kann man viel steuern.“*

Ihre Perspektive zeigt deutlich: Gleichstellung ist kein Randthema, sondern eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft gleichermaßen betrifft.

3. Ergebnisse, Herausforderungen und Erfolge

3.1. Erreichte Ziele und Kennzahlen

Die meistgenannten Bedarfe, die aus der Befragung der Unternehmen resultierten, lassen sich in drei Kategorien unterteilen:

- **Soft Skills & Führung:** Führungskräfteentwicklung (Teamführung), Kommunikation und Konfliktmanagement (Einwandbehandlung).
- **Transformation:** Digitale Kommunikation und die sogenannten „Future Skills“.
- **Teamentwicklung:** „Team-Building“ war in fast allen Befragungen expliziter Bedarf

Größe der Unternehmen

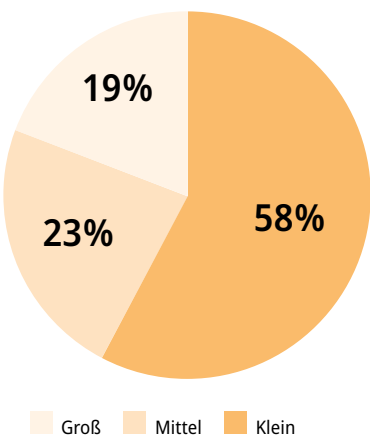


Abbildung 1: Einordnung der Projektunternehmen nach Größe

Kennzahlen: Insgesamt haben in beiden Durchgängen 26 Unternehmen am Projekt STAFF*Lausitz teilgenommen, 15 kleine, 6 mittlere sowie 5 große Unternehmen.

„Ich wollte, dass unsere Leute ihre Arbeitsjacke auch nach Feierabend mit Stolz tragen. So wie beispielsweise bei Daimler. Wenn du abends in Stuttgart einkaufen gehst, dann siehst du 5 Menschen mit einer Daimler-Jacke an der Supermarktkasse. Genau das wollte ich auch für MSH Montage- und Spezialbeschichtungen Hänschen erreichen. Das war mein Bild im Kopf.“

David Hänschen (Geschäftsführer MSH Montage- und Spezialbeschichtungen Hänschen), Calau

Die Unternehmen verteilen sich auf die Region Lausitz der Bundesländer Brandenburg und Sachsen sowie Dresden, insgesamt waren 18 brandenburgische und 8 sächsische Unternehmen beteiligt.

Unternehmen nach Bundesland

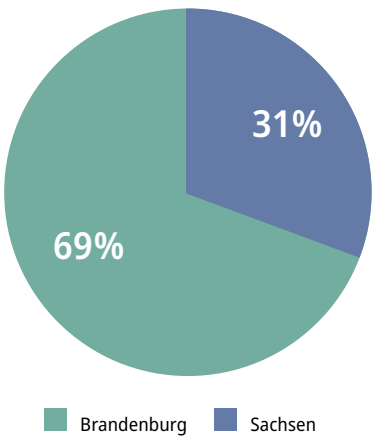


Abbildung 2: Verteilung der Unternehmen nach Bundesländern

Zum Projektabschluss wurden insgesamt 395 Teilnehmende erreicht, davon 192 Frauen und 203 Männer.

Die Teilnehmenden verteilen sich wie folgt nach Unternehmensgröße: kleine Unternehmen 156, mittlere Unternehmen 136, große Unternehmen 103 Teilnehmende.

Geschlechter der Teilnehmenden

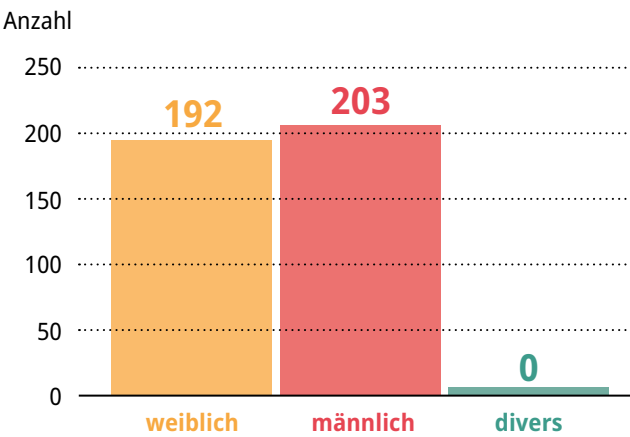


Abbildung 3: Teilnehmende nach Geschlecht

Von diesen wurden an 1163 Weiterbildungstagen insgesamt 9302 Teilnehmendenstunden erreicht.

Laut Studien zum Thema Teilnehmendenquoten in der betrieblichen Weiterbildung entspricht dies dem aktuellen Trend. Die Weiterbildungsbeteiligung männlicher und weiblicher Teilnehmender ist ausgeglichen.¹⁰

Vor dem Hintergrund, dass die am Projekt beteiligten Unternehmen mehrheitlich männliche Mitarbeitende beschäftigen, sind diese Zahlen mehr als zufrieden stellend.

Betrachtet man zum Geschlecht auch das Alter der Teilnehmenden ist auffällig, dass in den Altersgruppen von 30 bis 54 Jahren (Frauen 134, Männer 134) und ab 55 Jahren (Frauen 26, Männer 27) die Geschlechterverteilung nahezu gleich mit minimalem Überhang der Männer ist. Heraus sticht lediglich bei den jüngeren Teilnehmenden der Überhang an männlichen Teilnehmenden (Frauen 31, Männer 43).

Teilnehmende nach Alter und Geschlecht

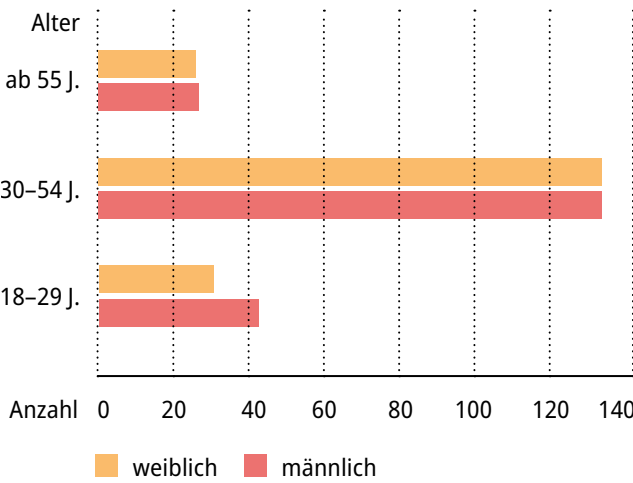


Abbildung 4: Teilnehmende nach Alter und Geschlecht

3.2. Herausforderungen bei der Projektumsetzung für Unternehmen, Mitarbeitende und Projektträger

Die größten Herausforderungen im Projekt STAFF*Lausitz bestandenn darin, die Notwendigkeit der gleichstellungsorientierten Personalentwicklung mit der praktischen Belastungsgrenze der Lausitzer KMU in Einklang zu bringen. Dabei war außerdem die Heterogenität der Bedarfe von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen inhaltlich in den Weiterbildungen zu berücksichtigen. Der Projektträger musste eine hohe Flexibilität beweisen, um Termine aufgrund der oben genannten Engpässe anzupassen, was den administrativen und organisatorischen Aufwand massiv erhöhte und auch viel Entgegenkommen von den Trainer*innen erforderte.

Hemmnisse der Unternehmen hinsichtlich der Teilnahme am Projekt

Zum Start des Projektes wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt und persönliche Gespräche mit Unternehmerinnen und Unternehmern geführt. Der Bedarf, sich an aktuelle Gegebenheiten des Arbeitsmarktes und die Wirtschaftslage anzupassen, war unbestritten. Im Unternehmensalltag klagten die KMU jedoch über Hürden durch Ressourcenengpässe und der schlechten Vereinbarkeit von Weiterbildung und Tagesgeschäft. Die Teilnahme einzelner Mitarbeitenden führte zu unmittelbaren Personalengpässen und trotz hoher Motivation war die Freistellung für mehrtägige Formate eine logistische Herausforderung.

Dieses Argument wurde häufiger vorgetragen, je kleiner das Unternehmen war.

Da das Projekt STAFF*Lausitz seinen Fokus auf Gleichstellung und als Zielgruppe auf Frauen legte, traten herkömmliche Rollenbilder und die damit verbundene Sorgearbeit (Kinderbetreuung, Pflege) verstärkt in den Vordergrund. Die Koordination von Job, Weiterbildung und familiären Verpflichtungen erforderte von den Teilnehmerinnen ein hohes Maß an Selbstmanagement, um sich voll und ganz auf die Weiterbildungsangebote konzentrieren zu können. Um hier entgegenzukommen, wurden auch Online-Weiterbildungen und Selbstlernangebote umgesetzt.

Sinkende Teilnehmendenzahlen und kurzfristige Absagen

Auffallend waren die im Laufe des Projektes nachlassenden Teilnehmendenzahlen. Auf Nachfrage bei den betreffenden Unternehmen wurden u.a. folgende Gründe genannt: zunehmende wirtschaftliche Herausforderungen, personelle Engpässe, geopolitische Veränderungen.

