ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Ahlers, Elke et al.

**Working Paper**

# Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt

Arbeitspapier, No. 311

**Provided in Cooperation with:**
The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Ahlers, Elke et al. (2018) : Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt, Arbeitspapier, No. 311, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/209550

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

# ARBEITSPAPIER

Nummer 311, März 2018

# Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt

Elke Ahlers, Christina Klenner, Yvonne Lott, Manuela Maschke, Annekathrin Müller, Christina Schildmann, Dorothea Voss und Anja Weusthoff

**Bearbeitete Neuauflage zum Internationalen Frauentag**

© 2018 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Genderaspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt“ von Elke Ahlers, Christina Klenner, Yvonne Lott, Manuela Maschke, Annekathrin Müller, Christina Schildmann, Dorothea Voss und Anja Weusthoff ist lizenziert unter

**Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell. (Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode)

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

**ISSN 2569-3255**

# Inhalt

Einleitung ..... 4

CHRISTINA KLENNER UND YVONNE LOTT
1. Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden? ..... 9

ELKE AHLERS UND YVONNE LOTT
2. Führt selbstorganisierte Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu gesünderen und besseren Arbeitsbedingungen? ..... 16

ANNEKATHRIN MÜLLER UND CHRISTINA SCHILDMANN
3. Was hat Arbeit auf Plattformen mit Geschlechterpolitik zu tun? ..... 24

DOROTHEA VOSS
4. Wie verändert sich der Arbeitsmarkt durch die Digitalisierung? ..... 27

ANNEKATHRIN MÜLLER, CHRISTINA SCHILDMANN UND DOROTHEA VOSS
5. Wird Arbeit mit Personenbezug zukünftig digitalisiert? ..... 34

ANJA WEUSTHOFF
6. Wie können Ausbildung und Qualifizierung im Zuge der Digitalisierung die Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt aufbrechen? ..... 40

MANUELA MASCHKE
7. Protagonistinnen! Wird der Weg nun einfacher oder schwieriger? ..... 45

Die Autorinnen ..... 51

# Einleitung

Als im Februar in Davos die mächtigsten Wirtschaftsführer (und die sehr wenigen Wirtschaftsführerinnen) zum Weltwirtschaftsforum zusammenkamen, ereignetes sich etwas Ungewöhnliches: Alle sprachen über Frauen und ihre zukünftigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Diskussionsanlass war eine Studie des Weltwirtschaftsforum, die am Vorabend des Weltwirtschaftsforums erschien und die zu dem Ergebnis kam: Die „Industrie 4.0“ gefährde vor allem Arbeitsplätze von Frauen: Von den 1,4 Millionen Jobs, die bis 2024 allein in den USA vom digitalen Wandel der Arbeitswelt bedroht würden, werde die Mehrheit (57 Prozent) von Frauen ausgeübt. Zwar ist der Arbeitsmarkt in den USA nicht mit dem in Deutschland zu vergleichen, doch in diesem Punkt dürften die Befunde in der Tendenz übertragbar sein.

Es ist zu hoffen, dass die EWF-Studie auch für die deutsche Debatte ein Weckruf ist, denn: Bislang stehen im Fokus der aktuell höchst virulenten Debatte über Modernisierungsverlierer insbesondere Männer; befeuert doch die Automatisierung Ängste vor Abstieg und Arbeitslosigkeit offenbar hier besonders. Frauen hingegen kommen in der Digitalisierungsdebatte eigentlich nur im Kontext „mobiles Arbeiten“ vor. Beides versperrt den Blick auf die eigentlichen Herausforderungen in der digitalen Transformationen, aber auch auf die Chancen. Denn gerade dort, wo sich die Themen Digitalisierung und Geschlecht überlagern, liegen erhebliche Gestaltungspotenziale für die Modernisierung der Arbeitsgesellschaft, also für eine „Humanisierung der Arbeit 4.0“. Dennoch ist das Thema im deutschen Digitalisierungsdiskurs noch ein blinder Fleck.

Zwar wurde und wird in zahlreichen hochrangigen Zirkeln (Nationaler IT-Gipfel, Dialogprozess Arbeiten 4.0, Bündnis „Zukunft der Industrie“ etc.), die Arbeit der Zukunft vorgedacht. Doch zumeist geschieht dies ohne eine explizite Geschlechterperspektive. Umso wichtiger erscheint es uns, den gedanklichen Kurzschlüssen im Digitalisierungs- und Automatisierungsdiskurs eine fundierte Analyse entgegenzusetzen, die die Geschlechterfragen nicht ausklammert. Wir möchten den Internationalen Frauentag 2018 darum zum Anlass nehmen, eine Expertise neu aufzulegen, die im vergangen Jahr in der Hans-Böckler-Stiftung enstanden ist – in diesem Diskussionspapier wird der Versuch unternommen, den Blick auf die „Her-Story“ im aktuellen Transformationsprozess zu lenken.

Das Papier war ein Diskussionsbeitrag im Kontext der Kommission „Arbeit der Zukunft“, die im Mai 2015 von der Hans-Böckler-Stiftung initiiert wurde und die vom Vorsitzenden des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Reiner Hoffmann, und von der Mikrosoziologin Kerstin Jürgens geleitet wurde – der Geschlechterperspektive spielte hier eine zentrale Rolle (der Kommissionsbericht ist online abrufbar unter: www.arbeit-der-zukunft.de). Die Hans-Böckler-Stiftung veröffentlichte zeitgleich eine Literaturstudie von Deborah Oliveira von der Universität Basel: Das Working Paper beleuchtet die Geschlechterfrage mit Blick auf die industriellen Revolutionen und großen Technikprünge der Vergangenheit, trägt aber auch die (bislang nur) Spurenelemente in der Forschung zusammen, die Hinweise auf die geschlechtsspezifischen Aspekte des fundamentalen Umbruchs auf dem Arbeitsmarkt geben, den wir gerade erleben.

