

HANDLUNGSBROSCHÜRE

Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



NATIONALER PAKT
FÜR FRAUEN
IN MINT-BERUFEN

Die Broschüre dokumentiert die Ergebnisse des Verbundprojekts „Frauen in Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung. Zukunftsorientierte Gestaltung von Frauenkarrieren in IT und Ingenieurwesen“ des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Neben den Forschungsergebnissen greift sie die Anregungen und Diskussionen aus dem ExpertInnenforum vom 19. Juni 2015 und der Abschlusskonferenz des Projektes vom 18. März 2016 auf. Sie basiert zudem auf dem von den VerbundpartnerInnen durchgeführten Wissenschaft-Praxis-Dialog mit der Fiducia & GAD IT AG, Gothaer Systems GmbH, Robert Bosch GmbH, SAP SE, Siemens AG und Volkswagen Financial Services AG. Das dieser Broschüre zugrunde liegende Verbundvorhaben „Frauen in Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung. Zukunftsorientierte Gestaltung von Frauenkarrieren in IT und Ingenieurwesen“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1429 und 01FP1431 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Broschüre liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Weitere Informationen unter www.frauen-in-karriere.de

Inhalt

	Vorwort <i>Dr. Kira Marrs und Anja Bultemeier</i>	4
	Grußwort <i>Prof. Dr. Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung, Berlin</i>	5
FORSCHUNG	Gestaltungsszenarien für eine genderechte Arbeitswelt von morgen <i>Anja Bultemeier und Dr. Kira Marrs</i>	6
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Führung und Karriere 4.0 <i>Margret Klein-Magar und Christine Regitz</i>	10
POSITIONEN	Gute digitale Arbeit gestalten <i>Christiane Benner</i>	12
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Eine neue Kultur vorleben <i>Elly Siegert</i>	14
POSITIONEN	Der perfekte Sturm <i>Xiaoqun Clever im Gespräch mit Dr. Jutta Witte</i>	16
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Mit kollektiver Intelligenz in die digitale Arbeitswelt <i>Dr. Elvire Meier-Comte</i>	18
IMPRESSIONEN	Mehr als die Summe aller Teile <i>Fotos vom ExpertInnenforum 2015 und der Abschlusskonferenz 2016</i>	20
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Mehr Frauen für die IT <i>Ellen Dierkes und Kathrin Laatz</i>	22
POSITIONEN	Die Digitalisierung nutzen <i>Janina Kugel</i>	24
FORSCHUNG	Radikal neu denken <i>Anja Bultemeier und Dr. Kira Marrs im Gespräch mit Dr. Jutta Witte</i>	26
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Mit neuen Rollen in die digitale Zukunft <i>Claudia Benz</i>	30
POSITIONEN	Businessthema Gender <i>Jörg Staff</i>	32
WISSENSCHAFT – PRAXIS – DIALOG	Flexibilität für die digitale Zukunft <i>Angelika Rübsteck</i>	34
POSITIONEN	Vielfalt für Innovation <i>Margret Klein-Magar</i>	36
	Bilanz und Ausblick	38
	Impressum	39

Vorwort

Dr. Kira Marrs und Anja Bultemeier

Die Diskussion um eine bessere Förderung von Frauen im Arbeitsleben beschäftigt Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in Deutschland seit Jahren. Trotz Quoten, Zielvereinbarungen, guten Absichten und vielen Einzelmaßnahmen bleibt der große Durchbruch bislang aus. Mit der digitalen Transformation und den Veränderungsprozessen, die sie gegenwärtig in den Unternehmen anstößt, entstehen jedoch neue und realistische Chancen für eine gendergerechte Gestaltung der Arbeitswelt.

Im Rahmen des Projekts „Frauen und Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung“ haben wir, ausgehend von der derzeitigen Situation in der IT-Branche und dem Ingenieurwesen, die beiden Megathemen Digitalisierung und Frauenkarriere zusammengeführt und damit Neuland in der Arbeitsforschung betreten. Auf der Basis langjähriger Forschungen zu den Karrierestrukturen moderner Unternehmen und ihrer nachhaltigen Gestaltung haben wir spezifische Möglichkeitsräume für Frauen in der digitalen Arbeitswelt identifiziert und im Dialog mit führenden Unternehmen aus der deutschen IT- und Elektroindustrie sowie der Finanzwirtschaft weiter entwickelt.

Das Projekt hat nicht nur die derzeit offenen Gestaltungsoptionen analysiert, sondern auch gezeigt, dass in den Unter-

nehmen selbst Aufbruchstimmung herrscht und ein Reflektionsprozess über die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt eingesetzt hat. Es ist deutlich geworden, dass der angestoßene Modernisierungsprozess über die Fördermöglichkeiten von Frauen hinausweist und unabhängig vom Genderthema die Zukunft aller Beschäftigten betrifft.

Die vorliegende Handlungsbroschüre reflektiert die Ergebnisse des Projekts, ordnet sie ein in die allgemeine Diskussion um die Digitalisierung und ihre Folgen und gibt neue Impulse für eine gendergerechte Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Als wissenschaftlich fundierte Orientierungs- und Entscheidungshilfe richtet sie sich an interessierte VertreterInnen aus Wirtschaft, Verbänden, Politik, Gewerkschaften, Medien und Forschung.

Wir haben Vielen zu danken, die zum Gelingen unseres Projektes beigetragen haben. An dieser Stelle möchten wir unserem Netzwerk aus UnternehmensexpertInnen danken, das unsere Forschung seit Jahren engagiert begleitet, sowie den Unternehmen, die im Rahmen unseres Wissenschaft-Praxis-Dialogs für einen intensiven Feedback-Prozess zur Verfügung standen.

Grußwort

Prof. Dr. Johanna Wanka, Bundesministerin für Bildung und Forschung, Berlin

Die Digitalisierung verändert unsere Berufswelt. Neue Tätigkeitsfelder entstehen und damit auch vielfältige neue Karriereperspektiven. Gleichzeitig erhöht die Digitalisierung die Flexibilität: So kann durch technisch unterstützte Kommunikation die mobile Arbeit gestärkt werden und flexible Arbeitszeiten können für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf sorgen. Diese positiven Effekte können dazu beitragen, Chancengerechtigkeit zwischen Männern und Frauen zu erhöhen.

Für Frauen ergeben sich auf diese Weise neue Möglichkeiten, die es nun zu entwickeln gilt. Deshalb fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Projekt „Frauen und Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung“. Das Projekt stellt die Forschungs- und Entwicklungsbereiche in der IT-Industrie und im Ingenieurwesen in den Mittelpunkt der Untersuchung. Auf dieser Basis analysieren Expertinnen und Experten des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt und die damit zusammenhängenden Chancen



für Gendergerechtigkeit. Damit verfolgen sie einen innovativen Ansatz in der Arbeitsforschung, der neue Anstöße für eine gendergerechte Gestaltung der Berufswelt der Zukunft gibt.

Die vorliegende Broschüre gewährt dazu interessante Einblicke. Sie stellt die Ergebnisse des Projektes vor und nennt relevante Handlungsfelder, an denen es sich anzusetzen lohnt. Dabei richtet sie sich an das breite Spektrum von interes-

sierten Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Verbänden, Politik, Gewerkschaften, Medien und Forschung. Denn um mehr Chancengerechtigkeit zu erreichen, brauchen wir das Engagement möglichst vieler Akteure. Dazu lade ich alle ein und freue mich, wenn die Ansätze des Projektes „Frauen und Karriere – Fokus Forschung und Entwicklung“ möglichst vielfältig von der Praxis aufgenommen werden.

Gestaltungsszenarien für eine gendergerechte Arbeitswelt von morgen

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt gravierend. Für Anja Bultemeier und Kira Marrs ist dieser Umbruch ein offener Prozess mit offenem Ausgang, der neue Spielräume bietet für bessere Entwicklungschancen von Frauen. Die Wissenschaftlerinnen haben Szenarien entwickelt, die zentrale Dimensionen des Wandels in den Unternehmen umfassen, an den Veränderungsprozessen dort anknüpfen und Impulse geben für eine gendergerechte Gestaltung der digitalen Arbeitswelt.

Anja Bultemeier und Dr. Kira Marrs

ANJA BULTEMEIER
Wissenschaftlerin am
Lehrstuhl für Soziologie I der
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
DR. KIRA MARRS
Wissenschaftlerin am Institut
für Sozialwissenschaftliche
Forschung München



Im Mittelpunkt ihrer Analyse, die auf langjährigen Forschungsarbeiten und einem Wissenschaft-Praxis-Dialog mit sechs ausgewählten Unternehmen basiert, stehen die Forschungs- und Entwicklungsbereiche in der IT-Industrie und im Ingenieurwesen als „Forerunner“ und „Enabler“ der Digitalisierung. Die Wissenschaftlerinnen identifizieren fünf Gestaltungsszenarien, die den Rahmen bilden können für eine bessere Integration, Förderung und Entwicklung von Frauen. So verändert sich gegenwärtig das Feld Forschung und Entwicklung, es prägen sich neue Formen des kollaborativen und vernetzten Arbeitens aus, Führungsleitbilder und Karrieremuster kommen auf den Prüfstand, digitale Technologien ermöglichen mehr Mobilität und Flexibilität und fördern neue Formen der Arbeit und Lebensgestaltung.

Umbruch im technischen Feld

Bultemeier und Marrs beobachten, dass die Forschungs- und Entwicklungsbereiche – bislang eher eine Männerdomäne – in Bewegung geraten. Grund dafür sind vor allem zwei Dynamiken der digitalen Transformation. Zum einen ist Entwicklungsarbeit nicht mehr ausschließlich technisch geprägt, sondern eingebunden in die Gesamtorganisation. Sie bemisst sich am Kundennutzen und ihrer ökonomischen Verwertbarkeit. Damit ändern sich die Anforderungen an die Beschäftigten. Neue Skills wie kaufmännisches Know-how oder Koordinations- und Kommunikationstalent sind jetzt gefragt.

Statt um technische Tüfteleien geht es um komplette Lösungen für Anwender, Schulungen für Kunden, Marktstrategien und Projektmanagement.

Zum anderen nimmt die Bedeutung von Software im Verhältnis zur Hardware zu. Arbeit wird abstrakter, entfernt sich immer mehr vom stofflichen Gegenstand und kann am Rechner simuliert werden. Damit öffnet sie sich neuen Berufsgruppen mit einem höheren Frauenanteil. Plötzlich ist im technischen Umfeld auch das Know-how von ÖkonomInnen, InformatikerInnen oder PhysikerInnen gefragt. Dies erweitert nicht nur den Rekrutierungspool und bringt Vielfältigkeit in die Fachkulturen, sondern verlangt auch nach einer neuen Arbeitskultur. Hinzu kommt: Arbeiten in virtuellen Welten bietet neue Chancen für „Remote-Arbeiten“ und Home Office.

Insgesamt öffnen die vielfältigen Veränderungen in diesen Bereichen durchaus Gestaltungspotenziale, die allerdings nach Beobachtung der Expertinnen von den Unternehmen bislang kaum genutzt werden. Hierfür müssten die neu entstehenden Berufsgruppen offensiver integriert werden als bislang, im Personalmarketing berücksichtigt werden und für sie typische Skills in den Anerkennungs- und Karrieresystemen Berücksichtigung finden. Damit wären diese Bereiche nicht nur Vorreiter der Digitalisierung, sondern hätten mit ihren modernen Arbeitsformen und Flexibilitätsmöglichkeiten das Potenzial, zu Vorbildern für frauen- und familienfreundlichere Arbeitsbereiche zu werden.