Eine weitere Beobachtung betrifft Absagen kurz vor dem Start einer Weiterbildungsveranstaltung. Diese waren im Verlauf des Projektes vermehrt zu beobachten. Begründet wurde dies mit einem hohen Arbeitsaufwand und Terminkollisionen.

¹⁰ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung BMBF (2024), Teilnehmerquoten an Weiterbildung in Deutschland nach Geschlecht von 1991-2022, in Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1093062/umfrage/weiterbildungsbeteiligung-in-deutschland-nach-geschlecht/>

Hier ist zu hinterfragen, welchen Stellenwert Weiterbildungen im Unternehmen haben.

Unsicherheiten und Fragen zu den angebotenen Veranstaltungen

Auffallend war, dass Weiterbildungen, die mit englischen Begriffen betitelt oder beworben wurden, zögerlichen Anklang und geringe Anmeldezahlen hatten. Rückfragen konnten aufklären und z.B. im dritten Anlauf einen Workshop zum Thema „Unconscious Bias – unbewusste Voreingenommenheit“ stattfinden lassen. Die Teilnehmenden gaben hier wertvolle Hinweise zu ihren Unsicherheiten hinsichtlich der Wortwahl und ihrem Verständnis zu den geplanten Workshopinhalten. Der Mehrwert für die Unternehmen wurde im ersten Anlauf nicht erkannt.

3.3. Erfolge und gute Beispiele

„Unternehmen sollten sich noch stärker miteinander austauschen. Praxisberichte wirken oft motivierender als jeder wissenschaftliche Input.“

Sarah Kelschbach, Fachkräftenetzwerk Oberlausitz (FNO), Bautzen

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die Erkenntnisse des Projektteams sowie bewährte Anwendungs- und Übertragungsbeispiele aus den Unternehmen, die im Verlauf des Projektes entwickelt, erprobt und erfolgreich umgesetzt wurden. Sie verdeutlichen, wie durch gezielte Maßnahmen mit konsequentem Praxisbezug, Impulse für Veränderungsprozesse gesetzt wurden.

Erkenntnisse aus der Projektarbeit:

- Die Unternehmen stehen im Zwiespalt zwischen Weiterentwicklung und Tagesgeschäft.
- Die Verwendung von leichter Sprache und greifbaren Begriffen anstatt von Wissenschaftssprache schafft Vertrauen und lässt Barrieren nicht erst aufkommen.
- Die Wortwahl sollte wenig Anglizismen enthalten, um Missverständnisse und Berührungängste von vornherein zu vermeiden.
- Der Mehrwert und die Zielstellung der Weiterbildungen sollten klar bei jeglicher Kommunikation mit den Unternehmen herausgestellt werden.
- Der direkte, persönliche Kontakt zu den Unternehmen und Teilnehmenden sowie die regionale Verankerung des Projektträgers und seiner Mitarbeiterinnen waren unterstützende Faktoren im Projekt. Dadurch entstand Vertrauen, welches zum Gelingen beitrug.
- Ein hohes Maß an Flexibilität aller Beteiligten war für die erfolgreichen Durchführungen der Workshops elementar.

Gute Beispiele in der Projektumsetzung:

- Netzwerk-Aktivitäten boten eine Plattform zum Kontakt der Unternehmen untereinander, u.a. konnten durch Empfehlungen Stellen besetzt werden.
- Es wurde ein Prozess zur Arbeitszeioptimierung bei gleichbleibender Produktivität begleitet (inkl. Vorbereitung, Einführung, Begleitung)
- In einem männerdominierten Handels- und Dienstleistungsunternehmen wurde der Aufbau eines unternehmensinternen Frauennetzwerks unterstützt. Die Frauen wurden miteinander ins Gespräch gebracht, Bedarfe, zukünftige Zusammenarbeit und Unterstützungsmöglichkeiten definiert.
- Partizipative Workshops mit allen Mitarbeitenden zeigten deutlich, dass viel Wissen, Erfahrungen und kreative Potenziale vorhanden waren. So konnten interne Abläufe (was funktioniert, was nicht), Mitarbeitende und deren Bedürfnisse aus erster Hand, informelle Strukturen und „blinde Flecken“ erfasst und verbessert werden. Ein großer Mehrwert für die Unternehmen war die Realitätsnähe, Akzeptanz, Motivation und die Vielfalt dieser unterschiedlichen Perspektiven.
- Unternehmen wurden bei der strategischen Neuausrichtung unterstützt. Beispielsweise entwickelten Unternehmen Kommunikationsstrategien für interne und externe Prozesse neu. Im Rahmen partizipativer Prozesse im Unternehmen wurden alle Mitarbeitenden einbezogen.
- In Unternehmen wurden Onboarding-Prozesse zur zielgerichteten und wertschätzenden Einbindung von neuen Mitarbeitenden etabliert.
- Bestehende Arbeitsprozesse wurden kritisch hinterfragt und gemeinsam mit den Mitarbeitenden weiterentwickelt.
- Unternehmen, die das Projekt STAFF*Lausitz durchgeführt haben, gehören zu unserem Unternehmensnetzwerk mit den Schwerpunkten Gleichstellung, Innovationen und Organisationsentwicklung. Es wächst dank regelmäßiger Veranstaltungen und Kontakte weiter. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden fungieren als Multiplikator*innen. Basis für das Netzwerk waren die Netzwerkveranstaltungen bei wechselnden Unternehmen des Projektes in den vergangenen drei Jahren.



Abschluss- und Auftaktveranstaltung STAFF*Lausitz / BoostHer.
© Christiane Schleifenbaum



Daniela Baruck auf der Abschluss- und Auftaktveranstaltung STAFF*Lausitz / BoostHer. © Christiane Schleifenbaum

Wie die KSN GmbH Veränderung gestaltet

Daniela Baruck ist Prokuristin für Finanzen und Personal bei der KSN GmbH und seit der Gründung ein Teil des Unternehmens. Diese lange Betriebszugehörigkeit ermöglicht ihr einen differenzierten Blick auf Entwicklungen, Dynamiken und auch auf die Herausforderungen, die mit Wachstum und Veränderung einhergehen.

In den vergangenen Jahren hat sich die Branche stark gewandelt. Treiber waren vor allem Digitalisierung, steigende Anforderungen an Internetinfrastruktur sowie veränderte Arbeitsweisen durch Homeoffice und neue Kundenerwartungen. „Wir haben eine erhöhte Auftragslage erlebt durch Digitalisierung und Homeoffice.“

Mit diesem Wachstum wurde jedoch auch deutlich, dass bestehende Strukturen nicht mehr ausreichen. „Unternehmen müssen sich permanent weiterentwickeln. Diese Einstellung, das war schon immer so, funktioniert einfach nicht mehr.“

Zwischen Wachstum und Strukturbedarf

Der Einstieg in das Projekt STAFF*Lausitz hatte mehrere Ursachen. Zum einen spielte die interne Zusammensetzung des Unternehmens eine zentrale Rolle. „Wir sind ein sehr männerdominiertes Unternehmen, über 80 Prozent Männer. Da braucht es ganz klar auch eine Stärkung der Frauen.“

Zum anderen wuchs der Druck, interne Abläufe besser zu strukturieren und Verantwortlichkeiten klarer zu definieren. Das steigende Auftragsvolumen machte deutlich, dass interne Prozesse an ihre Grenzen stoßen. „Wir haben gemerkt, dass wir uns entwickeln müssen, auch strukturell. Sonst kommen wir irgendwann nicht mehr hinterher.“

Damit verbunden war auch der Anspruch, das Projekt nicht nur passiv zu nutzen, sondern aktiv Veränderungen anzustoßen. „Wir wollten so viel Wissen mitnehmen, dass wir es schaffen, uns weiterzuentwickeln und auch andere im Unternehmen davon zu überzeugen.“

Erwartungen vs. Skepsis

Mit der Teilnahme am Projekt waren klare Erwartungen verbunden. Zeit ist eine knappe Ressource im Unternehmensalltag, entsprechend hoch war der Anspruch an den Nutzen. „Man hat ja einen gewissen Zeitaufwand. Da will man natürlich auch Ergebnisse sehen. Unsere Erwartungen wurden aber erfüllt, fast schon übertroffen.“

Parallel gab es insbesondere zu Beginn Skepsis im Unternehmen. Gerade in einem Umfeld mit erfahrenen Fachkräften ist Veränderung nicht selbstverständlich. „Da gibt es schon die Einstellung, was soll ich noch lernen, das hat doch bisher funktioniert.“ Diese Haltung konnte im Verlauf des Projekts zumindest teilweise aufgebrochen werden. „Ich glaube, wir konnten diese Skepsis ein Stück weit auflösen.“

Lernen durch Perspektivwechsel und Austausch

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Projekt war der Austausch mit anderen Unternehmen. Dieser hat nicht nur neue Ideen geliefert, sondern auch den Blick auf das eigene Unternehmen verändert. „Man merkt erst im Austausch, wie unterschiedlich Unternehmen arbeiten. Das war ein echter Aha-Moment.“