Leitmotiv unseres Arbeitspapiers ist die These, dass Gleichstellung gerade unter den Vorzeichen der Digitalisierung ein wichtiges Feld zur Verringerung von sozialer Ungleichheit, zur Stärkung von Gerechtigkeit und Demokratie, aber auch zur wirtschaftlichen Nutzung (weiblicher) Ressourcen ist. Als Orientierungsrahmen dient uns hier das Leitbild des „Erwerb- und Sorge-Modells“, das die Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht (2017) vorschlägt; abgeleitet von einer „dual earner/dual-carer society“ (Gornick/Meyers 2005), also einer egalitären Gesellschaft, in der Menschen jeden Geschlechts im Lebensverlauf sowohl einer Erwerbsarbeit nachgehen als auch Fürsorge leisten können.

## Der Blick zurück: Industrielle Revolutionen hatten immer Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse

In der ersten industriellen Revolution (Symbole: Webstuhl, Dampfmaschine) entstand die Fabrik als Arbeitsort. In ihr schufteten Männer und Frauen (und leider auch Kinder). Konservative Politiker machten sich Sorgen um den Fortbestand von Familie und Vaterland. Sie wollten die Frauen zurück ins Haus verbannen und strickten am Mythos der natürlichen Bestimmung der Frau zur Mutter. Dieser Mythos entfaltete im Zuge der zweiten industriellen Revolution seine volle Wirkung. Die Einführung des Fließbands, die damit einhergehende Produktivitätssteigerung und durch Gewerkschaften erkämpfte Lohnsteigerungen ermöglichten den männlichen „Familienernährer“ – zuerst als Leitbild, als Massenphänomen dann nach dem zweiten Weltkrieg. Frauen wurden auf Kinder, Küche und Kirche reduziert, weibliche Arbeit abgewertet – mit Folgen bis

heute: Die schlechte Bezahlung typischer „Frauenberufe“ wurzelt hier. Zeitgleich mit der dritten industriellen Revolution (Symbole: Computer, Mikrochip) begann sich das Familienmodell zu modernisieren – auf den Plan trat der Haupternährer mit hinzuverdienender (Ehe-)Frau; seitdem hakt die Entwicklung. Frauen stecken in niedrigeren Positionen fest, arbeiten häufiger in Teilzeit und in traditionell weiblich konnotierten Berufen.

Wird nun die vierte industrielle Revolution nicht nur erneut die Produktionsverhältnisse, sondern auch die Geschlechterverhältnisse aufmischen? Birgt die Digitalisierung das Potenzial, auch Geschlechtergrenzen zu verflüssigen? Helfen der technologische Fortschritt und die damit verbundenen gesellschaftlichen Veränderungen, die geschlechtsspezifische Segregation auf dem Arbeitsmarkt aufzubrechen? Bedeutet „Arbeiten 4.0“ auch „Gender 4.0“? Die Antwort ist ambivalent: Die Digitalisierung bietet Potenziale für mehr Geschlechtergerechtigkeit, wenn der digitale Wandel als sozialer Prozess betrachtet und gestaltet wird. Gleichzeitig wohnt ihr auch das gegenteilige Potenzial inne, nämlich, dass sich Geschlechterungleichheit verfestigt und sich die Tendenz zur Polarisierung (von Einkommen, Zugängen, Qualifizierung etc.) durchsetzt.

## Der Blick ins Jetzt: Digitalisierung wird zumeist als His-Story erzählt – die Her-Story fehlt

Im ersten Schritt wird es darauf ankommen, die Geschlechterperspektive in die Digitalisierungsdebatte einzuschreiben. In den beiden „Großerzählungen“, die die Digitalisierungsdebatte dominieren, ist diese Dimension bislang ausgeblendet. Der erste Diskursstrang kommt aus dem Silicon Valley, vorangetrieben wird er von Internetgiganten wie Google, Amazon und Facebook; im Zentrum steht der Kult um die Startups und die „Garagengründer“ – die männlichen IT-Nerds sind die Helden des digitalen Zeitalters. Deutsche Unternehmer, Politikerinnen und Medienschaffende pilgern mit einer Mischung aus Furcht und Ehrfurcht ins Silicon Valley um zu lernen wie Digitalisierung funktioniert. Der zweite Diskurs ist ein originär deutscher, der inzwischen jedoch weltweit zur Kenntnis genommen wird und der das Thema Digitalisierung überhaupt erst in das Blickfeld der deutschen Arbeitsmarktpolitik rückte. Dieser Diskursstrang firmiert unter dem Titel „Industrie 4.0“ und erzählt im Kern die Export-Erfolgsgeschichte „Made in Germany“ im digitalen Zeitalter weiter (Mikfeld 2016). Entsprechend konzentriert sich der Diskursstrang auf die technische Weiterentwicklung der deutschen Industrie – es geht um Breitbandausbau, cyberphysikalische Systeme und Mensch-