Paradigma Kollaboration und Vernetzung

Ein weiteres Gestaltungsfeld bildet sich mit den neuen kollaborativen und vernetzten Arbeitsformen heraus, die derzeit einen Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt einleiten. Produkte werden immer komplexer und entstehen in immer kürzeren Zyklen. Unternehmen agieren bereichsübergreifend, weil alle Zukunftsthemen vernetzt sind. Märkte und Technologien entfalten eine hohe Innovationsdynamik. Im bisherigen Modus, der zwischen funktionalen und disziplinären Aufgaben trennt und individuelles Expertentum sowie isolierte Einzelentscheidungen von Führungskräften fördert, sind diese neuen Herausforderungen nach Überzeugung der Arbeitsforscherinnen nicht mehr zu bewältigen.

In der Folge verändern sich die Strukturen der Arbeitswelt und hochqualifizierte Wissensarbeit grundlegend. Gefragt sind der „Blick über den Tellerrand“, Transparenz, das Teilen des eigenen Wissens im Kollektiv und die Übernahme von Gesamtverantwortung. Gleichzeitig werden Beschäftigte als Experten ihrer eigenen Arbeitspraxis bestätigt und stärker an Entscheidungen beteiligt. In diesen neuen Strukturen gewinnen kommunikative, soziale und integrative Kompetenzen entscheidend an Bedeutung, avancieren von weichen zu harten Faktoren und lassen neue für Frauen attraktive Rollen wie die der Community Managerin entstehen. Neue Chancen für Frauen entstehen aber auch im Kon-

»Mit den neuen Freiheiten einher geht schon jetzt eine Abkehr von Präsenzzeiten als zentraler Machtresource im Kampf um Karrierepositionen.«

text virtueller Öffentlichkeiten. Gerade Communities bieten Frauen eine gute Gelegenheit, sich jenseits der Hierarchie zu positionieren und in einem Kontext sichtbar zu werden, der mehr auf Dialog und Resonanz und weniger auf Selbstinszenierung setzt.

Die Digitalisierung hat also das Potenzial, einen Paradigmenwechsel einzuleiten. Kollektiv vernetztes Arbeiten braucht die Kommunikation, die soziale Intelligenz und den Wissensaustausch und damit auch einen radikalen Wandel in der Arbeitskultur. Frauen könnte hier eine neue Rolle im digitalen Umbruch als authentische Promotorinnen einer neuen Arbeitswelt zukommen.

Neues Leitbild für Führungskräfte

Im Zuge der Digitalisierung wird auch die Rolle von Führungskräften neu definiert. Ehemals weitgehend autonome EntscheiderInnen mit weitreichenden Weisungsbefugnissen und einem festen Platz in der Hierarchie, die sich bislang vor allem über ihre fachliche Autorität definiert haben, müssen sich jetzt ins große Ganze einfügen, werden nach Kennzahlen gesteuert, sollen transparent agieren und sind viel stärker als früher auf die Expertisen ihrer MitarbeiterInnen angewiesen. Denn Entscheidungen, die Führungskräfte heute fällen müssen, sind so komplex, dass eine einzelne Person dies nicht mehr bewältigen kann.

Gleichzeitig brechen alte Privilegien und Statussymbole weg, verteilt sich Führung immer mehr auf verschiedene Rollen, wird Verantwortung auf immer mehr Schultern verteilt. Damit die kollektive Intelligenz sich optimal entfalten kann, rückt nach Beobachtung von Bultemeier und Marrs das „Empowerment von Teams und MitarbeiterInnen“ ebenso in den Fokus wie die Fähigkeit zur Integration und Moderation.

Führung wird damit zur kooperativen Aufgabe, zum Dreh- und Angelpunkt in vernetzten und interdependenten Strukturen. Dies eröffnet insbeson-

dere Frauen einen neuen Zugang zu Führungsaufgaben: weil sie Teamplayerinnen sind, weil sie gerne coachen und Mitarbeiterentwicklung als Wert an sich betrachten. Der Wandel, den gerade Führungskräfte vollziehen müssen, erleben die beiden Arbeitsforscherinnen als radikal. Dies äußert sich in der Ausprägung eines neuen Führungsverständnisses mit Themen wie „Führung auf Zeit“ oder „Top-Sharing“. Bei der Umstellung auf ihre neue Rolle im agilen Unternehmen sehen sich „Leader“ zudem verschiedenen Dilemmata gegenüber und fühlen sich oftmals „allein gelassen“. Unerlässlich ist nach Meinung der Expertinnen deswegen die Entwicklung eines neuen Leitbildes, das Führungskräfte zu zentralen Gestaltern der digitalen Arbeitswelt macht.

Wege zur „Life-Career“

Das Leitbild des „agilen Unternehmens“ prägt den Aufbruch ins digitale Zeitalter. Auch Karrierevorstellungen und -konzepte befinden sich aktuell in einem grundlegenden Wandel. Damit könnte auch die heutige Standardkarriere, die auf Vollzeit, Präsenz und erwerbsbiographischer Kontinuität aufbaut und Frauen nach wie vor in ihren Entwicklungschancen ausbremst, abgelöst werden. Das neue Modell könnte auf eine „Life-Career“ hinaus laufen, die nicht mehr linear, sondern agil verläuft, nicht mehr eindimensional ist, sondern Arbeit und Leben verbindet. Dies öffnet Spielräume für Karriereunterbrechungen, späte Karrieren und individuell an den eigenen Lebens- und Arbeitsweg angepasste Karrierekonzepte. Damit verliert auch der „Machtfaktor Zeit“ im Karriereprozess an Bedeutung.

Im Gegenzug erwartet die Wirtschaft von ihren LeistungsträgerInnen, zwischen Aufgaben zu rotieren und sich permanent weiterzuentwickeln – auch über die eigene Funktion hinaus. Damit erfordert Karriere noch immer einen überdurchschnittlichen Einsatz und verlangt, die eigene „Komfortzone“ immer wieder zu verlassen. Gleichzeitig wird sie immer weniger planbar. Aber die neue „Life-Career“ bietet auch die Chance, bislang

stringente Karriereprozesse zu entzerren, lebenslang zu lernen, Erfahrungen aus Lebensbereichen jenseits des Betriebs zu integrieren und einen ganzheitlichen Blick auf die Beschäftigten zu öffnen. Gefragt ist deswegen ein neues Verständnis, das den Beschäftigten ermöglicht, ihre Karriere souverän zu gestalten und den Karriereprozess für das Leben zu öffnen.

Flexible „RaumZeiten“

Die offensichtlichste und unmittelbarste Veränderung, welche die Digitalisierung in der Arbeitswelt hervorruft, beschreibt das letzte Szenario: Mobile Kommunikationsmöglichkeiten und Endgeräte machen „flexible RaumZeiten“ möglich und eine souveränere Gestaltung von Arbeit und Leben. Arbeiten scheint überall möglich zu sein: im Betrieb, im Zug, im Café und zu Hause.

Dieses mobile Arbeiten ist immer weniger abhängig von Zugeständnissen einzelner Führungskräfte. Vielmehr fordern es Beschäftigte, deren Arbeitsaufgaben dies erlauben, zunehmend als legitimen Anspruch ein. Mit den neuen Freiheiten einher geht schon jetzt eine Abkehr von Präsenzzeiten als zentraler Machtressource im Kampf um Karrierepositionen. So entstehen neue Freiheiten für individuelle und flexible Arrangements, die auch die Vereinbarkeit von Leben und Beruf erleichtern und für eine bessere Work-Life-Balance sorgen können.

Die beiden Wissenschaftlerinnen sehen allerdings auch die Gefahr, dass sich diese Chancen ins Gegenteil verkehren, wenn die Erwartungen der Unternehmen an die zeitliche, örtliche und auch motivationale Verfügbarkeit ihrer MitarbeiterInnen noch weiter steigen. Damit eine Unkultur der permanenten Verfügbarkeit sich nicht zu einem neuen Bremsklotz für Frauen entwickelt, bedarf es nach ihrer Überzeugung jetzt eines rationalen Abwägungsprozesses zwischen den Möglichkeiten, welche die neue Flexibilität von Zeit und Raum öffnet, und den Grenzen, welche die Verantwortlichen in den Unternehmen, aber auch die Beschäftigten selbst ziehen müssen.

»Kollektiv vernetztes Arbeiten braucht die Kommunikation, die soziale Intelligenz und den Wissensaustausch und damit auch einen radikalen Wandel in der Arbeitskultur.«

Führung und Karriere 4.0

Nicht nur ein engagiertes Frauennetzwerk treibt bei der SAP SE das Thema „Gender“ voran. Es ist auch ein wichtiger Bestandteil der SAP People Strategie. Instrumente wie ein standardisiertes Karrieremanagement oder ein gendersensibles Reporting-System sollen Frauen bei ihrer Weiterentwicklung fördern. Doch der ganz große Durchbruch bleibt bislang aus. Die digitale Transformation erfordert eine Nachjustierung der Konzepte und kann zugleich neue Gestaltungsräume öffnen – vor allem in den Bereichen Führung, Karriere und Kollaboration.

Margret Klein-Magar, Christine Regitz

MARGRET KLEIN-MAGAR
Head of SAP Alumni
Relations, Stellvertretende
Vorsitzende des Aufsichtsrats
der SAP SE
CHRISTINE REGITZ
Vice President User
Experience, Sprecherin
des Business Women's
Network Deutschland
und Aufsichtsrats-
mitglied der SAP SE



„Im Kern geht es um eine neue Führungskultur und um den Menschen“, sagen Margret Klein-Magar und Christine Regitz. Für sie ist die Digitalisierung ein Türöffner in diese Diskussion. Denn die schnelllebige digitale Arbeitswelt verlangt nicht nur Agilität, Vernetzung und einen ganzheitlichen Blick auf das integrierte Unternehmen der Zukunft, sondern auch Transparenz und Teilen von Wissen. „Führung bedeutet hier vor allem Involvierendes“, erklärt Klein-Magar. Angesichts immer komplexerer Aufgaben orchestrieren Führungskräfte heute das kollektive Wissen und Können ihres Teams, das sie nur über einen permanenten Dialog und Interaktion „auf Augenhöhe“ aktivieren können.

Beide haben sich mit einer engagierten Gruppe von SAP-Beschäftigten im Zuge des Wissenschaft-Praxis-Dialogs unter anderem damit auseinandergesetzt, was es bedeutet, wenn Integration und Kollaboration die Arbeitswelt von morgen bestimmen. Die TeilnehmerInnen glauben, dass solche Prinzipien ein Klima schaffen können, das Führungsaufgaben attraktiver macht und dies nicht nur für Frauen. Ein neues Mindset sei dabei gefragt. Die Definition von Führung müsse aus ihrem vorwiegend technizistischen Korsett befreit werden und dies müsse in Stellenausschreibungen und Nachwuchsausbildung einfließen: „Wir sollten ein neues Bewusstsein von der Basis her aufbauen“, erklärt eine Teilnehmerin.