„Der Mensch muss bereit sein, sich weiterzuentwickeln“

Dabei ging es nicht nur darum, moderne oder digitale Ansätze kennenzulernen, sondern auch darum, die eigene Position einzuordnen. *„Uns war gar nicht bewusst, wie unterschiedlich Arbeitsweisen sein können. Das hat den Blick schon erweitert.“* Viele Impulse entstanden dabei nicht nur durch Inhalte, sondern durch Gespräche und Reflexion. *„Manchmal war es nur ein Satz oder ein kurzer Austausch, der etwas ausgelöst hat.“*

Kommunikation und Führung neu gedacht

Ein zentrales Thema, das sich durch das gesamte Projekt gezogen hat, war die interne Kommunikation und Führung. Vor der Teilnahme waren Entscheidungswege nicht immer klar und wurden teilweise umgangen. *„Es gab Mitarbeitende, die sich dann den direkten Weg gesucht haben, wenn etwas unklar war.“*

Durch die Arbeit im Projekt wurden Strukturen geschärft und Verantwortlichkeiten klarer definiert. *„Heute ist klarer, wer wofür zuständig ist. Und dass Entscheidungen auch dort getroffen werden, wo sie hingehören.“*

Ein wichtiger Schritt war dabei, Führungskräfte zu stärken und ihnen den notwendigen Rückhalt zu geben. *„Ein Projektleiter kann heute sagen, das ist meine Entscheidung, und weiß, dass die Geschäftsführung dahintersteht.“* Diese Veränderung erforderte jedoch Zeit und Disziplin. *„Das war für alle eine Umstellung. Für die Mitarbeitenden, aber auch für die Führungskräfte.“* Und bis heute ist dieser Prozess nicht abgeschlossen. *„Wir sind da noch mittendrin. Das entwickelt sich weiter.“*

Der Wert von Inhouse Schulungen

Besonders nachhaltig wirkten die Inhouse Schulungen im Rahmen von STAFF*Lausitz. Hier konnten konkrete Herausforderungen aus dem Unternehmen direkt bearbeitet werden. *„Die Inhouse Schulungen waren für uns ein ganz großer Mehrwert.“* Im Fokus standen dabei Themen wie Kommunikation, Personalführung und der Umgang mit schwierigen Situationen im Team. *„Wir haben konkrete Fälle aus unserem Alltag besprochen. Das war extrem hilfreich.“*

Die Möglichkeit, gemeinsam mit Führungskräften an Lösungen zu arbeiten, wurde als besonders wertvoll erlebt. Ein entscheidender Punkt war dabei die Verbindung von Theorie und Praxis. *„Es ging nicht nur um Modelle, sondern darum, wie wir konkret besser werden können.“*

Persönliche Entwicklung und neue Verantwortung

Die Impulse aus dem Projekt haben auch die persönliche Entwicklung von Daniela Baruck stark geprägt. Die Übernahme der Rolle als Prokuristin steht für sie auch im direkten Zusammenhang mit dieser Entwicklung. Dabei geht es nicht nur um fachliche Kompetenz, sondern auch um Haltung. *„Man muss sich auch selbst hinterfragen und bereit sein, neue Wege zu gehen.“*

Veränderung sichtbar machen

Die Veränderungen im Unternehmen sind heute in vielen Bereichen spürbar. Intern zeigt sich dies vor allem in klareren Abläufen und einer bewussteren Zusammenarbeit. *„Es funktioniert heute vieles klarer.“*

Auch nach außen wird die Entwicklung zunehmend sichtbar. Das Unternehmen tritt stärker in Erscheinung, engagiert sich in der Region und achtet bewusster auf sein Auftreten. *„Wir zeigen uns mehr nach außen, unterstützen Vereine und sind präsenter in der Region.“*

Diese Sichtbarkeit wirkt auch nach innen. *„Mitarbeitende nehmen das wahr und sind stolz darauf.“*

Zukunftsthema Personalentwicklung

Ein zentrales Thema für die kommenden Jahre ist die Personalentwicklung. Ziel ist es, Mitarbeitende gezielter zu fördern und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen. *„Wir wollen Personalgespräche stärker nutzen und auch mit Zielen verbinden.“*

Dabei geht es bewusst um alle Ebenen im Unternehmen. *„Jeder soll die Möglichkeit haben, sich weiterzuentwickeln, wenn er das möchte.“*

Parallel dazu bleibt die Weiterentwicklung von Strukturen und Kommunikation eine Daueraufgabe. *„Das ist nichts, was irgendwann abgeschlossen ist.“*

Empfehlung und klare Haltung

Die Teilnahme an STAFF*Lausitz kann Daniela Baruck klar empfehlen, auch wenn der Prozess mit einigen „Schmerzpunkten“ einhergeht. Der Mehrwert liegt vor allem darin, neue Perspektiven zu gewinnen und den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern. *„Man erkennt Dinge, die man vorher gar nicht gesehen hat.“*

Für Daniela Baruck steht fest, dass zukunftsfähige Unternehmenskultur vor allem eines braucht: Bewegung. *„Man muss bereit sein, Dinge zu hinterfragen und sich weiterzuentwickeln.“* Ihre Botschaft an andere Unternehmen ist klar: *„Wer stehen bleibt, wird es schwer haben.“*

3.4. Wirkung auf die Teilnehmenden im Projekt

3.4.1. Zentrale Ergebnisse und Wirkungen aus dem Projekt STAFF*Lausitz

„Man erkennt Dinge, die man vorher gar nicht gesehen hat.“

Daniela Baruck, Prokuristin KSN GmbH, Cottbus

Aus Interviews und gemeinsamen Auswertungsgesprächen konnten folgende Ergebnisse zusammengetragen werden: Die beteiligten Unternehmen zeigten eine starke Veränderungsbereitschaft. Trotz der zeitlichen Herausforderungen im Unternehmensalltag nahmen sie an vielen Weiterbildungsmaßnahmen teil und initiierten parallel interne Veränderungsprozesse. Durch die Wissensvermittlung zu Chancengerechtigkeit konnten insbesondere männliche Führungskräfte für Gleichstellungsfragen sensibilisiert werden und dahingehend ihre Perspektiven erweitern.

Zu Beginn des Projekts beschrieben mehrere Unternehmen Herausforderungen in internen Kommunikations- und Organisationsprozessen. Entscheidungswege waren teilweise unklar, Rollen nicht eindeutig definiert und Erwartungen häufig nicht explizit formuliert.

Das Projekt eröffnete dafür geschützte Reflexionsräume für strategische Klärungsprozesse innerhalb der Unternehmen. Dabei standen Fragen im Mittelpunkt wie: Wofür stehen wir als Unternehmen? Wie wollen wir künftig zusammenarbeiten? Und wie bleiben wir als Arbeitgeber langfristig relevant und attraktiv?

Die externe Prozessbegleitung erwies sich dabei als wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Blick von außen ermöglichte ehrliche Bestandsaufnahmen, förderte neue Perspektiven und unterstützte nachhaltige Veränderungsprozesse in den beteiligten Unternehmen.

Die Ergebnisse des Projekts zeigen deutlich: Fachkräftebindung ist, neben dem Recruiting, ein wesentliches Element zur Fachkräftesicherung. Sie ist eng mit Unternehmenskultur, Führungsverständnis und innerbetrieblicher Zusammenarbeit verknüpft.

Eine zentrale Erkenntnis betrifft das Verständnis von Führung. Führung wird zunehmend als relationale Kompetenz verstanden, die weit über fachliche Autorität hinausgeht. Gefragt sind Feedbackkultur, Konfliktfähigkeit, strategische Klarheit sowie der Aufbau von Vertrauen innerhalb von Teams. Entscheidend sind transparente Kommunikation, klare Werte, verlässliche Strukturen sowie echte Beteiligungsmöglichkeiten. Mitarbeitende erwarten Orientierung, Dialogfähigkeit und nachvollziehbare Entwicklungsperspektiven.

Diversität und Chancengleichheit wurden in mehreren Unternehmen stärker als strategische Faktoren verankert. Vielfalt wird zunehmend als innovationsfördernde Ressource verstanden. Gleichstellungsorientierte Strukturen wirken sich positiv auf Teamdynamik, Unternehmenskultur und Außenwahrnehmung aus.

„Wir schreiben Stellen anders aus. Wir führen Bewerbungsgespräche anders. Wir denken anders über Kommunikation miteinander und über unser Selbstbild als Arbeitgeber.“

Tom Lehnert, Geschäftsführer FamilienCampus Lausitz gGmbH, Klettwitz

3.4.2. Tatsächliche Effekte auf die Frauen im Projekt STAFF*Lausitz

In einer abschließenden Befragung unter den Teilnehmerinnen sind folgende wertvolle Vorher-Nachher-Effekte des Projektes sichtbar geworden:

Vom „Ob“ zum „Wie“:
Frauen wechseln von der Frage, ob sie eine Führungsposition übernehmen können, hin zur konkreten Planung der nächsten Schritte.

Karriereschübe:
Viele Teilnehmerinnen haben bereits während oder kurz nach dem Projekt neue, verantwortungsvollere Aufgaben übernommen.

Professionalisierung:
Es findet eine Schärfung des eigenen Profils statt. Die Frauen lernen, ihre Kompetenzen klarer zu benennen und strategischer einzusetzen.