Maschinen-Schnittstellen. Doch dieser Blick ist verengt, und das wird inzwischen auch vielen klar. Neben die „First Mover“ im Diskurs sind weitere Akteure in den Digitalisierungsdiskurs eingetreten. Im „Weißbuch Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2016), in den Gewerkschaften und in ersten Forschungsprojekten werden gesellschaftliche Aspekte der Digitalisierung in den Blick genommen, auch Geschlechterfragen beginnen zaghaft, eine Rolle zu spielen. Darüber hinaus ist ein dritter Debattenstrang entstanden, der geschlechterpolitisches Potenzial enthält: der Diskurs über „New Work“ und „agile Arbeit“ – hier geht es etwa um den Abschied vom Cheftypus des männlichen „Alpha-Tiers“, um neue Formen des kooperativen Arbeitens und um Arbeitszeitsouveränitäts-Ansätze, die „männliches“ Denken hinterfragen. An diese Debatten knüpft die Hans-Böckler-Stiftung unter anderem mit dem Ideenwettbewerb „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ an; in diesem Cluster werden seit Juni 2017 zahlreiche Forschungsprojekte gefördert, die sich der Frage widmen, wie sich der Prozess der Digitalisierung im Sinne von Mitbestimmung und guter Arbeit gestalten lässt. Im Gegensatz zu den oben erwähnten Diskurssträngen werden hier aber gezielt Machtfragen sowie die Rolle der arbeitspolitischen Akteure in den Blick genommen sowie politische, gewerkschaftliche und betriebliche Gestaltungsaufgaben (nähere Informationen zum Digitalisierungswettbewerb siehe https://www.boeckler.de/67477.htm).

## Der Blick nach vorne: Wird der technische Fortschritt zum gesellschaftlichen Fortschritt?

MacKenzie und Wajcman (1999) schrieben, dass jede neue Technologie Anlass sein kann, Geschlechterverhältnisse neu zu verhandeln, Machtverhältnisse, Rollenzuschreibungen und Arbeitsteilung zu hinterfragen. Das vorliegende Diskussionspapier soll schlaglichtartig beleuchten, auf welchen Feldern der digitalen Transformation die Geschlechterfragen der Zukunft entschieden werden. Wir können an dieser Stelle nicht den gesamten komplexen Zusammenhang von Geschlechterfragen und Digitalisierung aufarbeiten – hier bedarf es zukünftiger zusätzlicher Analysen und weiterer Forschung. Darum möchten wir uns in diesem Diskussionspapier zunächst auf bestimmte Aspekte konzentrieren, die aus unserer Sicht politisch gestaltet werden können und sollen, dazu gehören Aspekte wie die Verbesserung der Work-Life Balance durch flexibles Arbeiten (*Kapitel 1*), die Gesunderhaltung und Herausforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (*Kapitel 2*), die Plattformisierung und ihre gleichstellungspolitische Relevanz (*Kapitel 3*), die Beschäftigungs-

auswirkungen (*Kapitel 4*), Veränderungen der Tätigkeiten mit Personenbezug (*Kapitel 5*), Qualifizierungsnotwendigkeiten (*Kapitel 6*) und die Handlungsspielräume betrieblicher Akteure (*Kapitel 7*). Mit Blick auf die Akteure konzentrieren wir uns auf Betriebsräte, Gewerkschaften und Staat, auch wenn natürlich im Dreieck „Geschlechterverhältnisse – Technik – Arbeitsbeziehungen" weitere Akteure (z.B. Finanzmarktakteure, zivilgesellschaftliche Akteure etc.) relevant sind, mit denen sich eine Beschäftigung lohnt.

Wir hoffen, mit diesem Diskussionspapier den Blick für die geschlechtsspezifischen Auswirkungen der Digitalisierung zu schärfen, Handlungsfelder aufzuzeigen und eine Grundlage für das Weiterdenken zu schaffen.

## Literatur

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Weißbuch. Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

Gornick, Janet C./Meyers, Marcia K. (2005): Supporting a Dual Earner/Dual-Carer Society. In: Heymann, Jody/Beem, Christopher (Hrsg.): Unfinished work. Building equality and democracy in an era of working families, New York: New Press, S. 371–408.

Jürgens, Kerstin/Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft, Berlin: Transcript Verlag.

MacKenzie, Donald/Wajcman, Judy (1999): The Social Shaping of Technology, Buckingham: Open University Press.

Mikfeld, Benjamin (2016): Zur Einführung: Trends, Diskurse, Klärungsbedarfe. In: Arbeit weiter denken. Werkheft 01: Digitalisierung der Arbeitswelt, Ministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, März 2016.

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin.

# 1. Wie kann flexibles Arbeiten für die Verbesserung der Work-Life Balance genutzt werden?

CHRISTINA KLENNER UND YVONNE LOTT

Die Digitalisierung ermöglicht flexibles Arbeiten in Zeit und Raum besser als herkömmliche Technologien. Vor allem Formen wie mobiles Arbeiten, Homeoffice und selbstbestimmte Arbeitszeiten sind durch die Verbreitung digitaler Kommunikations- und Informationstechnologien einfacher zu realisieren. Sie bieten nicht nur die Chance, die Work-Life Balance von Beschäftigten zu verbessern, sondern sie haben auch Potenzial für mehr Geschlechtergerechtigkeit. Gleichstellungspolitisch wirksam werden können flexible Arbeitsformen über drei Wege:

- Sie können einen Beitrag zum Schließen der großen Schere zwischen den Arbeitszeiten von Frauen und Männern leisten („Gender Time Gap“),
- sie können die Vereinbarkeit von beruflichen und außerberuflichen, darunter familiären, Tätigkeiten verbessern und
- als indirekte Wirkung kann die mit der Digitalisierung zunehmende Normalität flexiblen Arbeitens zur Abkehr von der Präsenzkultur beitragen (Carstensen 2015), die bisher Menschen ohne Fürsorgeaufgaben begünstigt.