Nicht zuletzt kostet gute Führung auch Zeit, die viele nicht haben, weil ihre fachlichen Managementaufgaben oftmals wenig Spielraum für das Kümmern um die eigenen Mitarbeiter lassen. Damit neue Führungsprinzipien nicht nur auf Plakate geschrieben, sondern auch im Alltag gelebt werden, braucht es einen neuen Handlungsrahmen.

Und es geht den ExpertInnen auch um Anerkennung und eine angemessene Honorierung.

Mit der Schaffung eines neuen Führungskräfteleitbilds eng verbunden ist die Frage, was in der digitalen Arbeitswelt Karriere bedeutet und wie sie verwirklicht werden kann. Die durch die Digitalisierung forcierte Entwicklung hin zum agilen Unternehmen könnte Möglichkeiten schaffen, um Karrierewege neu zu denken, in denen auch Diskontinuitäten wie Eltern- oder Pflegezeiten erlaubt sind und neue Bausteine wie ein ehrenamtliches Engagement Anerkennung finden.

Drei Pfade – die Führungskarriere, die Expertenkarriere und die Projektkarriere – gibt es derzeit bei der SAP SE. Dies soll das mögliche Einsatzspektrum für die so genannten High Potentials erweitern. Oftmals erweise sich vor allem für Frauen die Expertenkarriere jedoch als „Scheinkarriere“, weil die dort eingesetzten Beschäftigten nicht wirklich gestärkt seien und entscheidende operative Informationen an ihnen vorbeigingen. Die Karrieremechanismen erwiesen sich häufig als festgefahren.

Um dies nachhaltig zu ändern, bedarf es nach Überzeugung der Workshop-TeilnehmerInnen eines grundlegend neuen Systems, zum Beispiel „eines freien Markts für verantwortungsvolle Aufgaben auf Zeit“. In einem solchen System würden Aufgaben und Rollen nur für einen bestimmten Zeitraum bestimmten Personen übertragen. Damit könnte das Ritual „entweder ganz nach oben oder wieder zurück“ durchbrochen und Freiräume geschaffen werden für eine individuelle Karriereplanung, die sich an der jeweiligen Lebenssituation orientiert.

Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Systems ist allerdings, dass einerseits die Beschäftigten auch während ihrer Auszeiten „am Ball bleiben können“ und dass andererseits das Unternehmen offenlegt, welche Skills es erwartet, um die „Employability“ seiner MitarbeiterInnen zu erhalten. Es müsse jedoch auch Akzeptanz finden, wenn Menschen sich während solcher Auszeiten nicht mit ihrer Arbeit beschäftigen wollten, erklärt eine Expertin. „Wir brauchen keine Zweiklassengesellschaft für Rückkehrer.“

Insgesamt erfordert digitales Arbeiten nach Beobachtung der Gruppe die Auflösung von Spannungsfeldern, die im Zuge der stärkeren Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -räumen entstehen. So müssten unter anderem Vertrauensarbeitszeit und Leistungskontrolle, Präsenzkultur und mobiles Arbeiten sowie Teilzeitkonzepte miteinander in Einklang gebracht und Kompromissmodelle gefunden werden, die Überforderungen ebenso verhinderten wie Unterforderungen. Zum anderen braucht es eine ganzheitliche Sicht auf Arbeitsprozesse und die klare Kommunikation von Zielen und Prioritäten. „Digitales Arbeiten ist mehr, als nur digitale Tools zur Anwendung zu bringen“, bringt es Christine Regitz auf den Punkt. In einem Unternehmen, in dem agiles Arbeiten die Softwareentwicklung bestimme und von oben nur noch vorgegeben werde, welche Aufgabe die vernetzten Teams mit welcher Priorität zu lösen hätten, aber nicht mehr das „Wie“, seien Reflexionsfähigkeit, Moderation und Offenheit für Feedbacks gefragt – Eigenschaften, die Frauen in Zukunft vielleicht zugutekämen, weil sie fähig seien, alltagsgerechte Szenarien für digitales Arbeiten neu zu denken. „Wir müssen klar machen“, sagt die Expertin, „dass Sozialkompetenz ein harter Faktor ist.“

»Ein freier Markt für verantwortungsvolle Aufgaben auf Zeit könnte festgefahrene Karrieremechanismen auflösen.«

Gute digitale Arbeit gestalten

Christiane Benner



Mit der Digitalisierung werden sich nicht mit einem Schlag alle Themen zum Guten wenden, die Frauen in den Unternehmen bewegen. Wie steht es um ihre Entwicklungsmöglichkeiten? Wie sieht es aus mit einem fairen Entgelt? Wie mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben? Es kommt auf die Gestaltung an.

Die Digitalisierung ist kein technischer evolutionärer Prozess – sie ist gestaltbar und gestaltungsbedürftig. Wir wissen, dass viele Arbeitsplätze mit einem hohen Frauenanteil in den mittleren Bereichen von Automatisierung bedroht sind. Möglicherweise entsteht mit der Ausbreitung von Crowdfunding ein neues Prekariat: 70 Prozent der Crowdsources, die für die Plattform



CHRISTIANE BENNER
Zweite Vorsitzende
der IG Metall

Amazon Mechanical Turk arbeiten, sind Frauen. Hier kann es Verwerfungen geben. Dennoch halte ich eine gute digitale Arbeitswelt für möglich. Auch in den Betrieben vollzieht sich ein Kulturwandel. Unternehmen und Beschäftigte erwarten Flexibilisierung und Mobilität. Die Neugestaltung von Arbeitszeit entlang der Lebensphasen von Menschen und Anpassungen in der Gesetzgebung sind Herausforderungen, denen wir uns auch als Gewerkschaft stellen müssen. Gerade für Frauen, die nach wie vor von Erziehungs- und Pflegezeiten am meisten betroffen sind und – wie alle Beschäftigten – auch Zeit für Qualifikation brauchen, sind dies entscheidende Stellschrauben.

Eine neue Kultur vorleben

Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt, eine Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, die Kollaborationsplattform „Bosch Connect“: Das Technologie- und Dienstleistungsunternehmen Bosch hat bereits vieles umgesetzt, was die Entwicklungschancen von Frauen verbessert. Die Digitalisierung könnte weitere Impulse für Veränderungen in der Arbeits- und Führungskultur geben, die allen Beschäftigten zu Gute kommen können. Entscheidend ist für Elly Siegert, Personalchefin am Standort Abstatt, dabei, dass auch die Führungsebene diese Kultur aktiv vorlebt.

Elly Siegert

ELLY SIEGERT
Personalleitung Robert Bosch
GmbH, Entwicklungszentrum
Abstatt



Bis 2020 soll der Frauenanteil in Fach- und Führungspositionen bei 20 Prozent liegen. „Wir haben schon viel erreicht, aber es gibt noch viel zu tun“, berichtete Siegert zum Auftakt des Wissenschaft-Praxis-Dialogs, bei dem Führungskräfte und MitarbeiterInnen des Bosch-Entwicklungszentrums in Abstatt über neue Gestaltungsmöglichkeiten für die Entwicklung von Frauen diskutierten. Nach Meinung der TeilnehmerInnen öffnen sich neue Handlungsräume unter anderem in den Bereichen Führung und Nachwuchsrekrutierung sowie durch die mit der Digitalisierung entstehenden neuen und flexiblen „RaumZeiten“ und Kollaborationsmöglichkeiten.

Die digitale Transformation verändert Führung ganz entscheidend. So können heute Informationen schneller, besser und sicherer ausgetauscht werden, Arbeit wird transparenter, Teams arbeiten verteilt über den ganzen Globus und im Prinzip ist der Kontakt zum Unternehmen immer und von überall möglich. „Die neuen Kommunikationsmittel lassen Statussymbole verschwinden und oftmals zeigen sich Frauen im gegenwärtigen Wandel experimentierfreudiger“, beobachtet eine Expertin. Mit der fortschreitenden Technik rücken zum Beispiel Modelle wie „Job-Sharing in Führung“ oder „Führen in Teilzeit“ stärker in den Bereich des Möglichen.

Zugleich arbeiten Beschäftigte auf Basis eines offenen Wissensaustauschs in ihren Teams immer eigenverantwortlicher und benötigen Coaching und Moderation statt klassischer Führung von oben. Mit den neuen „Guiding Principles“, die unter anderem Vertrauen und Offenheit sowie „Positive Leadership“ hervorheben, hat der Geschäftsbereich Chassis Systems Control der Robert Bosch GmbH bereits ein neues Führungsmodell auf den Weg gebracht. Im Fokus steht dabei die Gestaltung der Rahmen-

bedingungen, die eigenverantwortliches und bereichsübergreifendes Arbeiten ermöglichen sollen. Dabei spielt die Kollaborationsplattform Bosch Connect eine wichtige Rolle für den Informationsaustausch und das kollektive Lernen in der Organisation.

Für zielführend hält die Arbeitsgruppe auch die Verteilung von Führung auf verschiedene neue Rollen wie „Scrum Master“, „Product Owner“ oder GruppenleiterIn. Alternative Führungsmodelle und vor allem ein „Mindset-Wechsel“ sind nach Siegerts Überzeugung unerlässlich – auch für die Neugestaltung von Karrierewegen. „Um hierfür breite Akzeptanz zu schaffen, brauchen wir positive Vorbilder – weibliche und männliche Role Models aus den höheren und mittleren Führungsebenen“, betont sie. Das Projekt MORE, in dessen Rahmen Bosch-Führungskräfte zeitlich befristet das Modell „Führen in Teilzeit und flexible Arbeitszeitmodelle“ erproben konnten, war ein erster erfolgreicher Schritt in diese Richtung.

Es geht allerdings nicht nur darum, Frauen ans Unternehmen zu binden und ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern, sondern auch darum, „die Pipeline von unten aufzufüllen“ und den weiblichen Nachwuchs für Technik zu begeistern. „Wir müssen das Suchfeld erweitern“, sagt Siegert. Führungskräfte müssten gezielt nach KandidatInnen und GeneralistInnen Ausschau halten. So rücken zusätzliche Studiengänge wie Physik und Wirtschaftsinformatik in den Vordergrund. Den Ausbau des Personalmarketings sowie gezielte Veranstaltungen für Frauen in MINT-Studiengängen, die Einblicke in die Arbeit bei Bosch ermöglichen, halten die Workshop-TeilnehmerInnen ebenfalls für gewinnbringend. Die Eintrittsschwelle könnte nach Einschätzung der ExpertInnen auch gesenkt werden, wenn das

„Wording“ in Stellenausschreibungen sich ändert, Frauen wissen, dass sie auch flexibel und „remote“ arbeiten können, und eine sinnstiftende Aufgabe über das reine Produkt hinaus auf sie wartet: „Es ist wichtig, dass wir auch die gesellschaftliche Relevanz dessen, was wir hier tun, hervorheben“, findet Siegert.