Workshop mit Trainerin Nina Bessing und Vivien Eichhorn
© Wertewandel e.V.

Rollenklarheit und Sichtbarkeit:

Die Teilnehmerinnen fordern ihren Platz in Meetings und Entscheidungsprozessen aktiver ein und werden von Entscheidungsträgern bewusster wahrgenommen. Die Dynamik in ihren Teams verändert sich.

Gesteigertes Selbstbewusstsein:

Dies ist der am häufigsten genannte Effekt. Die Frauen gewinnen Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten und Talente.

Mut zur Lücke & Fehlertoleranz:

Viele berichten von einer Abkehr vom Perfektionismus. Sie trauen sich eher, Dinge auszuprobieren, auch wenn noch nicht alles perfekt vorbereitet ist.

Work-Life-Balance & Grenzsetzung:

Ein wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit, „Nein“ zu sagen. Das persönliche Umfeld profitiert oft von einer klareren Kommunikation und einer souveränen Haltung der Frauen.



Abschluss – und Auftaktveranstaltung STAFF*Lausitz / BOOST(H)ER
© Christiane Schleifenbaum

„Mein gewachsenes Selbstbewusstsein ermöglicht es mir, Entscheidungen klarer zu treffen und Projekte strukturierter voranzutreiben.“

„Der Mut, Dinge anzusprechen, ist bei mir definitiv gewachsen.“

Teilnehmerinnen am Projekt STAFF*Lausitz

3.4.3. Die Wirkindikatoren im Projekt STAFF*Lausitz

Die Wirkindikatoren geben einen kompakten Überblick über die zentralen Effekte und Entwicklungen, die im Rahmen des Projektes STAFF*Lausitz angestoßen wurden. Sie machen sichtbar, an welchen Stellen konkrete Veränderungen in Unternehmen erreicht werden konnten und welche Themen für zukunftsfähige Arbeitswelten besonders relevant sind.

Die Indikatoren bündeln qualitative Rückmeldungen, Erfahrungen aus den Unternehmensinterviews sowie Erkenntnisse aus gemeinsamen Auswertungsgesprächen. Sie zeigen nicht nur Ergebnisse auf organisationaler Ebene, sondern verdeutlichen auch, wie Unternehmenskultur, Führung, Kommunikation und Chancengleichheit zur Fachkräftesicherung beitragen können.

Sie bieten damit einen praxisnahen Einblick in die Wirkung des Projektes sowie in zentrale Erfolgsfaktoren für kleine und mittlere Unternehmen im Strukturwandel der Lausitz.

Mit nachfolgenden qualitativen und quantitativen Indikatoren lässt sich die Wirkung des Projektes beschreiben:

Strukturelle Veränderungen

- Einführung oder Überarbeitung von Leitbildern
- Klärung von Rollen und Zuständigkeiten
- Implementierung strukturierter Kommunikationsformate
- Einführung regelmäßiger Feedbackprozess

Führungskompetenz

- Teilnahme von Führungskräften an gezielten Qualifizierungsmaßnahmen
- Steigerung der Selbstreflexionsfähigkeit laut Selbsteinschätzung

Arbeitgeberattraktivität

- Verbesserte interne Zufriedenheit laut Rückmeldungen der Mitarbeitenden
- Reduzierte Fluktuation in einzelnen Betrieben
- Erhöhte Bewerberzahlen nach Positionierung als moderner Arbeitgeber

Organisationskultur

- Höhere Transparenz in Entscheidungsprozessen
- Stärkere Beteiligung der Mitarbeitenden an Entwicklungsprozessen
- Verankerung von Gleichstellungs- und Diversitätsperspektiven in Personalstrategien



Tom Lehnert, Geschäftsführer des Familiencampus Klettwitz und des Rettungsdienstes Niederlausitz (RDNL). © Tine Jurtz, RDNL

Ein Gespräch mit Tom Lehnert, Geschäftsführer des Familiencampus Klettwitz und des Rettungsdienstes Niederlausitz.

Als Tom Lehnert im April 2022 die Geschäftsführung des Familiencampus Klettwitz und des Rettungsdienstes Niederlausitz übernahm, war für ihn klar: Hier soll sich etwas bewegen. Das Thema Gleichstellung, moderne Unternehmenskultur und ein echter Wertewandel standen für ihn ganz oben auf der Agenda – nicht als Imagepflege, sondern als echter Veränderungsprozess.

Dass er nur wenige Monate nach seinem Start im Projekt STAFF*Lausitz mitmachte, war kein Zufall. *„Ich hatte das Projekt über LinkedIn entdeckt – und wusste sofort: Das passt. Das brauchen wir“*, erzählt er rückblickend.

*„Das Projekt STAFF*Lausitz war ein Faktor für unseren Wertewandel.“*

Zwei Unternehmen – eine Vision

Der Familiencampus Klettwitz ist ein lebendiger Ort mit vielen Facetten: Kinder- und Jugendhilfe an mehreren Standorten, Angebote für Kita-Gruppen und Schulklassen, Workshops für Führungskräfte, Gesundheitsbildung in Kooperation mit dem Sana Klinikum Niederlausitz – und jede Menge Leben dazwischen.

Auch der Rettungsdienst Niederlausitz, der im gesamten Landkreis Oberspreewald-Lausitz tätig ist, gehört zur Unternehmensgruppe. Hier ist Lehnert ebenfalls Geschäfts-

führer. Zwei sehr unterschiedliche Arbeitswelten – doch ein gemeinsames Ziel: eine moderne Unternehmenskultur, die Wertschätzung, Gleichstellung und Entwicklung ernst nimmt.

Mit Haltung in die Führung

STAFF*Lausitz kam genau zur richtigen Zeit. *„Wir hatten Aufholbedarf – in Sachen Gleichstellung, Sprache, Haltung“*, so Lehnert offen. Für ihn war klar: Führungskräfteentwicklung ist der Schlüssel. Deshalb wurden gezielt Formate gewählt, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende stärken – thematisch breit, aber mit klarem Fokus: Resilienz, diskriminierungsfreie Sprache, wertschätzende Kommunikation, Bewerbendenansprache.

Von Anfang an transparent

Ein neues Projekt, neue Formate, neue Themen – das braucht Kommunikation. Lehnert hat früh intern informiert, das Projekt im Newsletter angekündigt und Mitarbeitende eingeladen, sich aktiv zu beteiligen. Wichtig war ihm, dass die Weiterbildungsangebote nicht nur von „oben“ kommen: Kolleginnen aus dem Personalbereich und aus der Teamsistenz trugen das Projekt in die Belegschaft. *„Das hat einen riesigen Unterschied gemacht – wenn es nicht nur Chefsache ist, sondern von innen kommt“*, so Lehnert.

Und das hat funktioniert: *„Die Angebote aus STAFF*Lausitz waren attraktiv, das hat sich rumgesprochen – da wollte man beim nächsten Mal auch dabei sein.“*

Spürbare Veränderungen

„Natürlich merkt man nicht über Nacht, dass sich alles ändert“, sagt Lehnert. Aber viele kleine Entwicklungen haben sich inzwischen zu einem Kulturwandel zusammengesetzt: *„Wir schreiben Stellen anders aus. Wir führen Bewerbungsgespräche anders. Wir denken anders über Kommunikation miteinander und über unser Selbstbild als Arbeitgeber.“*

Besonders gefreut hat ihn, dass Mitarbeitende sich plötzlich über Themen wie Selbstreflexion, Haltung und gewaltfreie Kommunikation austauschten – Themen, „über die vorher noch nicht offen gesprochen wurde“. Für Lehnert ein echtes Signal: „Da ist was passiert.“

Und wie geht's weiter?

Der Familiencampus und der Rettungsdienst Niederlausitz wollen weitermachen. „Wir haben uns für eine zweite Projektphase beworben – denn ohne die Förderung könnten wir diese Qualität an Weiterbildung aus eigenen Mitteln nicht stemmen.“ Auch unabhängig vom Projekt bleibt das Thema auf der Agenda: Maßnahmen werden mit dem Betriebsrat abgestimmt, neue Impulse gesucht, Schulungen fortgeführt.

Sein Wunsch für die Zukunft? Mehr Formate, die weibliche Führungskräfte stärken – aber eingebettet in Angebote für alle. „Gleichstellung ist kein Frauenthema. Es betrifft alle. Und gerade Männer sollten sich für Veränderung engagieren.“

Regionale Wirkung

- Stärkung unternehmensübergreifender Netzwerke
- Sensibilisierung für kulturbezogene Fachkräftesicherung im Strukturwandel
- Übertragbarkeit der entwickelten Formate auf weitere KMU

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Unternehmenskulturelle Entwicklungsprozesse sind kein weicher Faktor. Sie sind ein zentraler Hebel für organisationale Resilienz, Fachkräftesicherung und Zukunftsfähigkeit im Strukturwandel der Lausitz.

Strukturwandel gelingt nicht allein durch Investitionen in Infrastruktur. Er gelingt durch Investitionen in Menschen, Führung und Kultur.