Ein gleichstellungspolitisches Problem besteht heute in der großen Schere bei der durchschnittlichen Arbeitszeitdauer von Frauen und Männern („Gender Time Gap“). Denn diese Schere ist für Entgeltungleichheit von Frauen und Männern, für mangelnde Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen und unzureichende Altersabsicherung vieler Frauen mit verantwortlich. Ein Weg, um längere Arbeitszeiten für Frauen möglich und vereinbar zu machen, könnte sein, selbstbestimmtes und mobiles Arbeiten an mehr Arbeitsplätzen zu ermöglichen. Auch in Dienstleistungs- oder Handwerksberufen, die Präsenz erfordern, können bestimmte Anteile der Arbeit aus dem betrieblichen Zusammenhang herausgelöst werden und zuhause oder unterwegs erledigt werden (Koordination von Kundenterminen, Kommunikation mit Kunden, Dokumentation und Abrechnung).

Der ungleichen Verteilung von Haus- und Sorgearbeit sollte aus einer gleichstellungspolitischen Perspektive entgegen gewirkt und partnerschaftliche Aufteilung der bezahlten wie der unbezahlten Arbeit als politisches Ziel verfolgt werden. Durch mobiles und selbstbestimmtes Arbeiten kann grundsätzlich die Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche gefördert werden. So können bei der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung auch die Zeitstrukturen der Haus- und Fürsorgearbeit besser berücksichtigt werden. Beide Lebensbereiche – Beruf und außerberufliches Leben – auszubalancieren kann gerade mit Formen des mobilen Arbeitens und mit mehr Selbstbestimmung über Zeit und Ort des Arbeitens mit weniger Nachteilen für Frauen verknüpft sein. Auch können Männer mit flexiblen Arrangements die häusliche Arbeit besser integrieren. Verfügen sie über Optionen der Arbeitszeitgestaltung, gibt das mehr Raum für partnerschaftliche Aushandlungen.

Die Verbreitung digitaler Kommunikations- und Informationstechnologien kann zur Normalität flexiblen Arbeitens und der Abkehr von der Präsenzkultur beitragen. Auch heute schon weit verbreitete Formen flexibler Arbeitszeitgestaltung wie Teilzeitarbeit können dann unter Umständen von dem Kulturwandel profitieren. Sie können Auftrieb erhalten, indem sie nicht mehr stigmatisiert werden, weil es normal wird, verschieden zu arbeiten und nicht immer am Arbeitsplatz präsent zu sein.

Eine Verbesserung der Work-Life Balance wird allerdings nur unter zwei Bedingungen erreicht: Erstens müssen durchaus gegebene Risiken vermieden werden, beispielsweise die der weiteren Entgrenzung, Arbeitsintensivierung und Zusatzbelastung durch ständige Erreichbarkeit (vgl. *Kapitel 2*). Zweitens müssen der Einsatz der neuen digitalen Technologien und die konkrete Ausgestaltung von flexiblen Arbeitsformen bewusst auf gleichstellungspolitische Ziele ausgerichtet werden. Ihre Nutzung im Beschäftigteninteresse muss gewollt sein.

## Eine geschlechtergerechte und sozialverträgliche Gestaltung von Flexibilität: Fallstricke beachten!

Für eine geschlechtergerechte und sozialverträgliche Gestaltung von Flexibilität gilt es, zwei wesentliche Fallstricke zu beachten, damit sie sich nicht mit unerwünschten Nebenfolgen paart.

Zum einen ist auf der Grundlage der ungleichen Verteilung von Haus- und Sorgearbeit zwischen Frauen und Männern eine geschlechtsspezifische Nutzung flexibler Arbeitsarrangements, auf die zahlreiche Studien hinweisen (Lott 2015b; Schiemann et al. 2006), auch künftig bei neuen Arbeitsformen infolge der Digitalisierung zu erwarten.

Zum anderen ist für Geschlechtergerechtigkeit von immenser Bedeutung, dass Beschäftigte nicht weiterhin Barrieren bei der beruflichen Weiterentwicklung erleiden, wenn sie im Betrieb weniger präsent sind oder sich selbst Arbeitszeitgrenzen setzen, etwa indem sie in ihrer Freizeit trotz Smartphone nicht erreichbar sind oder ihre Flexibilität für außerberufliche Angelegenheiten nutzen. Dieser Aspekt ist in gleichstellungspolitischer Hinsicht zentral, da Frauen sehr viel häufiger Karrierenachteile durch flexibles Arbeiten erfahren als Männer. Selbst bei vergleichbarer Leistung wird ihnen häufig ein geringeres Arbeitsengagement unterstellt (Leslie et al. 2012). So sind selbstbestimmte Arbeitszeiten für Frauen – anders als für Männer – nicht mit Einkommenszuwächsen verbunden (Lott und Chung 2016). Frauen werden zudem negativer als Männer bewertet, wenn sie im Homeoffice arbeiten (Munsch 2016). Geschlechtsbezogene Stereotypisierungen sind kein mit der Digitalisierung neu entstandenes Phänomen. Es besteht aber die Gefahr, dass die neuen Formen des Arbeitens wiederum mit geschlechtsspezifischen Auf- und Abwertungen und Hierarchisierungen einhergehen, wenn dem nicht bewusst entgegengesteuert wird.