Bessere Entwicklungschancen für Frauen können sich auch mit den neuen „RaumZeiten“ öffnen, die sich im Zuge der Digitalisierung entwickeln. Home Office, neue Rahmenbedingungen wie die Bosch-Betriebsvereinbarung zum mobilen Arbeiten, aber auch die Tatsache, dass Präsenzzeiten als Machtressource an Bedeutung verlieren, sorgen für mehr Gestaltungsfreiheit, können aber auch die Verfügbarkeitserwartungen steigern. „Wir sehen ganz deutlich einen Wandel von der Anwesenheits- zur Ergebniskultur“, berichtet Siegert. Beschäftigte agierten selbstständiger, Kommunikationswege diversifizierten sich.

Einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben kann dies ebenso dienlich sein wie einem besseren Wiedereinstieg ins Arbeitsleben nach Auszeiten. 30 Prozent der Bosch-Beschäftigten nutzen mittlerweile die Möglichkeiten des mobilen Arbeitens. Aber es gebe auch Grenzen, fügt die Personalleiterin an. Man könne die Anwesenheit allenfalls zurückfahren, jedoch nicht ganz darauf verzichten: „Es muss eine Anbindung ans Team geben.“ Und auch Teilzeitmodelle müssten gestaltet werden: „Die Aufgaben und Ziele müssen an das jeweilige Arbeitsmodell angepasst werden.“ Und natürlich bleibe es die Aufgabe einer Führungskraft, ihrer Unterstützungsfunktion gegenüber ihren MitarbeiterInnen auch nachzukommen, wenn das Unternehmen größere Flexibilitäten bei Arbeitszeit und -ort einräume.

»Die neuen Kommunikationsmittel lassen Statussymbole verschwinden und oftmals zeigen sich Frauen im gegenwärtigen Wandel experimentierfreudiger.«

Der perfekte Sturm

Die digitale Transformation zu bewältigen ist ein Marathon, kein Sprint, sagt Xiaoqun Clever. Die Technologie- und Medienexpertin erklärt, warum der Umbruch so einschneidend ist, wie Unternehmen ihn erfolgreich bewältigen können und welche neuen Chancen er für Frauen bietet.

Xiaoqun Clever im Gespräch mit Dr. Jutta Witte

Frau Clever, Sie bezeichnen die digitale Transformation als Sturm. Warum?

Weil es schon jetzt keine Industriebranche gibt, die nichts von der digitalen Disruption spürt, und weil es früher oder später jeden treffen wird. Plötzlich tauchen Konkurrenten wie Uber oder Airbnb auf, die bislang keine Spieler auf dem Feld waren und jetzt zu einer echten Bedrohung werden: weil sie Informationen auf völlig neue Art verknüpfen und über ein erhebliches Kapital-Backup verfügen.

Was macht den Umbruch so hart?

Der Umbruch ist auch deswegen so einschneidend, weil wir es mit einem kompletten Paradigmenwechsel in den Kundenbeziehungen und im Konsumverhalten zu tun haben. Die Zeiten, in denen wir Produkte auf einen Massenmarkt werfen konnten, sind vorbei. Heute geht es im Marketing um Eins-zu-eins-Kontakte und nicht um Eins-zu-n-Kontakte zu einer unbestimmten Menge potenzieller KäuferInnen. Denn die neue „Generation Me“ kann online innerhalb von Sekunden von einem Anbieter zum nächsten springen. Loyalität ist für sie nur ein Klick.

Wie sieht es in Ihrer eigenen, der Medienbranche aus?

Die Medienindustrie hat der Umbruch am frühesten und am härtesten getroffen. Alle Produkte, egal ob sie aus der Filmsparte oder einem Verlagshaus kommen, sind digitalisierbar, und mehr noch: Es gibt Anbieter, die das gleiche Produkt

direkt nebenan kostenlos anbieten. Studien zeigen, dass zum Beispiel in Großbritannien 79 Prozent der KonsumentInnen überhaupt nicht mehr bereit sind, für journalistische Inhalte Geld zu bezahlen. Neun Prozent würden ungefähr 30 Pfund pro Jahr hierfür ausgeben. Das zeigt die Brisanz der Entwicklung: Sie bringt die gesamte Einkommensstruktur dieser Industrie in Gefahr. Sie muss um ihr Überleben kämpfen und hat deswegen den Mut, neue Dinge auszuprobieren.

Was ist entscheidend in diesem Überlebenskampf?

Alle reden vom Internet of Things oder von Virtual Reality. Was wir wirklich verstehen müssen, ist, dass es draußen in der digitalen Welt immer noch um Menschen aus Fleisch und Blut geht, um „Experience“ und darum, emotionale Bindungen zu diesen Menschen aufzubauen. Sie sind ständig online und vernetzen sich permanent. Aber sie erwarten auch, dass man sie als Personen anspricht. Wir brauchen Personalisierung, müssen uns aber auch mit den menschlichen und gesellschaftlichen Veränderungen auseinandersetzen, die disruptive Technologien mit sich bringen.

Zum Beispiel?

Nehmen Sie Blockchain, die Technologie, die hinter der Internetwährung Bitcoin steckt und gerade die Finanzwelt revolutioniert. Mit dieser Software können Sie jeden Schritt einer Transaktion im Netz verschlüsseln, abspeichern und zurückverfolgen. Der Code ersetzt das schriftliche Dokument.

Das gibt uns die Möglichkeit, jederzeit und ohne Mittelsleute, Banken oder Clearing Houses, die bislang bei Finanzgeschäften für die gegenseitige Einhaltung von Absprachen und Verbindlichkeiten eintreten, Geld zu transferieren oder Aktiengeschäfte zu tätigen.

Was bedeutet die Transformation für die Ökonomie insgesamt?

Wir stehen an der Schwelle zur Plattformökonomie. Die „New Kids on the Block“ haben kein Vermögen. Uber besitzt nicht einmal ein Auto. Aber sie verbinden die Nachfrage für Transportdienstleistungen auf einer einfach zu nutzenden Oberfläche direkt mit dem Angebot. In Zukunft könnten sie auch den gesamten Automobilmarkt steuern – wenn sie den direkten Zugriff auf die KonsumentInnen haben und den Herstellern vorgeben, welches Auto in welchem Design produziert wird. Das ist ein Alptraum für die Automobilbranche.

Warum tut sich die klassische Industrie so schwer mit dem Umbruch?

Traditionelle Unternehmen entwickeln ihre Innovationen in Projekten mit einem begrenzten Budget und begrenzten Zeitvorgaben. Wenn das neue Produkt dann kein Erfolg wird, starten sie ein weiteres Projekt. Start-ups hingegen versuchen, alles möglich zu machen, weil sie unbedingt gewinnen wollen. Gleichzeitig haben sie eine andere Fehlerkultur, gehen Risiken ein. Eine solche agile Arbeitsumgebung zieht auch Talente an. Wenn Sie einen Larry Page in ein klassisch hierarchisch

organisiertes Unternehmen reinbringen, das nur sein „Return on Investment“ im Blick hat, wird er dort nichts bewirken können.

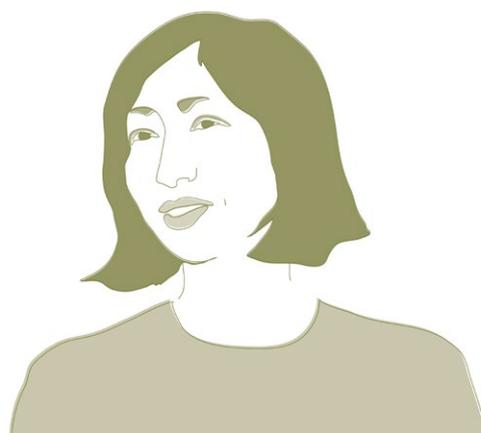
Wie wird man in der digitalen Ökonomie zum Gewinner?

Die künftigen Gewinner setzen auf Personalisierung. Sie erzeugen Loyalität und Emotionen, indem sie ihre Kunden an der Entwicklung neuer Produkte beteiligen. Sie nutzen ihre Daten richtig, weil sie nicht nur die „User“ auf ihren Seiten zählen, sondern analysieren, was sich hinter der Zahl verbirgt: Wer ist es, warum kommt er oder sie zu uns und was kann man tun, damit er oder sie morgen auch wieder kommt? Sie sorgen für Vertrauen. Erfolgreiche Unternehmen müssen sicherstellen, dass Kunden die Kontrolle über ihre Daten zu 100 Prozent behalten. Und sie brauchen langen Atem: Die Transformation ist kein Sprint, sie ist ein Marathon.

Welche Chancen bietet sie für Frauen?

In der neuen Ökonomie kann nur eine Netzwerk-Kultur mit flachen Hierarchien bestehen. Das ist ein Vorteil für Frauen, weil sie überwiegend sachlich an Aufgaben herangehen und typisch männliche Kämpfe um Territorien vermeiden. Außerdem fällt es ihnen leichter, ihre MitarbeiterInnen zu Kreativität zu ermutigen, Talente weiterzuentwickeln und ihren empowernten Teams den Rücken frei zu halten. Sie könnten auch von der neuen Freelancer-Kultur profitieren, die sich gerade ausprägt. Hochqualifizierten Frauen mit Familienpflichten bietet sie ganz neue Arbeits- und Karrieremöglichkeiten.

» Der Umbruch ist auch deswegen so einschneidend, weil wir es mit einem kompletten Paradigmenwechsel in den Kundenbeziehungen und im Konsumverhalten zu tun haben.«



XIAOQUN CLEVER
Mitglied des Vorstands
und Chief Technology &
Data Officer der Ringier AG

Mit kollektiver Intelligenz in die digitale Arbeitswelt

Die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt ist bei Siemens Corporate Technology mittlerweile Chefsache. In einer Ökonomie, die immer volatiler, komplexer und dynamischer wird, müssen Skills neu definiert, Silos aufgebrochen und ein neues Mindset entwickelt werden. Kommt diese Dynamik auch Frauen zu Gute? Elvire Meier-Comte glaubt ja. Denn gefragt sind neben einem umfassenden Verständnis von Daten vor allem soziale und kommunikative Kompetenzen für neue Formen von Kollaboration, Vernetzung und Führung.

Dr. Elvire Meier-Comte

DR. ELVIRE MEIER-COMTE
Senior Consultant Innovation
Strategy and Project Leader
Digitalization Office, Siemens
Corporate Technology



Seit 2010 ist in dem Technologiekonzern das im Rahmen der Siemens-Diversity-Strategie initiierte Frauennetzwerk Global Leadership Organisation of Women (GLOW) mit weltweit zehn Knotenpunkten aktiv. Das Gender-Thema sei eigentlich auf gutem Weg, berichtet Meier-Comte. Das Selbstvertrauen und die Positionierung von Frauen könnten allerdings noch besser werden. Die Digitalisierung und die neuen Formen von Arbeitsorganisation, die sie mit sich bringt, bieten nach ihrer Überzeugung Chancen, ein Umfeld zu schaffen, das stärker die Bedürfnisse der Frauen abfragt und in dem Frauen mehr Chancen haben als in klassischen Unternehmensstrukturen.

Das GLOW@CT-Netzwerk positioniert sich in diesem Zusammenhang als Inkubator für Frauen, um Ideen und Themen umzusetzen, die noch nicht in der klassischen Organisation etabliert sind, und in dem neue „informelle“ Organisationsformen erprobt werden. In diesem Rahmen können Frauen in neue Rollen und Inhalte hineinwachsen und mehr Selbstvertrauen und Führungsidentität gewinnen. „Ein solches kreatives Umfeld und Mindset könnte unser Unternehmen auch attraktiver für den Nachwuchs machen“, glaubt die GLOW-Sprecherin.