Workshop mit Trainer Holger Kunert © KOPSCHproduction

Empfehlung vom Geschäftsführer

Was er anderen Unternehmen rät? „Mitmachen! Der Verein Wertewandel bietet mit den Projekten zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine Chance, die man als mittelständisches Unternehmen allein so nicht bekommt: Austausch, Impulse, Unterstützung für echten Kulturwandel.“ Tom Lehnert sagt das mit Überzeugung – und aus Erfahrung. „STAFF*Lausitz war für uns ein wichtiger Faktor auf dem Weg zu einem offenen, modernen Unternehmen.“

3.5. Fazit

Veränderung gelingt – trotz Alltag:

Das Projekt zeigt, wie Unternehmen auch im Spannungsfeld von Tagesgeschäft und Transformation wirksame Entwicklungsprozesse umsetzen können. Voraussetzung ist jedoch, dass Herangehensweise, Nutzen und Ziele klar kommuniziert werden und die Weiterbildungen praxisnah gestaltet werden.

Unternehmenskultur schlägt Recruiting:

Fachkräftesicherung entsteht durch starke Unternehmenskultur mit transparenter Kommunikation, Beteiligung und gelebter Chancengleichheit als echte Wettbewerbsvorteile.

Netzwerk und Begleitung als Erfolgsfaktor:

Persönlicher Austausch, regionale Vernetzung und externe Prozessbegleitung schaffen Vertrauen und beschleunigen Veränderungen.



Alexander Poetzsch, Architekturen, © Matthias Popp

Ein mutiges Experiment:
Alexander Poetzsch
berichtet von Erfahrungen
mit der 4-Tage-Woche

Das Architekturbüro Alexander Poetzsch Architekturen (APA) wagte im Rahmen unseres Projektes STAFF*Lausitz ein mutiges Experiment: Eine viermonatige Testphase mit einem verkürzten Arbeitszeitmodell. Ziel war es, die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden zu verbessern, die Produktivität zu erhöhen und das Unternehmen für die Zukunft zu rüsten. Das Thema „verkürzte Arbeitszeitmodelle“ steht aktuell im Fokus vieler Unternehmen, die ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern möchten. Wir sprachen mit Alexander Poetzsch, dem Geschäftsführer des Büros, über Motivation, Herausforderungen und Erkenntnisse.

Warum die 4-Tage-Woche?

„Die steigende Komplexität unserer Arbeitswelt verlangt ein hohes Maß an Konzentration. Gleichzeitig sind Phasen der Regeneration unverzichtbar. Ich hatte beobachtet, wie erholsam freie Tage im Frühjahr durch Feiertage wirken, und fragte mich, ob wir diesen Effekt bewusst in den Arbeitsalltag integrieren könnten. Das Experiment sollte uns zeigen, ob mehr Freizeit zu frischerer und effizienterer Arbeit führt“, erklärt Alexander Poetzsch. Zudem wurde die Idee durch Studien und Berichte unterstützt, die sowohl Chancen als auch Risiken solcher Modelle beleuchten. „Die Diskussionen reichten von Untergangsszenarien für die deutsche Wirtschaft bis hin zu einem notwendigen Schritt für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitenden-zufriedenheit“, ergänzt er.

Ablauf und Organisation

Das Team von APA bereitete sich sorgfältig auf die Testphase vor. Neben Coaching zur Identifikation von „Zeitfressern“ wurden die Arbeitsverhältnisse individuell angepasst. Die Mitarbeitenden konnten zwischen verschiedenen Modellen wählen:

- Eine klassische 4-Tage-Woche mit einem freien Tag,
- Verkürzung der täglichen Arbeitszeit über die Woche hinweg,
- Zusätzliche Homeoffice-Optionen.

Ein flexibler Ansatz ermöglichte es den Mitarbeitenden, auch während der Testphase das Modell zu wechseln, um herauszufinden, welches am besten zu ihnen passt. Zusätzlich wurde ein Kommunikationsleitfaden entwickelt, der sowohl interne als auch externe Abstimmungsprozesse optimieren sollte. In einem vorbereitenden Coaching wurden außerdem individuelle Fragen und Unsicherheiten der Mitarbeitenden besprochen, um die Akzeptanz des Projekts zu fördern. Eine „Exit- Strategie“ wurde ebenfalls bedacht.

Erkenntnisse aus der Testphase

Die Ergebnisse waren vielschichtig:

Positive Effekte:

- Mehr Bewusstsein für eigene Arbeitsgewohnheiten und Zeitmanagement.
- Verbesserte Kommunikation durch klare Abstimmungen.
- Stärkerer Teamzusammenhalt durch den gemeinsamen Testprozess.
- Schaffung eines geschützten Raumes für Feedback und Reflexion.

Herausforderungen:

- Junge Mitarbeitende und Berufsanfänger hatten Schwierigkeiten, ihre Arbeitszeit zu optimieren, da ihnen oft die Routine fehlte.
- Teilzeitkräfte stießen an Grenzen, da ihre Arbeitszeit bereits stark reduziert war.
- Weniger gemeinsame Schnittstellenzeit führte zu größerem Abstimmungsaufwand.

„Die 4-Tage-Woche ist keine ‚Allheil-Dusche‘, die für alle gleichermaßen funktioniert. Sie erfordert individuelle Anpassungen und ein hohes Maß an Vertrauen. Wir haben während der Testphase auch ein Ampelprinzip genutzt, bei dem die Mitarbeitenden ihre Belastung und Zufriedenheit reflektieren konnten“, betont Alexander Poetzsch.

Wirtschaftliche Auswirkungen

Obwohl die 4-Tage-Woche zu geringen Verzögerungen im Cashflow führen kann, waren die Einbußen bei APA minimal. „Unsere Kolleginnen und Kollegen waren motiviert, das Ziel zu erreichen. Das hat gezeigt, dass der Erfolg solcher Modelle von der Bereitschaft des Teams abhängt“, so Alexander Poetzsch.

Eine wichtige Erkenntnis war, dass wirtschaftliche Effekte stark von der Projektlage abhängen. Besonders in heißen Projektphasen, etwa bei Abgaben, war die Umsetzbarkeit schwieriger. Dennoch zeigte sich, dass klare Kommunikation mit Auftraggebern und intern eine Schlüsselrolle spielte.

Wie geht es weiter?

Nach der Testphase wurde entschieden, das Modell nicht flächendeckend einzuführen. Stattdessen bleibt es ein Angebot für einzelne Mitarbeitende, deren Aufgaben und Arbeitsweisen dies ermöglichen. „Wichtig ist, dass wir alle gemeinsam daraus gelernt haben und individuell von diesen Erfahrungen profitieren können“, fasst Alexander Poetzsch zusammen.

APA plant, weiterhin flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einzugehen und die Arbeitszeitmodelle punktuell anzupassen. Die Erfahrungen aus der Testphase fließen in zukünftige Entscheidungsprozesse ein.

Tipps für andere Unternehmen

Für Unternehmen, die ähnliche Modelle ausprobieren wollen, gibt Alexander Poetzsch folgende Ratschläge mit:

1. Gute Vorbereitung: Klare Ziele definieren, Mitarbeitende einbeziehen und offen kommunizieren.
2. Begleitung: Regelmäßiges Feedback und Monitoring während der Testphase. Hierbei helfen z. B. Tagebücher oder digitale Tools zur Reflexion.
3. Offenheit: Den Mut haben, Neues auszuprobieren und daraus zu lernen. Auch externe Unterstützung, z. B. durch Coaches, kann hilfreich sein.
4. Kommunikation: Klare Ansagen an Auftraggebende und das Team schaffen Vertrauen und Transparenz.

Fazit

Das Experiment von APA zeigt, dass verkürzte Arbeitszeitmodelle nicht nur Mut, sondern auch eine gezielte Planung und Kommunikation erfordern. Die Erkenntnisse sind wertvoll – nicht nur für APA, sondern auch für andere Unternehmen, die sich der Herausforderung stellen wollen.



Stephanie Lucas, Lucas Group GmbH auf der Abschluss- und Auftaktveranstaltung Staff*Lausitz-BoostHer. © Christiane Schleifenbaum

Interview

Seit über 35 Jahren ist die Lucas Group in Königsbrück ein zuverlässiger Partner für Industrie- und öffentliche Auftraggeber. Leistungen werden in den Bereichen Metall- und Stahlbau, Maschinen- und Anlagenbau, Fertigung von Hochwasserschutzelementen sowie in der Wartung und Instandhaltung von Türen, Toren und Fenstern erbracht.

Mit 38 Mitarbeitenden und einer familiären Unternehmensstruktur ist das Unternehmen tief in der Region verwurzelt. Um auch in Zukunft als attraktiver Arbeitgeber zu bestehen, nimmt die Lucas Group an unserem Projekt **STAFF*Lausitz** teil. Wir haben mit der Geschäftsführerin Stephanie Lucas über die Erfahrungen gesprochen und darüber, was sich seitdem im Unternehmen verändert hat.

Wie alles begann

Auf STAFF*Lausitz wurde das Unternehmen durch eine persönliche Empfehlung aufmerksam: Die Personalverantwortliche eines befreundeten Unternehmens berichtete von positiven Erfahrungen mit den Projekten vom Verein Wertewandel. Schnell war klar: Auch die Lucas Group möchte die Chance nutzen, um die eigenen Strukturen weiterzuentwickeln.