**Digitaler Wandel im Bildungsbereich**

„Im Bildungsbereich eröffnen neue Kommunikationsmöglichkeiten den Studierenden oder Eltern neue Handlungsspielräume. Für die Lehrenden führt dies schnell zu einer Verdichtung der Arbeitszeit. Die WhatsApp-Nachricht eines besorgten Elternteils am späten Abend oder die nächtliche Kommunikation Studierender in lernbasierten Online-Foren drängen auf zeitnahe Rückmeldung der Lehrkraft. Die Grenzen von privater Lebens- und beruflicher Arbeitszeit verschwimmen damit immer mehr. Insbesondere für Frauen, die Familie und Beruf mit Arbeitszeiten im eigenen Zuhause vereinbaren, bürgt diese Entwicklung die Gefahr dauerhafter Entgrenzung.
Mit dem digitalen Wandel geht aber auch die enorme Herausforderung einher, bisherige Unterrichtsinhalte völlig neu zu präsentieren und hinsichtlich der Lehr- und Lernmethoden technisch immer auf dem neuesten Stand zu sein. Das gilt nicht nur für den Unterricht in weiterführenden Schulen und im MINT-Bereich, sondern für alle Schultypen, die frühkindliche Bildung und den gesamten Fächer-Kanon. Die Erwartungshaltung gegenüber den Kolleginnen (und Kollegen) ist sehr hoch; sie brauchen Angebote und Freiräume, um sich weiterentwickeln und qualifizieren zu können.“ *Janina Glaeser*, Referentin für Frauenpolitik beim GEW-Hauptvorstand

## Flexibles Arbeiten für (möglichst) alle Beschäftigtengruppen

Um die Fallstricke bei der Verbreitung digitaler Kommunikations- und Informationstechnologien und bei der Implementierung mobilen Arbeitens in den Betrieben zu vermeiden, sollte für (möglichst) alle Beschäftigtengruppen flexibles Arbeiten gewollt sein. Bisher ist flexibles Arbeiten in Raum und Zeit das Privileg ausgewählter Beschäftigtengruppen, für Männer mehr als für Frauen. Insbesondere Beschäftigte in höheren Positionen haben etwa Zugang zu Homeoffice. Selbstbestimmte Arbeitszeiten sind vor allem den Beschäftigten mit umfassenden Führungsaufgaben vorbehalten (Lott 2015a). Da Frauen nach wie vor seltener als Männer auf Führungspositionen arbeiten (Holst und Kirsch 2016), haben sie weniger Zugang zum selbstbestimmten Arbeiten als Männer.

Flexibles Arbeiten in Zeit und Raum lässt sich zwar nicht an jedem Arbeitsplatz in gleicher Weise verwirklichen, aber das Potenzial ist heute dennoch bei weitem nicht ausgeschöpft (Brenke 2016). Homeoffice ist künftig für Teilbereiche der Arbeit in vielen Berufen auch in mittleren Positionen realisierbar, für die das heute als undurchführbar gilt. Ziel sollte es sein, das flexible, selbstbestimmte Arrangements einem möglichst großen Anteil von Beschäftigten (Frauen wie Männern, Hoch- ebenso wie Mittel- und Geringqualifizierten) zu Verfügung stehen.

Es sollten für die jeweiligen Spezifika der Tätigkeiten passende Konzepte erarbeitet werden. Insbesondere Effekte auf bessere Chancengleichheit von Frauen und Männer werden sich nicht im Selbstlauf einstellen. Die Digitalisierung wird heute aus verschiedenen Motiven heraus eingeführt, etwa zur Steigerung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit. Wenn die Chancen für die Work-Life Balance und die Gleichstellung der Geschlechter zur Geltung gebracht werden sollen, gilt es für die Interessenvertreter/innen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Gestaltungschancen aktiv zu nutzen. Alte, traditionelle Arbeitsformen angesichts von durchaus gegebenen Risiken zu verteidigen birgt die Gefahr, dass allein die Arbeitgeber die Definitionsmacht über Formen und Konsequenzen mobilen Arbeitens haben.

## Wie lassen sich Digitalisierung und mobiles Arbeiten im Betrieb geschlechtergerecht gestalten?

Damit Beschäftigte von den Potenzialen digitalen Arbeitens profitieren, muss die Neuorganisation der Arbeit möglichst von vornherein auch im Interesse der Beschäftigten gestaltet werden. Dafür ist die Mitwirkung der einzelnen Beschäftigten an der Umgestaltung an ihren Arbeitsplätzen, vor allem aber ihre kollektive Interessenvertretung über Betriebs- und Personalräte eine entscheidende Bedingung. Möglich sind auch Rahmenregelungen in Tarifverträgen, insbesondere was die sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung unter Bedingungen flexiblen und mobilen Arbeitens angeht.

Aushandlungen zwischen individuellen Beschäftigten und Führungskräften oder Arbeitgebern versprechen am meisten Erfolg, wenn sie durch tarifvertragliche Regelungen gestützt und durch Betriebsvereinbarungen konkretisiert werden. Der gesetzliche Anspruch allein, so wichtig er ist, reicht in Betrieben oftmals nicht aus, um Barrieren für eine Wählbarkeit der Arbeitszeiten zu verhindern. Vorherrschende Arbeitsplatznormen, nach denen Beschäftigte nur dann als ideal gelten, wenn sie den Beruf vor alle übrigen Lebensbereiche stellen, (überlange) Vollzeit arbeiten und stets im Betrieb präsent sind (Klenner und Lott 2016), sollten daher durch neue Arbeitszeit- und Präsenznormen ersetzt werden, die eine Integration von Erwerbsarbeit und außerberufliche Lebensbereiche ohne zusätzliche Arbeitsbelastungen und Karrierenachteile unterstützen. Dafür kann die Digitalisierung unterstützend wirken. Zudem ist wichtig, dass in betrieblichen Diskursen gängige Stereotype über Frauen und Männer sowie über die vermeintlichen Unterschiede in ihrem Arbeitsengagement aufgegeben werden.