Mit dem grundlegenden Wandel hochqualifizierter Arbeit hat sich im Rahmen eines Wissenschaft-Praxis-Dialogs eine Gruppe engagierter MultiplikatorInnen von Siemens CT beschäftigt. Sie stellen fest, dass Partizipation, gemeinsames Lernen, integrative Fähigkeiten und Empowerment aller MitarbeiterInnen immer wichtiger werden, um der Geschwindigkeit der Transformation zu folgen und sich am Markt zu positionieren. Diese Kompetenzen müssen sich viele Beschäftigte noch erarbeiten.

Der Wandel brauche sowohl Top-down als auch Bottom-up-Maßnahmen, finden die Workshop-TeilnehmerInnen. Dabei stellt sich unter anderem die Frage, mit welchen Instrumenten bislang geschlossene Fachwelten geöffnet werden können. Denn die Öffnung in andere Arbeitsbereiche des Unternehmens ist zukunftsweisend, um alte Silos aufzubrechen. Sie erlaubt eine „Multiperspektive“ und das Aneignen von Überblickskompetenzen sowie zeitgemäßes kollaboratives Lernen nach dem Prinzip „trial and error“. Dies erfordert aber auch Beschäftigte und Führungskräfte, die in der Lage sind, auch einmal „drei Schritte zu Gunsten der Gruppe zurückzugehen“.

Das Organisationskonzept der Wahl, um diese Öffnung zu erreichen und Siemens CT fit für die digitale Zukunft zu machen, ist nach Überzeugung vieler TeilnehmerInnen Führung, die auf „Lean“ basiert – konzernweit, top-down implantiert und im Alltag vorgelebt. Dieses Konzept biete große Chancen, den notwendigen Kulturwandel auch operativ im Unternehmen zu verwirklichen, weil es auf offenem Informationsaustausch und transparenten Feedback-Prozessen beruht, auf die Eigenverantwortung von Beschäftigten und Teams setzt, ein neues Verständnis von Führung schafft und sich am Kunden orientiert.

„Frauen könnte es durchaus entgegenkommen, wenn sie als Führungskraft auch einmal in die zweite Reihe treten und ihr Team wirken lassen können“, glaubt eine Expertin. Und wenn Transparenz und Offenheit sich als Prinzipien durchsetzen nach dem Grundsatz: „Wir sind ein Team, wir machen das gemeinsam“, finden auch Jobsharing-Modelle für Führungspositionen, Führen in Teilzeit, eine neue Fehlerkultur oder auch Rollenwechsel innerhalb der Teams und

damit zusammenhängend Führung auf Zeit möglicherweise größere Akzeptanz.

„Ohne einen kooperativen Führungsstil können Sie in der digitalen Welt die weltweit selbstständig agierenden Teams nicht mehr zusammenhalten“, ist Meier-Comte überzeugt. Dies bedeutet nach Ansicht der Arbeitsgruppe unter anderem, die „Erfolge auch die Erfolge der anderen sein zu lassen“. Dies bedeutet auch, ExpertInnen zu ermutigen, ihr Know-how mit KollegInnen in anderen Bereichen auszutauschen und verständlich für ein breiteres Publikum zu machen.

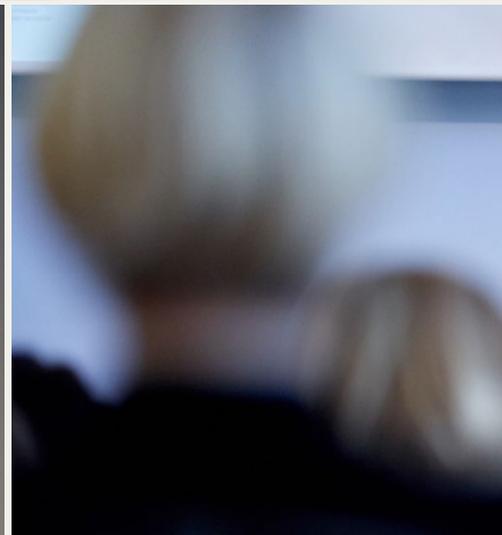
Neue Leadership bringt nicht nur Agilität ins Projektmanagement, sondern zieht auch den Nachwuchs an. Denn die so genannte Generation Y kann mit dem alten Führungstypus nichts mehr anfangen und verlangt nach intrinsischer Motivation. „Sie suchen nach dem Sinn ihres Tuns und wollen Fußspuren hinterlassen in der Gesellschaft – und zwar nicht nur digitale“, berichtet eine Personalexpertin. Insgesamt brauche es daher neue Kriterien für die Auswahl von Führungskräften, klare Signale von oben, dass solche Veränderungen gewollt sind, und ein kontinuierliches Monitoring der neu entwickelten Leitbilder auf allen Ebenen.

Auch hier positioniert sich GLOW@CT als Pionier neuer Organisationsformen mit horizontalen Strukturen und einem neuen „Leadership“-Konzept, das auf Inspiration und Ermutigung setzt und auf Führungskräfte, die sich als Role Models verstehen. Im Austausch mit anderen Innovationsnetzwerken entsteht bei Siemens CT auf diesem Wege gerade eine neue Organisationsdynamik, ein neues Mindset und eine neue Start-up-Kultur, die – mit Blick auf die Digitalisierung – auch das Top-Management wünscht und fördert.

»Ohne einen kooperativen Führungsstil können Sie in der digitalen Welt die weltweit selbstständig agierenden Teams nicht mehr zusammenhalten.«

Mehr als die Summe aller Teile

Die Veranstaltungen im Rahmen des Projekts sind ein vielbeachteter Beitrag zu den Entwicklungschancen von Frauen im digitalen Zeitalter.





Bildmitte: ExpertInnenforum 2015. Im Uhrzeigersinn: Xiaoqun Clever, Janina Kugel, Margret Klein-Magar, Anja Bultemeier, Dr. Kira Marrs, Jörg Staff, Christiane Benner (alle Abschlusskonferenz 2016)

Mehr Frauen für die IT

In der Volkswagen Financial Services AG (VWFS) ist Frauenförderung auf höchster Ebene verankert und Teil der Personalstrategie, ein familienfreundliches Arbeitsumfeld gelebte Praxis. Mehr als 50 Prozent der Beschäftigten bei VWFS sind weiblich.

ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen fragen jetzt, welche Chancen die Digitalisierung öffnet, um bisherige Strategien und Maßnahmen weiterzuentwickeln. Für sie sind das Personalmarketing, Führung und Karriere, neue Kollaborationsformen und Arbeitszeitgestaltung erfolgversprechende Handlungsfelder.

Ellen Dierkes und Kathrin Laatz

ELLEN DIERKES
und KATHRIN LAATZ
Frauenförderung
und Diversity Management,
Volkswagen Financial
Services AG



Unerlässlich, um Frauen nicht nur zu fördern, sondern auch mehr weiblichen Nachwuchs ins Unternehmen zu ziehen, ist nach Überzeugung von Personalexpertin Ellen Dierkes die Weiterentwicklung der Konzepte für das interne und externe Personalmarketing. An dieser Stelle hat VWFS schon vieles auf den Weg gebracht. So gibt es feste Zielwerte für den Frauenanteil im mittleren und oberen Management. Bei Neueinstellungen orientiert sich der Finanzdienstleister am Frauenanteil unter den HochschulabsolventInnen. In drei Talentkreisen – für frisch Ausgebildete, für ExpertInnen, die für eine Fachkarriere geeignet sind, und für Management-AnwärterInnen, die eine klassische Managementkarriere verfolgen – werden neue und erfahrene MitarbeiterInnen gleichermaßen gefördert.

Im Rahmen des Wissenschaft-Praxis-Dialogs haben Dierkes, Laatz und ihre KollegInnen erörtert, wie diese Maßnahmen weiter ausgebaut werden können. Ansatzpunkte hierfür gibt es vielfältige, zum Beispiel die Hervorhebung neuer Tätigkeitsfelder, die im Zuge der Digitalisierung entstehen und Frauen ansprechen könnten, für die aber auch gezielt Kompetenzen aufgebaut werden müssen. Ausschreibungen sollten an die Skills der Zukunft angepasst, aber auch innovative Arbeitsumgebungen und neue Modelle für die Zusammenarbeit in agilen Teams geschaffen werden. Auf Studierende, Schüler, DirekteinsteigerInnen und IT-Fachkräfte ist das Employer Branding von VWFS derzeit zugeschnitten: „Vielleicht sollten wir Frauen noch stärker als eigene Zielgruppe in den Fokus rücken“, überlegt Dierkes.

Aber auch die Entwicklung einer neuen Führungskultur ist für die Arbeitsgruppe ein wichtiges Thema, wenn es um die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt

geht. Damit einher geht auch die Frage, was speziell Frauen motivieren kann, eine Führungsaufgabe zu übernehmen. Die digitale Transformation könnte hier möglicherweise Wege ebnen.

Trotz des insgesamt hohen Frauenanteils in der Belegschaft sind bei VWFS derzeit deutlich mehr Männer in Führungspositionen als Frauen. Führungskräfte übernehmen dabei in Personalunion sowohl die disziplinarische als auch die fachliche Führung. Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen in klassischen Hierarchiestrukturen mit klaren Berichtswegen, an denen sich auch die Karrieregestaltung orientiert. Inzwischen hat der Konzern beschlossen, 50 Prozent seiner Projekte bis 2020 agil anzugehen. Es gibt bereits erste Teams, die genau das schon umsetzen.

Die ExpertInnen sehen Möglichkeitsräume zum Beispiel für eine Öffnung des Präsenzprinzips und damit einhergehend für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung. Führung sollte sich nach ihrer Meinung weiterentwickeln: weg von einem Status hin zu einer Rolle und Linienaufgabe, bei der disziplinarische Aufgaben und die Koordination fachlicher Fragen auch getrennt werden könnten. Zielführend könne möglicherweise sein, Gremien umzubauen, anders zu besetzen und auch ExpertInnen stärker in wichtige Entscheidungskreise zu integrieren – mit Verantwortung und mit Entscheidungsbefugnis.

Sinnvoll könnte nach Überzeugung von Kathrin Laatz zum Beispiel die Erprobung neuer Modelle wie „Führen auf Zeit“ oder „Führen im Tandem“ sein: „Solche Veränderungen könnten Führung für Frauen attraktiver machen.“ Zugleich sollte sich Karriere jenseits der Linie öffnen für Auszeiten wie Elternzeiten, Studium oder ein Sabbatical, für Rotationen, Expertenlaufbahnen und

Entwicklungsmöglichkeiten im Rahmen von Tätigkeiten in Teilzeit.

Der Wandel in den Bereichen Führung und Karriere wird nach Beobachtung der DiskutantInnen einerseits entscheidend mit vorangetrieben durch neue, mobile und flexible Arbeitskonzepte, die sich im Zuge der Digitalisierung mehr und mehr durchsetzen werden. Andererseits können diese Trends, die auch Chancen für die Entwicklung von Frauen bieten, ohne neue Leitbilder nicht zum Tragen kommen.