„Wir spüren wie viele andere den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel im Handwerk. Es reicht nicht mehr, nur gute Arbeit zu leisten. Wir müssen uns auch als Arbeitgeber gut aufstellen, sichtbar bleiben und gleichzeitig intern an unseren Prozessen arbeiten“, so Stephanie Lucas.

Von Kommunikation bis Leitbild: echte Teamarbeit

Im Rahmen des Projekts nutzte das Unternehmen verschiedene Angebote. Unter anderem Weiterbildungen für Führungskräfte oder Schulungen zum agilen Projektmanagement aber auch das Angebot der individuellen Inhouse-Schulungen. Hier wurden Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und die Führungskräfte an zwei Tagen unter anderem zum Thema Unternehmenskommunikation geschult. Mit viel Offenheit, praxisnah und vielen Aha-Momenten. Dabei entstand ein erster Entwurf für ein **gemeinsames Leitbild**, das inzwischen ausformuliert ist und im September auf der Betriebsversammlung vorgestellt wird.

Auch persönlich hat Stephanie viel aus dem Projekt **STAFF*Lausitz** und den darin angebotenen Workshops mitgenommen: „Es war gut, Themen aus dem Studium nochmal aufzufrischen, aber auch ermutigend zu erleben, dass andere Unternehmen ähnliche Herausforderungen haben. Der Austausch war enorm hilfreich.“

Blick nach vorn

Für die Zukunft hat die Lucas Group ein klares Ziel: Als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Mit einer wertschätzenden Kultur, einem starken Teamgeist und Freude an der Arbeit. Oder, wie Stephanie es formuliert:

„Zu Lucas muss man gehen“

Stephanie Lucas: „Das war ein richtiger Meilenstein für uns. Es kamen Themen auf den Tisch, über die man im Alltag selten spricht. Zum Beispiel IT-Prozesse oder der Wunsch nach mehr regelmäßigen Besprechungen. Und: Alle haben sich eingebracht. Das hat mich stolz gemacht!“

Ein weiterer konkreter Impuls: die **Wiedereinführung agiler Methoden zur Projektverwaltung**. Diese werden nun teamübergreifend in allen Büroabteilungen genutzt. Auch die **Stellenanzeigen** wurden überarbeitet, mit Erfolg: Die Zahl der Bewerbungen ist gestiegen.

Neues Selbstverständnis und gestärkte Motivation

Die Rückmeldungen aus dem Team? Durchweg positiv. Anfangs teilweise noch skeptisch, zeigten sich viele Mitarbeitende offen für die neuen Impulse. „Nach einer halben Stunde waren alle dabei, haben mitdiskutiert, Ideen eingebracht. Für mich war das ein bewegendes Moment. Einfach zu sehen, wie groß das Engagement ist.“

„Wir wollen ein Unternehmen sein, zu dem man gern geht. In unserer Region sollen die Leute sagen: Zu Lucas muss man gehen!“

Zum Schluss noch ein großes Danke an das komplette Projektteam von „STAFF*Lausitz“. Insbesondere die individuellen Lösungen für unser Unternehmen haben uns noch weiter nach vorn gebracht.

4. Ausblick

Handlungsempfehlungen für KMU

„Mitmachen! Der Verein Wertewandel bietet mit den Projekten zur Fachkräftesicherung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität eine Chance, die man als mittelständisches Unternehmen allein so nicht bekommt: Austausch, Impulse, Unterstützung für echten Kulturwandel.“

Tom Lehnert, Geschäftsführer FamilienCampus Lausitz gGmbH, Klettwitz

Basierend auf den praktischen Erfahrungen aus den Unternehmen, aus dem Projekt-Team von Wertewandel e.V. und der Zusammenarbeit mit den Trainer*innen wird deutlich, dass die Lernprozesse und Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen regionaler Strukturpolitik, betrieblichen Anforderungen und individuellen Entwicklungsbedarfen so unterschiedlich wie die Unternehmen selbst sind.

Die dargestellten Beispiele sollen anderen Organisationen als Inspiration und Orientierung für eigene Entwicklungsprozesse dienen. Jedes Unternehmen kann entsprechende Impulse mitnehmen und an internen Prozessen arbeiten:

Hier einige Beispiele:

- Verschiedene Unternehmen werden perspektivisch den gestarteten Prozess weiterverfolgen und entwickeln.
- Die initiierten Frauennetzwerke werden zukünftig weitergeführt, um Austausch und das Sichtbarmachen von Identifikationsfiguren zu fördern.
- Am 01.01.2026 erfolgte der Start des Projekts „**BOOST(H)ER – Unternehmenskultur stärken und neu denken**“ von Wertewandel e.V., welches sich u.a. noch intensiver mit der Förderung von Frauen beschäftigt.
- Individuelle Arbeitszeitmodelle, die im Rahmen der Inhouse-Schulungen erarbeitet und im Unternehmen erprobt wurden, werden fortgeführt.
- Die Fachkräftebindung in den Unternehmen hat sich verstärkt, sie werden als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen. Dies ist u.a. an einer gestiegenen Zahl an Bewerbenden sichtbar.
- Die Erfahrungen und Expertisen der Projektmitarbeitenden werden für verschiedene Veranstaltungen angefragt, beispielsweise für den Fachkongress der Bundesstiftung Gleichstellung oder den Görlitzer Frauensalon.

Aus unseren Erfahrungen der letzten Jahre im Projekt können wir gemeinsam mit unserem Team aus Trainer*innen folgende Empfehlungen aussprechen:

- Wichtig ist, dranbleiben! Auch wenn Ideen in ihrer ursprünglichen Form scheitern, können wertvolle Erfahrungen aus den Prozessen mitgenommen und andere gute Lösungen gefunden werden. (siehe u.a. Projekt Arbeitszeitoptimierung, Alexander Poetzsch Architekturen)
- Beschäftigte in den Wandel einbeziehen und mitgestalten lassen. Die Ergebnisse nach außen sichtbar machen.
- Nutzen in Personalentwicklungsmaßnahmen sehen, auch wenn für „weiche“ Weiterbildungsthemen wie Kommunikation und Führungskräfte-Trainings nur schwer Kennzahlen messbar sind.
- Mitarbeitenden regelmäßig die Möglichkeit zu Weiterbildungen geben, die Mitarbeitenden dabei unbedingt mit einbeziehen und Entwicklungswünsche und Interessen berücksichtigen.
- Dem Wandel und den Prozessen Zeit geben, denn *„Veränderung ist manchmal eine Schnecke“* (Zitat Nina Bessing, Trainerin im Projekt STAFF*Lausitz).

und ganz wichtig:

- Unternehmensübergreifend in Netzwerken in Verbindung bleiben und auch branchenübergreifenden Austausch suchen.
- Sicherung von Erfahrungswissen der Mitarbeitenden vor dem Renteneintritt.
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern und eigene Fachkräfte ausbilden.
- Personal binden ist das neue Personal gewinnen! Für Unternehmen zählt Personalbindung zu den wichtigsten Zukunftsinvestitionen. Der Unternehmenserfolg wird künftig immer stärker von den Mitarbeitenden, deren Qualifikationen, Kompetenzen und Innovationsfähigkeiten abhängig sein. Unternehmen sind dann attraktiv, wenn sie es schaffen, dass sich die Lebensphasen und unterschiedlichen Lebensmodelle der Mitarbeitenden in der Unternehmenskultur widerspiegeln. Dazu braucht es Rahmenbedingungen, die allen Geschlechtern gleiche Chancen bieten.

Rolle und Expertise des Projektträgers Wertewandel e.V.

Transformation ist kein abstraktes Konzept, sondern ein Prozess, der im Alltag von Unternehmen stattfindet. Ausgehend vom Projekt STAFF*Lausitz wurden in der eigenen Organisation zahlreiche weitere Aktivitäten begründet, die in die Region ausstrahlen oder zu internem Wandel im Verein Wertewandel e.V. führten.

Die Projektmitarbeiterinnen sind Expertinnen im Bereich chancengerechter Personal- und Organisationsentwicklung. Sie erlangen eine hohe Sichtbarkeit mit ihren Themen und besitzen ein fundiertes Wissen über die Entwicklung sowie Netzwerke der Region Lausitz. So wurden u.a. folgende Veranstaltungen und Formate unterstützt: Brandenburgische Frauenwoche, der Podcast von Little John Bikes, Gleichstellungstag der Bundesstiftung Gleichstellung, Fachtagung des ESF PLUS-Programms „Wandel der Arbeit“, sowie unterschiedliche Netzwerktreffen von Verbänden und Unternehmen.

Daneben wurden Workshops für Verwaltungen, Moderationen, Frauencoaching im Einzelsetting und Mentorings begleitet.



Team STAFFLausitz © ChristianeSchleifenbaum



© KOPSCHproduction

Mit den Erfahrungen aus dem fortschreitenden Projekt konnten Weiterbildungsthemen weiterentwickelt und neue Formate umgesetzt werden. Im Verein selbst wurde auf Basis einer Netzwerkveranstaltung u.a. eine Neugestaltung des Onboarding-Prozesses angeschoben.