Aber ein Norm- und Diskurswandel allein wird nicht ausreichen, um die Chancen digitaler Technologien für mehr Geschlechtergerechtigkeit und eine dementsprechende Flexibilität zu nutzen. Die Arbeitsteilung und Personalbesetzung sind weitere wichtige Stellschrauben. Stellen müssen so gestaltet sein, dass Beschäftigte ihre Flexibilität für die Vereinbarkeit von Beruf und anderen Lebensbereichen verwenden können anstatt länger und intensiver arbeiten zu müssen, um die anfallende Arbeit zu bewältigen. Hier geht es vor allem darum, ob die verlangte Arbeitsleistung und Verantwortung mit der vereinbarten Arbeitszeit im Einklang steht. Insbesondere Führungspositionen und die Stellen Hochqualifizierter sind häufig Rund-um-die-Uhr-Stellen, die die Integration von Erwerbsarbeit und dem Rest des Lebens erschweren (Klenner und Lott 2016). Zudem bedarf es ausreichend Personal, um zu vermeiden, dass

eine beschäftigtenorientierte Flexibilität nicht durch Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung bei den flexibel Arbeitenden und bei den Kolleg/innen im Team verhindert wird.

Da häufig auch fehlende Vertretungsmöglichkeiten und verbindliche Vertretungsregelungen Barrieren für eine gute Flexibilität der Beschäftigten sind (Klenner und Lott 2016), bietet der digitale Wandel eine weitere Chance. Die bessere Dokumentation von Tätigkeiten und Arbeitsschritten, die für die Digitalisierung an vielen Stellen vorgenommen (werden) wird, kann Vertretungen und beispielsweise auch Jobsharing einfacher machen. Eine Zerlegung (Dekomposition) komplexer Arbeitstätigkeiten, um sie in einen der Digitalisierung zugänglichen Algorithmus zu verwandeln, gibt auch mehr Klarheit darüber, wie einzelne Arbeitspakete umverteilt werden können, wenn die Tätigkeit nicht mehr in Vollzeit sondern mit reduziertem Arbeitszeitvolumen ausgeführt werden soll. Gleiches gilt, wenn zeitweilige Auszeiten, wie etwa Eltern-, Pflege- oder Bildungszeiten aufgefangen werden müssen und verschiedene Teilaufgaben auf Kolleginnen und Kollegen aufgeteilt werden. Ob dieser Vorteil – größere Transparenz über Arbeitsabläufe und Teilaufgaben – aber durch den Nachteil aufgewogen wird, dass hier weitere Rationalisierungspotenziale schlummern, die zu größerem Druck in der Arbeit führen, das ist gegenwärtig nicht auszumachen.

Aber auch hierbei gilt: die Chancen werden nur dann realisiert, wenn flexibles Arbeiten in Zeit und Raum gewollt und gestaltet wird. Das heißt, dass das Bemühen um eine sozial verträgliche, menschengerechte Gestaltung von Digitalisierung im Beschäftigteninteresse durch Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte immer zugleich die Interessen von Frauen und Männern im Blick halten muss, wenn nicht die alten Geschlechterungleichheiten mit neuen Vorzeichen reproduziert werden sollen.

## Literatur

Brenke, Karl (2016): Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht 5/2016. DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Berlin.

Carstensen, Tanja (2015): Im WWW nichts Neues. Warum die Digitalisierung der Arbeit Geschlechterverhältnisse kaum berührt. In: luXemburg. Gesellschaftsanalyse und linke Praxis, 3/2015.

Holst, Elke/Kirsch, Anja (2016): Managerinnen-Barometer 2016. DIW Wochenbericht 2/2016. DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., Berlin.

Klenner, Christina/Lott, Yvonne (2016): Arbeitszeitoptionen im Lebensverlauf. Bedingungen und Barrieren ihrer Nutzung im Betrieb. WSI Study Nr. 004, August 2016. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Leslie, Lisa M./Park, Tae-Youn/Mehng, Si Ahn (2012): Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? In: Academy of Management Journal 55 (6), S. 1407–1428.

Lott, Yvonne (2015a): Costs and Benefits of Flexibility and Autonomy in Working Time: The Same for Women and Men? WSI Diskussionspapier 196 (2/2015), Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Lott, Yvonne (2015b): Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: European Journal of Industrial Relations 21, S. 259–274.

Lott, Yvonne/Chung, Heejung (2016): Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. In: European Sociological Review 32 (6), S. 752–765.

Munsch, Christin L. (2016): Flexible Work, Flexible Penalties: The Effect of Gender, Childcare, and Type of Request on the Flexibility Bias. In: Social Forces 94 (4), S. 1567–1591.

Schiemann, Scott/Whitestone, Yuko Kurshina/Van Gundy, Karen (2006): The Nature of Work and the Stress of Higher Status. In: Journal of Health and Social Behavior 47 (3), S. 242–257.

# 2. Führt selbstorganisierte Arbeit in Zeiten der Digitalisierung zu gesünderen und besseren Arbeitsbedingungen?

ELKE AHLERS UND YVONNE LOTT

Die weitgehende Vernetzung durch das Internet und die Nutzung mobiler Endgeräte ermöglichen es Beschäftigten, mehr und mehr Arbeiten von jedem Ort und zu jeder Zeit erledigen zu können und damit Arbeit selbst zu organisieren. In den öffentlichen und politischen Debatten wird dabei angenommen, dass das selbstorganisierte Arbeiten zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen und die Beschäftigten in Ihrer Gesunderhaltung unterstützen kann. Ob diese Annahmen Bestand haben, ist jedoch fraglich.