„Wenn wir künftig anders zusammenarbeiten, uns vernetzen und kollaborieren, unser Wissen in andere Bereiche tragen und Arbeitszeiten und -orte flexibler werden, müssen sich auch Strukturen ändern“, finden sie. Tools, Prozesse, Systeme, Methoden und nicht zuletzt die Unternehmenskultur müssten sich dem anpassen. Hilfreich sei zum Beispiel eine geeignete Kommunikationsplattform. Zudem könnten sich neue Jobprofile wie Scrum Master oder Product Owner herausbilden, die neben fachlichen Kompetenzen auch kommunikative Skills erfordern: „Auch dies könnte Frauen zu Gute kommen“, glaubt Kathrin Laatz.

Eine weitere Aufgabe, die auf das Unternehmen zukommt, ist die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die flexible und mobile Arbeitswelt der Zukunft, etwa durch den Ausbau der technischen Infrastruktur, aber auch durch eine neue Arbeitszeitgestaltung, die auch Schutzregelungen für die Beschäftigten beinhaltet. Nicht zuletzt, sagt die Expertin, hänge das erfolgreiche Arbeiten im Home Office auch davon ab, ob Teammitglieder, Vorgesetzte und das Unternehmen insgesamt diese Form der Arbeitsorganisation akzeptierten und man sich gegenseitig vertraue.

»Wenn wir künftig anders zusammenarbeiten, uns vernetzen und kollaborieren, unser Wissen in andere Bereiche tragen und Arbeitszeiten und -orte flexibler werden, müssen sich auch Strukturen ändern.«

Die Digitalisierung nutzen

Janina Kugel



Reale und digitale Welt verschmelzen zunehmend, gleichzeitig entstehen rasend schnell neue Geschäftsmodelle. Das Kerngeschäft von heute? Ist sicher nicht das von morgen. Die neue Dynamik verändert unsere Zusammenarbeit, unsere Unternehmenskultur und unser Führungsverständnis. Klassische Hierarchien haben ausgedient – stattdessen müssen Manager heute dialogischer, digitaler und horizontaler führen. Engagierte, gut ausgebildete Frauen könnten von diesen fundamentalen Veränderungen besonders profitieren. Denn obwohl der wirtschaftliche Nutzen von mehr „Gender Diversity“ längst erwiesen ist, sind Frauen noch immer unterrepräsentiert in technischen Berufen und Führungsetagen.



Janina Kugel,
Mitglied des Vorstands
und Arbeitsdirektorin
der Siemens AG

Wie der OECD-Durchschnitt zeigt, liegt Deutschland sogar im hinteren Bereich – und kann von den skandinavischen Ländern einiges lernen. Zum Beispiel, wie entscheidend das Rollenverständnis einer Gesellschaft ist und wie wichtig die Unterstützung des Umfelds. Auch Unternehmen stehen in der Verantwortung, Angebote zu schaffen, die Frauen in ihrer Karriere bestärken und ihnen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erleichtern. Vor allem eine offene und vorurteilsfreie Unternehmenskultur kann Frauen ermutigen, neue Wege zu gehen und mehr Verantwortung zu übernehmen. Was ihnen aber niemand abnehmen kann: sich stärker für die eigenen Interessen und die eigene Karriere einzusetzen.

Radikal neu denken

Anja Bultemeier und Kira Marrs haben fünf Szenarien für eine gendergerechte Gestaltung der digitalen Arbeitswelt entwickelt und in führenden Unternehmen zur Diskussion gestellt. Hier reflektieren sie die Ergebnisse ihres Dialogs mit der Praxis.

Anja Bultemeier und Dr. Kira Marrs im Gespräch mit Dr. Jutta Witte

DR. KIRA MARRS
Wissenschaftlerin am Institut
für Sozialwissenschaftliche
Forschung München
ANJA BULTEMEIER
Wissenschaftlerin am
Lehrstuhl für Soziologie I der
Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



Frau Bultemeier, Frau Marrs, warum dringen Sie gerade jetzt darauf, neue Pflöcke für die Förderung von Frauen in der Wirtschaft einzuschlagen?

Bultemeier: Wir sind im Moment Zeitzeugen eines historischen Umbruchs: Die digitale Transformation ist kein vorübergehender Hype, sondern ein epochaler Umbruch mit weitreichenden Folgen für Unternehmen und Beschäftigte. Sie zwingt Unternehmen, die Weichen in allen entscheidenden Bereichen grundlegend neu zu stellen. Sie wissen, dass sie sich neuen Gestaltungsoptionen öffnen müssen. Aber wahrscheinlich gilt dies nur für einen begrenzten Zeitraum. Wir wollen dieses Zeitfenster nutzen – nicht nur um neue Möglichkeitsräume für Frauen auszuloten, sondern auch um sie als Mitgestalterinnen des Wandels zu etablieren.

Marrs: Dass der gegenwärtige Umbruch in eine genderechtere Arbeitswelt mündet, ist ja kein Selbstläufer. Wie zäh die Entwicklung vorangeht, zeigt der trotz jahrelanger Diskussionen immer noch geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen. Wir sollten nicht warten, bis wieder überwiegend Männer die Pflöcke für die digitale Arbeitswelt eingeschlagen haben, und dann im Nachgang mühselig Korrekturen durchsetzen. Wir müssen die Chancen, die für Frauen entstehen, aktiv einblenden und zum integralen Bestandteil des Veränderungsprozesses machen. Und hierfür haben wir konkrete Szenarien entwickelt.

Wieso beziehen Sie sich dabei auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen in der IT-Industrie und im Ingenieurwesen?

Bultemeier: Diese Bereiche sind aus zwei Gründen spannend für unsere Forschung. Sie haben nicht nur die Nase vorn bei der Entwicklung digitaler Technologien und deren Anwendung in der Praxis und weisen damit Best-Practice-Charakter auf. Gleichzeitig gibt es wohl kaum einen Bereich, in dem weniger Frauen arbeiten als im technischen Feld – der Anteil liegt meist unter zehn Prozent. Wir laufen also im Moment Gefahr, dass ausgerechnet dort, wo die Digitalisierung am weitesten fortgeschritten ist, eine neue Arbeitswelt entsteht, in der Frauen keinen Platz haben.

Wie kann man das verhindern?

Bultemeier: Es gibt durchaus Bewegung, weil sich gerade die Anforderungsprofile und damit nach und nach auch die Beschäftigten in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen enorm ändern. Da geht es mittlerweile um weit mehr als um technisches Know-how. Man muss kommunizieren, koordinieren, in großen Zusammenhängen denken können. Für Frauen und auch für viele Männer der Generation Y ist ein solches Umfeld sicher attraktiver.

Wie blicken die betroffenen Unternehmen auf die Situation?

Marrs: Wir haben unsere Gestaltungsszenarien in führenden Unternehmen aus der IT- und Elektroindustrie und der Finanzwirtschaft zur Diskussion gestellt und waren überrascht und zugleich beeindruckt von der Bereitschaft, mit der die AkteurInnen dort nicht nur ihre aktuelle Situation reflektieren, sondern sich auch frühzeitig mit der Frage auseinandersetzen, wie die digitale Transformation genutzt werden kann für eine bessere Frauenförderung und wie Frauen diesen Wandel mitgestalten können.

Bultemeier: Wir sind dort auf viele ExpertInnen – IngenieurInnen, PersonalexpertInnen und auch BetriebsrätInnen – aus verschiedenen Generationen getroffen, die durchaus eingefahrene Wege verlassen und radikal neu denken wollen. Auf deren Expertise können wir jetzt unsere Analyse mit aufbauen.

Was beschäftigt sie am meisten?

Marrs: Weit vorne auf der Agenda steht sicherlich das Thema „Führung“. Das war in unseren Workshops gewissermaßen ein Dauerbrenner. Der Wunsch nach einer neuen Führungskultur und einem neuen Führungskraftetypus ist offensichtlich in allen beteiligten Unternehmen groß. Durchsetzungsstarke Macher und aggressive Managementkulturen, die vor allem Frauen oft abschrecken, sind nicht mehr gefragt. Stattdessen diskutierten die TeilnehmerInnen sehr offen über neue Modelle wie Führen auf Zeit oder Jobsharing in Führungspositionen.

»Wir laufen im Moment Gefahr, dass dort, wo die Digitalisierung am weitesten fortgeschritten ist, eine neue Arbeitswelt entsteht, in der Frauen keinen Platz haben.«

Welche Rolle spielen Führungskräfte im digitalen Wandel?

Marrs: Eine ganz zentrale. Wir glauben, dass sie zu „Change Agents“ der Transformation werden können, wenn sie die notwendigen Kompetenzen für kollaboratives und vernetztes Arbeiten mitbringen.

Bultemeier: Kollaboration und Vernetzung sind ein ganz entscheidendes Thema, wenn man über die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt spricht. Mit dieser neuen Form der Zusammenarbeit in wissensintensiven Bereichen – offen und transparent, über Team- und Bereichsgrenzen hinweg, eigenverantwortlich und gleichzeitig in ständiger Auseinandersetzung mit dem kollektiven Wissen – haben sich die TeilnehmerInnen unseres Wissenschaft-Praxis-Dialogs sehr intensiv auseinandergesetzt. Denn sie sehen natürlich die Herausforderungen, die dieser Paradigmenwechsel für MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit sich bringt. Sie sehen aber durchaus auch neue Chancen für Frauen, sich neu zu entfalten.

Worin liegen die begründet?

Bultemeier: Die neue Arbeitswelt braucht vor allem kommunikative und soziale Kompetenzen und Teamgeist – alles Fähigkeiten, die viele Frauen sehr authentisch mitbringen. Außerdem wird Arbeit sich zunehmend in virtuellen Welten wie Communities abspielen. Das sind praktisch öffentliche Räume innerhalb eines Unternehmens, die nach eigenen Spielregeln und oft jenseits der Hierarchie funktionieren. Hier können sich Beschäftigte unabhängig von ihrer Rolle und Position profilieren. Das bietet Frauen ganz neue Möglichkeiten, sichtbar zu werden.

Wir sprechen hier über in der Regel hochqualifizierte Frauen. Ist es für sie in der digitalen Arbeitswelt auch einfacher, Karriere zu machen?

Marrs: Das hängt davon ab, ob sich neue Karrierekonzepte, die auf Durchlässigkeit, Flexibilität und Ganzheitlichkeit aufbauen, also sich am Menschen und seiner speziellen Situation in einzelnen Lebensphasen orientieren, auf Dauer durchsetzen werden. Die Diskussionen in den Unternehmen haben uns gezeigt, dass die eindimensionale Standardkarriere eigentlich ein Auslaufmodell ist und sich hier durchaus ein neues Ver-

ständnis entwickelt. Wir mussten aber auch lernen, dass die Beharrungskräfte an der Stelle noch sehr groß sind.

Auf welche Akzeptanz stoßen denn in der Realität mobile und flexible Arbeitsmodelle?

Marrs: Hier ist die Entwicklung in den Unternehmen unterschiedlich weit. Viele Beschäftigte sind noch dabei, Erfahrungen zu sammeln und auszuwerten. Wir haben auch gehört, dass an einigen Stellen Home Office tatsächlich noch immer als „Wäschetage“ oder „Erholungstage“ gilt. Eine große Herausforderung ist es, die klassischen Präsenzkulturen in den Unternehmen aufzubrechen. Die Frage, wie man verhindern will, dass sich über die Hintertür von Flexibilität und Mobilität eine neue Kultur ständiger Verfügbarkeit einschleicht, ist auch noch nicht beantwortet.