Zusammenfassend ist aus den Erkenntnissen und Lernkurven auch das Projekt BOOST(H)ER entstanden. Die nachweisbar möglichen Veränderungen für Unternehmen zum Thema Gleichstellung in einer sich wandelnden Region und Arbeitswelt sollen in weitere Unternehmen in Brandenburg und Sachsen gebracht werden.

Die Transformationsregion ist für die Zukunft ein wichtiges, elementares Thema, welches nicht ignoriert werden darf.

„Das Experiment sollte uns zeigen, ob mehr Freizeit zu frischerer und effizienterer Arbeit führt. Die Diskussionen reichten von Untergangsszenarien für die deutsche Wirtschaft bis hin zu einem notwendigen Schritt für mehr Wettbewerbsfähigkeit und Mitarbeitendenzufriedenheit“

Alexander Poetzsch, Geschäftsführer Architekturbüro
Alexander Poetzsch Architekturen, Dresden



David Hänschen, MSH Surface Solutions GmbH, auf der Abschluss- und Auftaktveranstaltung Staff*Lausitz / BoostHer. © Christiane Schleifenbaum

David Hänschen führt in Vetschau/Missen, Calau und Forst ein mittelständisches Beschichtungsunternehmen für Faszaden- und Schienenfahrzeugeile. Was sich in den letzten vier Jahren verändert hat, ging tief. Es ging um Haltung und Werte und ein Symbol: die „Daimler-Jacke“.

„Die Sache mit der Daimler-Jacke“ – Wie ein Lausitzer Unternehmen sich neu erfunden hat

David Hänschen setzt nicht nur auf technische Exzellenz, sondern vor allem auf ein zukunftsgerichtetes Miteinander im Team. Im Interview mit Caro Kahn (Projektmitarbeiterin von STAFF*Lausitz) sprach er über die Herausforderungen der Fachkräftesicherung, die Bedeutung einer klaren Unternehmenshaltung und warum interne Transformation manchmal bei ganz kleinen Dingen beginnt.

„Ich wollte, dass unsere Leute ihre Arbeitsjacke auch nach Feierabend mit Stolz tragen. So wie beispielsweise bei Daimler. Wenn du abends in Stuttgart einkaufen gehst, dann siehst du 5 Menschen mit einer Daimler-Jacke an der Supermarktkasse. Genau das wollte ich auch für MSH erreichen. Das war mein Bild im Kopf.“

Wenn David Hänschen über die Entwicklung seines Unternehmens spricht, geht es selten zuerst um Maschinen oder Materialien. Es geht um Menschen. Und um das, was zwischen ihnen passiert.

Als MSH Surface Solutions ins Projekt **STAFF*Lausitz** einstieg, war vieles im Umbruch: Der Betrieb war gewachsen, neue Mitarbeitende kamen dazu, doch Strukturen fehlten. „Wir hatten weder Prozesse noch Rollenverständnis. Es herrschte Unsicherheit und oft auch Frust.“

Der Moment der Entscheidung

Die Entscheidung, sich helfen zu lassen, fiel ihm zuerst nicht leicht. „Ich bin eher ein Macher. Aber ich habe gemerkt: Wenn wir nicht anfangen, uns zu sortieren, brechen uns die Leute weg. Wir haben damals gemerkt: Es gibt keine echten Strukturen bei uns – keine Prozesse, keine Systeme, kein gemeinsames Verständnis. Das Projekt hat uns gezwungen, den Blick nach innen zu richten.“

Also holte sich das Unternehmen Unterstützung durch das Projekt STAFF*Lausitz und stellte sich eine zentrale Frage: **Wer sind wir eigentlich als Team, als Arbeitgeber, als Unternehmen?**

Im Rückblick war das der Anfang von etwas Großem. Denn was folgte, war nicht einfach ein bisschen Teambuilding. Es war eine bewusste, tiefgreifende Veränderung – angefangen

bei der Sprache im Betrieb bis hin zur Entwicklung neuer Führungsrollen. Auch das Thema Gleichstellung kam auf den Tisch. Das Ziel war schnell klar: raus aus der klassischen Handwerkskaste, hin zu einem modernen Betrieb, auf den die Mitarbeitenden stolz sind.

Vom Nebeneinander zum Miteinander

Ein zentraler Meilenstein war das erste Teamcamp, organisiert im Projekt. Zwei Tage Auszeit vom Tagesgeschäft, tiefgreifende Gespräche, ehrliche Worte. „Ein paar Kolleg*innen hatten überhaupt keine Lust darauf“, erinnert sich Hänschen. „Aber genau das hat's gebraucht: raus aus der Komfortzone, rein ins Gespräch.“

Heute ist vieles anders. Die Stimmung im Betrieb hat sich gewandelt. Gespräche laufen ruhiger, respektvoller. Probleme werden angesprochen – und gelöst. Es gibt klare Zuständigkeiten, Chancengleichheit, digitale Tools, ein strukturiertes Onboarding. Mitarbeitende, die früher „einfach nur ihren Auftrag abarbeiten“ wollten, übernehmen heute Verantwortung, machen Meisterabschlüsse, leiten Teams.

Vielfalt statt Einheitsbrei

Auch das Team selbst hat sich verändert. MSH beschäftigt heute Menschen aus unterschiedlichen Kulturen und mit ganz verschiedenen Lebensläufen – darunter Geflüchtete, Frauen – auch in technischen Berufen, junge Talente und erfahrene Fachkräfte. *„Wir haben gelernt, wie wertvoll Unterschiedlichkeit ist – und wie wichtig es ist, wirklich miteinander zu reden.“*

Diversität und Gleichstellung im Unternehmen bringen unterschiedliche Perspektiven, Erfahrungen und Ideen zusammen – das fördert Innovation, verbessert die Teamdynamik und macht Unternehmen erfolgreicher und zukunftsfähiger. In den Schulungen mit STAFF*Lausitz entstanden neue Begriffe – und neue Denkweisen. Wo früher

von „Montage“ die Rede war, spricht man heute von „Serviceeinsatz“. Aus der Betriebsversammlung wurde ein „Teammeeting“ und Frauen und Technik? Natürlich! Kleine Worte mit großer Wirkung.

Veränderung kostet – aber sie lohnt sich

Natürlich ist dieser Wandel nicht zum Nulltarif zu haben. *„Rechne mit 30.000 bis 40.000 Euro im Jahr, wenn du's ernst meinst“,* sagt Hänschen. *„Aber die Wirkung ist unbezahlbar: bessere Stimmung, weniger Reibungsverluste, mehr Stolz, mehr Sinnstiftung in der Arbeit.“*

Was heute bei MSH spürbar ist, ist nicht nur ein effizienter Betrieb, sondern eine echte Kultur. Eine, in der Menschen wachsen können – und in der sie gern bleiben. *„Ich sehe Leute, die morgens mit der Firmenjacke zur Arbeit kommen – und sie abends im Supermarkt immer noch tragen. Dann weiß ich: Wir sind auf dem richtigen Weg.“*



Nathalie Mainka, Teamleiterin HR bei Little John Bikes.
© Little John Bikes

Nathalie Mainka, Teamleiterin HR, beschreibt die Wirkung so: *„Wenn wir den Mädchen zeigen, wie cool es eigentlich ist, im Fahrradbereich oder im Handwerk zu arbeiten, bekommen wir danach viele positive Rückmeldungen.“*

Gleichzeitig wuchs der Wunsch, die Frauen, die bereits im Unternehmen tätig sind, stärker zu vernetzen. *„Wir wollten intern einen Raum schaffen, in dem sich Frauen austauschen und unterstützen können, gerade auch über Filialgrenzen hinweg“,* so Nathalie Mainka.

Im Rahmen des Projekts **STAFF*Lausitz** wurde aus dieser Idee ein konkretes Vorhaben. Die externe Begleitung half dabei, Struktur in den Prozess zu bringen. *„Ohne das Projekt wäre der Gedanke vermutlich noch gar nicht so tief gewesen“,* sagt Melanie Naumann offen. *„Vor allem die Struktur, also sich wirklich hinzusetzen und zu klären: Wo kommen wir her? Wo wollen wir hin? Das hätte sich sonst wahrscheinlich ewig gezogen.“*

Der Startschuss fiel mit einem Kick-off-Workshop im November 2024. Neun Frauen aus Filialen und Zentrale, viele davon mit Führungsverantwortung, kamen in einer Dresdner Filiale zusammen. Der Fokus lag bewusst auf persönlichem Kennenlernen und Austausch.

„Uns war ein guter Mix extrem wichtig“, erklärt Melanie Naumann. *„Es hätte überhaupt nichts gebracht, nur Frauen aus der Zentrale einzuladen.“* Ergänzt wurde der Workshop durch gemeinsame Aktivitäten. Unter anderem eine Fahrradtour in der Mittagspause, um Begegnung auf Augenhöhe zu ermöglichen.