Zunächst muss kritisch hinterfragt werden, ob das selbstorganisierte Arbeiten durch die Digitalisierung tatsächlich für alle Beschäftigtengruppen selbstverständlich wird. Denn die Digitalisierung befördert sowohl das selbstorganisierte Arbeiten als auch die Standardisierung von Arbeitsprozessen. Beispiele dieser Standardisierung sind Callcenter oder Teile der öffentlichen Verwaltung. Dort werden Arbeitsschritte über Softwareprogramme zunehmend kleinschrittig vorgegeben, um von den Beschäftigten in vorgegebenen Arbeitsmustern und oftmals engen Zeitvorgaben abgearbeitet zu werden. In anderen Arbeitsbereichen wiederum werden die Arbeitsinhalte komplexer und die Anforderungen an Flexibilität, Erreichbarkeit, Qualifizierung und Verantwortungsübernahme höher. Hier kann von einer Zunahme selbstorganisierten Arbeitens ausgegangen werden. Dies ist vor allem in der Wissensarbeit und in IT-Unternehmen der Fall. Bei agiler Büroarbeit herrscht sowohl eine Standardisierung als auch eine höheres Maß an Selbstorganisation vor (Boes et al. 2016).

**Standardisierung und Automatisierung im Labor und Büro**

„In der chemischen Industrie arbeiten viele Frauen als Laborantinnen. Versuchsreihen gehören für sie zum beruflichen Alltag. Im Zuge des digitalen Wandels werden die Abläufe solcher standardisierten Anordnungen mehr und mehr automatisiert. In der Folge sind die Kolleginnen im Labor weniger mit ausführenden Arbeiten beschäftigt als mit Überwachung und Auswertung - und benötigen andere Qualifikationen als zuvor. Müssen die Untersuchungsergebnisse schließlich intern kommuniziert werden, sind noch ganz andere Kompetenzen gefragt.
Viele Frauen sind auch in der Verwaltung und im Büro tätig. Auch hier werden Arbeitsabläufe standardisiert und automatisiert. Jeder kennt die automatisch erzeugten E-Mails aus Sicht des Konsumierenden bereits – wenn an der Antwort erkennbar ist, dass keine Person mit Menschenverstand unsere Nachricht gelesen hat. Dies wird zunehmen. Was das für die Anzahl der Beschäftigten in unseren Industrien heißen wird, wissen wir noch nicht. Mit Sorge beobachten wir die Veränderungen in den Produktionsbereichen. Wir wissen, dass sich die Anforderungen an die Qualifikationen ändern werden.
Der Zugang zu Bildung ist maßgeblich, um die Beschäftigungsfähigkeit für die Zukunft zu erhalten – dies könnte DIE Verteilungsfrage der Zukunft werden.“ *Marion Hackenthal*, politische Sekretärin in der Abteilung Frauen und Gleichstellung der IG BCE

Beide Entwicklungstrends (Standardisierung und selbstorganisiertes Arbeiten) gehen häufig mit Arbeitsverdichtung einher (vgl. Boes et al. 2016 für digitale, aber standardisierte Bürokonzepte; Gerlmaier 2016 für selbst organisierte Arbeit im IT-Sektor). Entgegen den Annahmen, die Flexibilität, wo immer und wann immer arbeiten zu können, fördere die Work-Life Balance und Gesundheit, ist selbstorganisiertes Arbeiten oftmals mit Mehrarbeit und Arbeitsintensivierung verbunden (Gregory und Milner 2009; Lott 2015; White et al. 2003). Dies ist bedenklich, da eine anhaltend hohe Arbeitsintensität und Mehrarbeit ein hohes Gesundheitsrisiko darstellen und Ursachen von Schlafstörungen und dauerhaften Erschöpfungszuständen sind (vgl. Akerstedt et al. 2015; Rau et al. 2010). Zudem führen Arbeitsbelastung und Mehrarbeit zu Vereinbarkeitsproblemen zwischen Beruf und Privatleben, was wiederum die Gesundheit beeinträchtigen kann (Schiemann 2006).

Dabei sind besonders Männer eine Risikogruppe. Für sie ist selbstorganisiertes Arbeiten im höheren Maße mit Mehrarbeit und einer schlechteren Work-Life Balance verbunden als für Frauen (Schiemann 2006; Lott 2015). Frauen nutzen – eher als Männer – selbstorganisiertes Ar-

beiten um Lebensbereiche zu vereinbaren. Da sich erwerbstätige Frauen aufgrund ihrer Verantwortung von Haus- und Sorgearbeit in beiden Sphären – Erwerbsarbeit und Familie – bewegen, sind sie häufiger Grenzgängerinnen und erfahrenere Grenzmanagerinnen als Männer. Selbstorganisiertes Arbeiten nutzen sie häufiger als Männer um den Arbeitsprozess und die Arbeitsgeschwindigkeit zu gestalten. Das Risiko der Mehrarbeit mit selbstorganisierten Arbeitsarrangements ist für sie daher geringer.

Die geschlechtsspezifische Nutzung selbstorganisierten Arbeitens bedeutet aber nicht, dass Frauen keine Arbeitsbelastung erfahren. Sind Frauen in arbeitsintensiven Jobs tätig, fühlen sie sich häufiger überfordert als Männer. Dies gilt vor allem für Berufe, die wenig selbstorganisiertes Arbeiten erlauben, etwa im Sozial- und Erziehungswesen und im Gesundheits- und Dienstleistungssektor mit hohem Kundenkontakt (WSI-Genderdatenportal 2015). Ein Grund für den höheren Stress durch Arbeitsintensivierung kann die Doppelbelastung sein, die Frauen aufgrund ihrer Haus- und Sorgeverantwortung in arbeitsintensiven Jobs haben.