Wie kann man diese Baustellen schließen?

Marrs: Wir brauchen eine sehr rationale Diskussion über das, was möglich und wünschenswert ist und was nicht. Wie viel Präsenz ist wirklich nötig? Wie kann die individuelle Work-Life-Balance und zugleich der Teamgedanke gestärkt werden? Wie gestaltet sich Teilzeitarbeit im Zeitalter virtuellen Arbeitens?

Was, glauben Sie, kann die Digitalisierung wirklich bewirken?

Bultemeier: Sie stößt auf alle Fälle einen Modernisierungsprozess an, der weit über die Förderung von Frauen hinausgeht. Insofern besteht eine realistische Chance, dass die digitale Transformation eine Arbeitswelt hervorbringt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das wissen auch die Unternehmen. Aber ob dies wirklich so eintritt, hängt davon ab, wie sie den Prozess gestalten. Haben wir am Ende ein digitales Fließband oder mehr Empowerment? Das kann im Moment niemand sagen.

Marrs: Aber wo auch immer die Reise hingeht: Das, was wir jetzt mit Blick auf Gendergerechtigkeit diskutieren, wird wegweisend sein für alle. Die Entwicklungschancen von Frauen sind der Lackmустest, ob die Arbeitswelt von morgen menschengerecht wird oder nicht.

»Führungskräfte können zu Change Agents der Transformation werden, wenn sie die Kompetenzen für kollaboratives und vernetztes Arbeiten mitbringen.«

*»Wir müssen die Chancen,
die für Frauen entstehen,
aktiv einblenden und zum
integralen Bestandteil des
Veränderungsprozesses
machen.«*

Mit neuen Rollen in die digitale Zukunft

Als IT-Kompetenzzentrum der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken stellt sich die Fiducia & GAD IT AG dem „Megatrend Digitalisierung“. Maßstab für die Personalstrategie für das im vergangenen Jahr aus der Fiducia IT AG und der GAD eG entstandene Unternehmen bleibt dabei das Leitbild der Vielfalt – generationenübergreifend, lebensphasensensibel und genderbewusst. Wie sich im Zuge der Digitalisierung Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen verändern können, diskutierte im Rahmen des Wissenschaft-Praxis-Dialogs eine engagierte Gruppe von Beschäftigten und nahm dabei vor allem die Karrieregestaltung in den Blick.

Claudia Benz

CLAUDIA BENZ
HR Business Partnerin,
Personalmanagement,
Fiducia & GAD IT AG



„Wir werden an einem neuen Karrieremodell arbeiten“, erläutert Personal-Expertin Claudia Benz von der Fiducia & GAD im Rahmen des Workshops, in dem der digitale Umbruch von Arbeit als Chance für Frauen in Unternehmen erörtert wurde. Das agile Unternehmen der Zukunft erfordere nicht nur bewegliche Karrierestrukturen und Entwicklungspfade. Es könne auch den Rahmen schaffen für eine Öffnung von Karriere. Denn: Derzeit sei diese vor allem auf die Übernahme von Führungsaufgaben fokussiert und orientiere sich an festgelegten Rollen innerhalb festgelegter Hierarchiestrukturen.

Die DiskutantInnen stellten sich die Frage, ob lineare Karrierewege in der digitalen Arbeitswelt noch tragen oder vielleicht eher ein permanenter Wechsel zwischen Funktionen, Geschäftsbereichen und Standorten gefragt sei. Dieser könne Möglichkeiten schaffen, Karriere individueller zu gestalten, sie für zeitliche Unterbrechungen zu öffnen und sie gleichzeitig breiter aufzustellen. Etwa, wenn Bausteine wie Familienmanagement oder außerbetriebliches Engagement gleichberechtigt anerkannt würden.

„Karriere bedeutet in Zukunft mehr als nur disziplinarische Führung. An erster Stelle heißt Karriere, Verantwortung zu übernehmen für Menschen, Aufgaben und Projekte“, sagte eine Teilnehmerin. Insgesamt sollten neue Rollen definiert werden, die auch bei der Weiterentwicklung der Beschäftigten berücksichtigt werden. Diese neuen Rollen sind in der Fiducia & GAD zum Teil bereits entwickelt, zum Teil prägen sie sich mit den im Zuge der digitalen Transformation entstehenden kollaborativen Kommunikationsstrukturen gerade aus.

„Das Community Management zum Beispiel könnte eine Funktion sein, die neue Entwicklungsmöglichkeiten gerade für Frauen bietet“, erläutert Claudia Benz. Denn hier gehe es nicht darum, nur ein technisches Instrument zur Verfügung zu stellen und die Kommunikation dann laufen zu lassen. Community Management verlange vielmehr, Gruppen zu strukturieren, Diskussionen zu moderieren und ein Thema gegebenenfalls auch voranzutreiben. Eine weitere Rolle hat sich im Zuge von Globalisierung und Digitalisierung vor allem in der IT-Branche bereits etabliert: Sogenannte Scrum-Master übernehmen in agilen Teams die Rolle der Projektmoderation, eine Aufgabe, die neben fachlichen Fähigkeiten ebenfalls kommunikative Skills braucht.

Bei der Idee, Karrieren neu zu gestalten, gehen die ExpertInnen noch einen Schritt weiter. „Wir brauchen eine bessere Durchlässigkeit“, sagt eine von ihnen. „Deswegen sollte es Möglichkeiten geben, horizontal zwischen den Rollen zu wechseln: von der Führungsposition zum Teammitglied oder Projektverantwortlichen und umgekehrt.“ Weil Einzelmaßnahmen nicht ausreichen, um solche Veränderungen auf den Weg zu bringen, hält Claudia Benz es für zielführend, Kompetenzen und Kriterien für einen Rollenwechsel zu definieren, an die das Unternehmen seine Rahmenbedingungen anpassen könnte.

Ins Gesamtkonzept gehören dabei unter anderem auch eine Verbesserung der Kinderbetreuung vor Ort oder auch die weitere Ausgestaltung von Fachkarrieren. Die Anerkennung neuer Karrierebausteine, die Beschäftigte außerhalb des Betriebs, zum Beispiel im familiären oder sozialen Bereich erwerben, ist ebenso essenziell wie die Förderung

übergeordneter Kompetenzen: „Wir müssen unsere Beschäftigten in die Lage versetzen, ihr Know-how weiter zu entwickeln, damit sie mit ihren jeweiligen Rollen auch wachsen können“, sagt HR-Business-Partnerin Benz.

Und natürlich können neue Karrierewege im agilen Unternehmen mit seiner neuen Kollaborationskultur nicht ohne ein neues Führungsleitbild gedacht werden. „Wenn ich im Team arbeite, ist es schwerer, Individualziele zu verwirklichen“, erklärt eine Workshop-Teilnehmerin. Inhaltliche Kompetenzen müssten verlagert, Einzelleistungen aus dem Fokus genommen und Erfolge geteilt, Themen im Kontext betrachtet werden. Mit dieser Entwicklung könnten neue Ankerpunkte für Frauen entstehen und Modelle wie geteilte Führung oder Führen in Teilzeit in die Praxis kommen.

Wenn man jedoch Karriere und Führung neu denkt, muss sich dies auch in neuen Arbeitszeitmodellen widerspiegeln, welche bereits bestehende Gleitzeitregeln weiter ausgestalten: „Von solchen Modellen hängt am Ende auch ab, wie attraktiv man als Arbeitgeber ist“, betont Benz vor allem mit Blick auf die jüngere Generation. Zum anderen aber wird es darum gehen, die mit der Digitalisierung entstandene Flexibilität von Zeit und Raum so zu gestalten, dass sie neue Karrierewege begünstigt und nicht neue Hindernisse aufbaut. Hierzu gehört auch, Wissen nicht in „Laufwerkskulturen“ zu verstecken, sondern mit Hilfe konzernweit eingeführter Tools und Plattformen zu teilen.

»An erster Stelle heißt Karriere, Verantwortung zu übernehmen für Menschen, Aufgaben und Projekte.«

Businesssthema Gender

Jörg Staff



Die Rahmenbedingungen für Frauen in Deutschland sind heute besser denn je. Quoten und Ziele helfen ihnen, sich formal besser durchzusetzen. Aber wir brauchen auch nachhaltigere Nachfolge- und Besetzungsentscheidungen. Gendergerechtigkeit ist dabei kein isolierter Handlungsstrang, sondern muss in die aktuellen Businesssthemen, zum Beispiel Digitalisierung, integriert werden. Das Thema muss Teil der Unternehmensinitiativen und Führungsprinzipien sein und stärker in der DNA der Führungskräfte verankert werden. Führungskultur zu verändern aber ist ein langer Prozess, ist Change Management pur. Deswegen haben wir in den letzten Monaten gemeinsam mit Führungskräften,



JÖRG STAFF
Mitglied des Vorstands
und Arbeitsdirektor
der Fiducia & GAD IT AG

Beschäftigten und ArbeitnehmervertreterInnen zukunftsorientierte Prinzipien definiert. Vielfalt, Transparenz und Ergebnisorientierung gehören dazu, alles Themen, die sich ebenso wie kollaborative Arbeitsformen und Partizipation ableiten aus den Veränderungen, welche die Transformation aktuell mit sich bringt. Wir werden sie jetzt Zug um Zug in unseren Instrumenten implementieren. Insgesamt verlangt die Gestaltung der digitalen Arbeitswelt von allen Beteiligten Mut zur Veränderung – nicht nur des Mindsets, sondern vielleicht auch des gesetzlichen und tariflichen Rahmens. Was sie nicht braucht, ist Polarisierung. Es geht nicht um Frauen oder Männer, sondern um Frauen und Männer.

Flexibilität für die digitale Zukunft

Die technischen Möglichkeiten, die sich derzeit mit der Digitalisierung entwickeln, bieten der Gothaer Systems GmbH Ansatzpunkte, um das Thema „Frauen in der Arbeitswelt“ neu zu denken. Flexibilität und Mobilität verändern nach Einschätzung von Angelika Rübsteck auch Karriere und Führung.

Angelika Rübsteck

ANGELIKA RÜBSTECK
Organisationsentwicklung
mit Schwerpunkt
Skillmanagement,
Gothaer Systems GmbH



Bereits seit 2001 bietet der IT- und Telekommunikationsdienstleister ein flexibles Arbeitszeitmodell ohne Kernarbeitszeiten, das den Beschäftigten ein hohes Maß an Souveränität einräumt. Das Modell biete eine gute Grundlage, um das Unternehmen in die Zukunft zu tragen und die Erwartungen zu erfüllen, die Menschen heute an einen attraktiven Arbeitgeber stellen, und es sei ausbaufähig, ziehen die TeilnehmerInnen des Wissenschaft-Praxis-Dialogs eine positive Bilanz. Entscheidend sei, dass es Arbeitszeiten nicht nur planbar mache, sondern auch begrenze und damit verhindere, dass sich ein Anspruch stetiger Verfügbarkeit entwickle.