Die ersten Reaktionen waren teilweise von Skepsis geprägt. *„Gerade einige Frauen aus den Filialen haben sich gefragt: Warum braucht es überhaupt ein Frauennetzwerk? Ich arbeite doch gut mit Männern zusammen“,* berichtet Nathalie Mainka. Im Laufe des Tages verschob sich diese Perspektive. *„Es wurde klar, dass es nicht um Abgrenzung geht, sondern um Unterstützung. Auch für Frauen, die sich vielleicht nicht trauen, bestimmte Themen vor Ort anzusprechen.“*

Ein zentraler Gedanke war dabei die Vorbildwirkung. Melanie Naumann bringt es so auf den Punkt: *„In manchen Filialen läuft es sehr gut, weil dort gemischte Teams arbeiten. Aber etwa die Hälfte unserer Filialen hatte lange keine Frau im Team. Uns geht es darum, diese guten Beispiele sichtbar zu machen und weiterzutragen.“*

Auch der Blick auf die Kundschaft spielte eine wichtige Rolle. *„Fünfzig Prozent aller Kunden und Kundinnen sind nicht*

„Wir wollen den Kundinnen und Kunden die Wahl lassen“

männlich. Diverse Teams und insbesondere Frauen im Fahrradfachhandel bringen unterschiedliche Perspektiven. Damit werden Teams besser. Kommunikationsstile und Beratungsschwerpunkte heterogen, wodurch sich manche Käufer und Käuferinnen besser verstanden, sicherer beraten und insgesamt wohler fühlen“, sagt Melanie Naumann. *„Gerade im direkten Kundenkontakt in den Filialen führt das zu höherer Beratungsqualität, größerem Vertrauen und messbar stärkeren Kauf- und Bindungsentscheidungen. Klar können Männer Frauen beraten, aber wir wollen den Kundinnen und Kunden die Wahl lassen.“*

Nach dem erfolgreichen Kick-off folgten weitere Netzwerktreffen, inzwischen digital. *„Wir treffen uns quartalsweise für etwa eine Stunde“,* erläutert Nathalie Mainka. *„Es gibt immer ein Thema, zum Beispiel die Filiale aus weiblicher Mitarbeitersicht oder aus Kundinnensicht. Das ist für uns als Unternehmen ein echter Mehrwert.“*

Mit rund zehn bis zwölf Teilnehmerinnen hat sich eine gute Größe etabliert. *„Alle, die teilnehmen, sind wirklich engagiert“,* ergänzt Melanie Naumann. *„Das ist kein Pflichttermin, sondern ein Austausch, der Spaß macht.“*

Aktuell verfügen rund 55 Prozent der Filialen über mindestens eine Frau im Team. Ein wichtiger Meilenstein, aber noch nicht das Ende des Weges. *„So ein Netzwerk wird nicht von heute auf morgen Teil der Unternehmenskultur“,* sagt Nathalie Mainka. *„Aber indem wir es immer wieder sichtbar machen, kann es wachsen – auch für neue Mitarbeiterinnen.“*

Anderen Unternehmen, die ein ähnliches Netzwerk aufbauen möchten, raten beide zu externer Unterstützung. *„Nicht einfach selbst losgehen“,* empfiehlt Nathalie Mainka.

Melanie Naumann ergänzt: *„Man spart unglaublich viel Zeit, wenn man mit jemandem spricht, der das schon gemacht hat. Und man klärt viel schneller, warum man so ein Netzwerk überhaupt braucht.“*

Der Blick nach vorn ist klar: Little John Bikes will den Frauenanteil in den Filialen weiter erhöhen und insbesondere junge Frauen für das Handwerk und die Fahrradbranche begeistern. *„Es gibt sogar schon Filialen mit zwei Frauen“,* sagt Melanie Naumann. *„Das ist dann fast schon Übererfüllung. Aber genau in diese Richtung wollen wir weitergehen.“*

Interview

Die Fahrradbranche ist traditionell männlich geprägt. Schon der erste Schritt in eine Filiale bestätigt diese Aussage. Auch bei Little John Bikes zeigte ein genauer Blick auf die Zahlen dieses Bild: Während der Frauenanteil in der Zentrale bei fast 50 Prozent liegt, sind Frauen in den Filialteams deutlich unterrepräsentiert.

„Wir haben uns die Kennzahlen ganz bewusst angeschaut“, erklärt Melanie Naumann, CFO bei Little John Bikes und verantwortlich für Finanzen, Personal und IT. *„Und dann auch differenziert: Wie viele Frauen arbeiten insgesamt bei uns? Wie viele in der Zentrale? Und wie sieht es in den Filialen aus?“*

Aus dieser Analyse entwickelte sich ein klares Ziel: mindestens eine Frau pro Filiale. Nicht als symbolische Quote, sondern als strategischer Ansatz. *„Es geht überhaupt nicht darum zu sagen, Männer machen keinen guten Job“,* betont Melanie Naumann. *„Sondern darum, gemischte Teams zu stärken und die Vorteile, die daraus entstehen, zu nutzen.“*

Little John Bikes engagiert sich bereits seit mehreren Jahren aktiv dafür, mehr Frauen für die Fahrradbranche zu begeistern. Unter anderem über den jährlichen Girls' Day.

5. Anhang

Ablauf

Projekt STAFF*Lausitz – Steigerung der Arbeitgeberattraktivität –
Gleichstellung als ein Erfolgsfaktor der Unternehmensstrategie
01.04.2023 – 31.03.2026 (beispielhaft)

Projekteintritt

Durchgang I: 01.08.2023 – 30.11.2024
Durchgang II: 01.12.2024 – 31.03.2026

Bestandsaufnahme

Ab September 2024
– Befragung der Multiplikator*innen im Unternehmen
– Ermittlung von Weiterbildungsbedarfen

Weiterbildung für die Multiplikator*innen der Unternehmen

4 x 2 Tage Weiterbildung:

- 1. Chancengleichheit in der PE- und OE**
Januar 2025 / 2 Tage ganztägig, Großräschen
- 2. Personalrekrutierung im demografischen Wandel**
Februar 2025 / 2 Tage ganztägig, Online
- 3. Attraktive Arbeitgeber & Bedingungen**
März 2025 / 2 Tage ganztägig, Online
- 4. Führung im Wandel**
April 2025 / 2 Tage ganztägig, Großräschen

Personaleinsatz

1–2 Mitarbeitende/ Multiplikator*innen
je Unternehmen, die an den Präsenztagen teilnehmen
(z.B. Personalverantwortliche und Mitarbeiter
mit Führungsverantwortung)

1 Projektlotse/in
(Kümmerer an der Schnittstelle Projekt—Unternehmen)

Teilnehmende,
die an den Coachings und Weiterbildungen im Unter-
nehmen oder den Online-Workshops teilnehmen

Frauen,
die an den Coachings und Weiterbildungen teilnehmen

► Modulare Weiterbildungen für Mitarbeitende

► Coaching und bedarfsgerechte Inhouseschulungen
im Unternehmen

► Weiterbildungen und Coachings für Frauen
u.a. modulares Führungskräfte training

► Ergänzende Onlineworkshops
zu aktuellen Bedarfen der Unternehmen im Rahmen
des Wandels der Arbeit

Wissenstransfer / Vernetzungsveranstaltungen

Study Visits sowie Fach- und Netzwerkveranstaltungen
05.06.2024 – Familiencampus Klettwitz

6. Zahlen, Daten, Fakten zum Projekt

Zahlen

Teilnehmendenzahlen: Teilnehmende insgesamt	395
davon Frauen	192
Unternehmen	26
Brandenburg	18
Sachsen	8
Weiterbildungstage	122
Teilnehmendenstunden	9302
meistgenutzter Ort für Workshop-Angebote	Großräschen, da von allen Unternehmen zentral und gut erreichbar
Unternehmen mit internen Weiterbildungen	20 (von 26)
Summe aller internen Workshop-Tage	56
kleinste Arbeitsgruppe	2 Personen
größte Arbeitsgruppe	35 Personen

Impressum

Ergebnisdokumentation des Projekts

Projektumsetzung:
Wertewandel – soziale Innovation und demokratische Entwicklung e.V.
Straße der Jugend 33
03050 Cottbus
www.wertewandel-verein.de

Autorinnen:
Corry Kröner, Vivien Eichhorn, Mara Jähnig, Caro Kahn

Bildnachweis:
Christiane Schleifenbaum, Wertewandel e.V., Matthias Popp, Robert Peschke (Little John Bikes), Romy Winkler, KOPSCHproduction, Tine Jurtz, Andreas Franke

Gestaltung:
Barbara Klute Design

Druck:
dprint GmbH (Druckerei) & Imageconcept GmbH (Eventlocation)

Projektförderung
Das Projekt STAFF*Lausitz wurde im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch



Herausgegeben von
Wertewandel – Soziale Innovation und demokratische Entwicklung e.V.
Corry Kröner, Vivien Eichhorn, Mara Jähnig, Caro Kahn

Regionalbüro Lausitz:

Straße der Jugend 33
D-03050 Cottbus
Tel +49 (0) 355 729 99 859
E-Mail info@wertewandel-verein.de

Büro Berlin:

Sponholzstraße 11
D-12159 Berlin
Tel +49 (0)30 403 67 157 – 8
E-Mail info@wertewandel-verein.de
www.wertewandel-verein.de

Das Projekt STAFF*Lausitz wurde im Rahmen des Programms
„Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die
Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union