Innerhalb eines Zeitkorridors zwischen 6.00 und 20.00 Uhr können die rund 600 GoSys-Beschäftigten, darunter 150 Frauen, ihre Arbeitszeit flexibel an die jeweilige Auftragslage, die aktuellen Projektanforderungen und den persönlichen Lebensrhythmus anpassen. Gleittage sind nicht mehr begrenzt. Eine „Ampelfunktion“ verhindert, dass MitarbeiterInnen unbegrenzt und jederzeit zur Verfügung stehen. Sie enthält ein Arbeitszeiterfassungssystem und ein Arbeitszeitkonto, das auch die Führungskräfte monitoren müssen: Weist es über drei Monate mehr als 50 Plusstunden auf, müssen Beschäftigte es über kürzere Arbeitszeiten oder Gleitzeit auf 30 Stunden zurückführen.

Diese Regelungen stoßen auf positive Resonanz vor allem auch bei Müttern, denen dies eine schnelle Rückkehr in den Beruf nach familienbedingten Auszeiten und die Arbeit an zunehmend flexiblen Arbeitsorten ermöglicht. Insgesamt sehen die IT-ExpertInnen in der neuen Mobilität viele Vorteile, auch wenn sowohl die Akzeptanz als auch die technische Infrastruktur noch verbessert und mehr Erfahrungen mit der Arbeit im „Home Office“ gesammelt werden könnten. Ihnen ist zudem bewusst, dass neue Konzepte für Arbeitszeiten

und -räume ebenso einen Kulturwandel erfordern wie das kollaborative und vernetzte Arbeiten, welches sich in vielen Unternehmen zunehmend durchsetzt.

„Das ist ein Change-Prozess“, sagt Rübsteck, „der vor allem in den Köpfen stattfinden muss.“ Ebenso wichtig wie die technische Entwicklung sei es deswegen, sich über Inhalte zu verständigen, Regeln zu schaffen, was wie kommuniziert wird, sowie Coaching-Angebote für die Beschäftigten bereitzustellen. „Think big, start small“, lautet die Devise der DiskutantInnen. Dahinter steckt die Idee, angesichts der komplexen Veränderungen der Arbeitswelt kleine Schritte zu gehen, ohne das Gesamtziel aus den Augen zu verlieren.

Beides – flexible „RaumZeiten“ und agile Arbeitsformen – erfordert ein Umdenken beim Thema Führung: „Eine Führungskraft muss gänzlich anders agieren, wenn die Mitarbeiter nicht mehr im Nebenzimmer sitzen“, formuliert es ein Teilnehmer. Der Abstimmungs- und Koordinierungsbedarf steige. Und es reiche nicht mehr, Leistungen über Anwesenheit zu bewerten. „Es geht darum, ergebnisorientiert über Ziele zu führen.“

GoSys hat bereits eine Leitorientierung für Führungskräfte auf den Weg gebracht, die jedoch mit Blick auf die jungen „Leader“ von morgen und auch angesichts der durch die Digitalisierung geänderten Rahmenbedingungen noch einmal überprüft werden könnte. Derzeit verlaufe Führung im Unternehmen überwiegend noch traditionell und hierarchiebezogen. Die Zukunft sehen viele in der Gruppe aber eher im teamorientierten Arbeiten mit selbstständig agierenden Beschäftigten und Führung, die Menschen motiviert, weiterentwickelt und vernetzt. Damit einher gehen Überlegungen zu neuen Modellen wie „Führen auf Zeit und in Teilzeit“ oder auch Rollieren von Führungsaufgaben.

Für zielführend halten sie vor diesem Hintergrund auch, mehr auf Teamplayer als auf individuelle ExpertInnen zu bauen, Rollenerwartungen zu formulieren, Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte auf den Weg zu bringen und auch den „Filter“ bei der Suche nach Potenzialen zu ändern. Was bedeuten Hierarchien? Passt dieser Begriff überhaupt noch in die heutige Zeit? Diese Frage stellen sich einige auch mit Blick auf die Karrierekonzepte der Zukunft. Das klassische Laufbahndenken scheint für die agile Zukunft kein erfolgversprechender Weg mehr.

„Karriere bedeutet mehr, als im Organigramm mit möglichst vielen Mitarbeitern aufzutauchen“, findet eine Teilnehmerin. Rollierung und Job-sharing für alle Rollen und Aufgaben gehören zu den Maßnahmen, um die im Unternehmen der Zukunft erforderlichen „beweglichen Karrieren“ verwirklichen zu können. „Fünfzig plus fünfzig ergibt in diesem Fall mehr als hundert“, sagt eine Expertin. „So kann man die Stärken von zwei Personen nutzen und aus diesem Austausch entstehen neue Ideen.“ Ein „Marktplatz für Profile und Aufgaben“ soll transparent machen, welche Möglichkeiten es gibt. Darüber hinaus sollten Personalgespräche künftig gezielter als bislang mit Blick auf ein neues Führungsleitbild und die Potenziale von Karriere kandidatInnen geführt werden.

Insgesamt sei mehr Denken im System, Standardisierung und Teilen von Wissen gefragt. Für Angelika Rübsteck zeigt diese Diskussion, dass auf dem Weg in die digitale Zukunft viele Maßnahmen denkbar sind, die nicht nur Frauen unterstützen können, sondern alle Beschäftigten.

»Neue Konzepte für Arbeitszeiten und -räume erfordern einen Kulturwandel.«

Vielfalt für Innovation

Margret Klein-Magar



Die Digitalisierung ist eine Revolution, die eine neue Umgebung schafft, in der Vielfalt jeglicher Art, auch Gender Diversity, die Voraussetzung ist, um die Potenziale der Transformation ausschöpfen zu können, etwa für neue Geschäfts- und Produktionsmodelle. Das System verändert sich also gerade von selbst ohne unser Zutun. Unternehmen, die sich nicht verändern und für Vielfalt und Konsumentenorientierung öffnen wollen, werden den Umbruch nicht überleben. Diese Situation bereitet letztlich den Boden für innovative, agile Arbeitsformen und eine offene Arbeitskultur jenseits starker Regulatorien und festgefahrener Prozesse. Für Frauen bietet diese Entwicklung große Möglichkeiten –



MARGRET KLEIN-MAGAR
Stellvertretende Vorsitzende
des Aufsichtsrats und
Sprecherin der leitenden
Angestellten der SAP SE

nicht nur, weil ein neuer partizipativer Führungsstil gefragt ist, sondern weil sie in einer flexiblen und agilen Umgebung insgesamt mehr Wirksamkeit entfalten können. Das bedeutet aber auch, dass sich vertraute stabile Strukturen und Regeln lockern, die bislang vermeintlich für Sicherheit gesorgt haben.

Die Herausforderung liegt also für jede Einzelne und jeden Einzelnen darin, Verantwortung zu übernehmen, bestimmte Regeln auch einmal für sich selbst zu definieren und die Rahmenbedingungen selbstbewusst mitzugestalten. Dies gilt für Frauen und Männer, die wir auf dem Weg in die digitale Arbeitswelt beide mitnehmen müssen.

Bilanz und Ausblick

Früher oder später, sind die Fachleute sich einig, erreicht die Digitalisierung jede Branche. Neue Player, ein völlig neues Konsumverhalten und eine aufstrebende Start-up-Generation treiben die disruptive Transformation und die Entwicklung hin zur Plattformökonomie voran und bringen die traditionellen Industrienationen in Bedrängnis. Dieser Umbruch ist nicht nur technischer Natur. Er verändert die Menschen, die Gesellschaft insgesamt und damit auch die Wirtschaft.

Für die Unternehmen bedeutet dies ein radikales Umdenken – eine Herausforderung und Chance zugleich. Denn ein Umbau in allen Dimensionen mit dem Ziel, sich als agile Organisation neu aufzustellen, kann starre Strukturen und festgefahrene Rituale auflösen und neue Handlungsoptionen öffnen. Wenn in dieser Situation Sozialpartner und Beschäftigte die Förderung von Frauen offensiv in den Fokus rücken, entstehen neue Möglichkeiten für eine gendergerechte Gestaltung der Arbeitswelt.

In den Bereichen Führung und Karriere, durch Veränderungen im technischen Feld, durch mobiles und flexibles Arbeiten sowie kollaborative und vernetzte Arbeitsformen nach dem Vorbild der Communitys öffnen sich gegenwärtig konkrete Handlungsspielräume für die Frauenförderung. Diesen wissenschaftlichen Befund bestätigt der Blick in die Praxis. ExpertInnen aus führenden Unternehmen der IT- und Elektrobranche und der Finanzwirtschaft reflektieren die aktuelle Situation und zeigen sich bereit, den aktuellen Umbruch aktiv zu nutzen, eingefahrene Wege zu verlassen und neue Konzepte, Strategien und Instrumente voranzubringen.

Der Diskussionsprozess in den Unternehmen ist vielschichtig und reicht von kooperativen Führungsmodellen und beweglichen Karrierestrukturen über neue Formen der kollaborativen, flexiblen und mobilen Zusammenarbeit, wie sie in Netzwerken bereits vorgelebt werden, bis hin zu neuen Strategien im Personalmarketing und zur Öffnung des technischen Feldes gegenüber „fachfremden“ Qualifikationen.

Der Zeitpunkt ist gut gewählt, die Aufbruchstimmung zu spüren. Dennoch ist eine gendergerechte Gestaltung der digitalen Arbeitswelt kein Selbstläufer. In technischen Berufen und Führungsetagen bleiben Frauen auch nach jahrelangen Diskussionen um die Quote und andere Förderinstrumente unterrepräsentiert. Deswegen ist es entscheidend, die Chancen, die sich jetzt für Frauen auftun, aktiv einzublenden und diese Perspektive zum integralen Bestandteil des Veränderungsprozesses zu machen.

Dabei, auch dies zeigen die Diskussionen in den Unternehmen, führen einzelne Reparaturmaßnahmen nicht zum Ziel. Alle identifizierten Gestaltungsszenarien hängen voneinander ab und sollten am Ende zu einer Strategie zusammenfließen. Deswegen hängt der Erfolg der im Zuge der Digitalisierung angestoßenen Veränderungen vor allem davon ab, ob es gelingt, ein Gesamtpaket an Reformen zu schnüren, das nicht nur Frauen bessere Start- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet, sondern allen Beschäftigten.

»Der Zeitpunkt ist gut gewählt, die Aufbruchstimmung zu spüren. Dennoch ist eine gendergerechte Gestaltung der digitalen Arbeitswelt kein Selbstläufer.«

Impressum

Herausgeberin:
Dr. Kira Marrs
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.
Jakob-Klar-Straße 9
80796 München
Telefon + 49 89 2729210
kira.marrs@isf-muenchen.de
www.frauen-in-karriere.de
© September 2016 ISF München

 ISFMÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Empfohlene Zitierweise:
Bultemeier, Anja; Marrs, Kira (Hrsg.) (2016): Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen. München
Konzept, Texte und Redaktion: Dr. Jutta Witte, Journalistenbüro Surpress
Lektorat: Frank Seiß
Gestaltung: designteam.eu – Marta Ricci, Jochen Härtel
Illustrationen: Marta Ricci
Fotos: Ingo Cordes, Eventfotografie
ISBN: 978-3-938468-18-0

FRAUEN IN KARRIERE

FOKUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