## Herausforderungen für die Gestaltung selbstorganisierter Arbeit

Für die Gestaltung qualitativ guter und gesunder Arbeit ist die Arbeitsintensivierung (vgl. Lohmann-Haislah 2012) durch Standardisierung und/oder selbstorganisiertes Arbeiten alarmierend. Zwar ist über den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz die Arbeitsintensität formell als Belastungsfaktor einbezogen, in der betrieblichen Praxis wird die Arbeitsverdichtung aber kaum damit in Verbindung gebracht. Vielmehr nehmen Beschäftigte und Betriebsräte den hohen Arbeitsdruck als nicht gestaltbaren Sachzwang wahr. Dies hat zur Konsequenz, dass die Beschäftigten mit dem hohen Arbeitsdruck allein gelassen werden. Es bedarf sehr guter (geschulter) Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, um hier die gesetzlichen Möglichkeiten (u.a. über Gefährdungsbeurteilungen des Arbeitsschutzgesetzes) auszuschöpfen.

Bisher ist es schwieriger, die Arbeitsintensität in der selbstorganisierten Arbeit zu begrenzen, vor allem dann, wenn es sich um ergebnisorientierte Arbeit handelt. Bei ergebnisorientierter Arbeit orientiert sich die Arbeitsleistung an einem im Vorfeld inhaltlich und terminlich abgesprochenen zu erarbeitenden Endprodukt („Output“). Der Unterschied zu herkömmlichen Arbeitsformen besteht darin, dass Arbeit und Leistung der Beschäftigten nicht mehr über konkrete und kleinteilige Weisungen

des Vorgesetzten bestimmt werden – sondern über zu erbringende Ziele und Ergebnisse. Beschäftigte können also in hohem Maße selbst bestimmen, wie sie das vereinbarte Arbeitsergebnis erreichen wollen. Vorgegeben sind allerdings Rahmenbedingungen, die bei der Zielerreichung zu beachten sind: finanzielles Budget, Personalausstattung und gewährter Zeitraum der Zielerreichung. Durch diese Output-Orientierung wird die Arbeitszeit als Größe im Arbeitsprozess irrelevant. Ungeplanter Mehraufwand geht etwa durch zeitaufwendige und schwierige Kooperationen oder Kundenbeziehungen zu Lasten der Beschäftigten. Dieser Mehraufwand war in der ursprünglichen Arbeitsplanung nicht einkalkuliert und kommt on top auf die vereinbarte Arbeitsleistung und führt dann zu einer Arbeitsintensivierung der Beschäftigten.

Trotz längerer und intensiverer Arbeitszeiten wird selbstorganisierte Arbeit von den Beschäftigten grundsätzlich geschätzt, u.a. weil sie Chancen auf ganzheitliche Aufgaben und erweiterte Spielräume bietet. Darin liegt ein grundsätzliches salutogenes Potenzial, das klassische Forderungen arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Forschung erfüllt. Hier aber erleben die Beschäftigten die Leistungsanforderungen und das dazugehörige (individuelle) Grenzmanagement wegen der intrinsischen Arbeitsmotivation als besonders subtil und schwierig. Das subjektivierte Interesse an der Zielerfüllung und Ergebniserreichung erhöht zwar die Motivation der Beschäftigten, wirkt aber „zugleich als Motiv für ein Verhalten, das die eigene Gesundheit gefährdet (etwa durch eigenständige Verlängerung der Arbeitszeiten und den Verzicht auf Pausen oder krankheitsbedingte Abwesenheit) und bestehende Schutzregelungen unterläuft“ (Peters 2011). Insbesondere bei engen Fristen für die Ergebnislieferung befinden sich die Beschäftigten in dem persönlichen Widerspruch, einerseits gesund bleiben und andererseits hochwertige Arbeitsergebnisse abliefern zu wollen.

Traditionelle Regulierungskriterien, wie die Einhaltung nötiger Pausen oder die Arbeitszeithöchstgrenze, werden von den Beschäftigten unter Bedingungen erhöhten Leistungsdrucks weitgehend ignoriert, sie bleiben wirkungslos. Eine solche „interessierte Selbstgefährdung“ kann dazu führen, eigene gesundheitliche und lebensweltliche Interessen nicht nur gegenüber anderen, sondern auch gegenüber sich selbst zu verleugnen. Das Risiko der interessierten Selbstgefährdung ist vor allem für Männer groß. Als ungeübtere Grenzgänger, die sich traditionell stärker mit Erwerbsarbeit identifizieren als Frauen (Schiemann 2006), sind sie für die interessierte Selbstgefährdung empfänglich. Daher bestehen besonders für sie höhere gesundheitliche Risiken mit selbstorganisierten Arbeiten.

**Neue Anforderungen im Bau und der Gebäudereinigung**

„In der Bauwirtschaft kann sich durch "Building Information Modeling" (BIM) perspektivisch das Bauen grundlegend verändern. Mit Hilfe komplexer Software lassen sich in einem 3-D-Modell Gebäude entwerfen, modellieren, simulieren und optimieren - von der Planungsphase über die Ausführung bis hin zum Betrieb und einem möglichen Rückbau. Dadurch ändern sich die damit verbundenen Berufsbilder, und auch die Bewertung von Tätigkeiten muss angepasst werden. Neue Qualifikationen sind gefordert und insbesondere einfachere Aufgaben fallen weg. Für Frauen (und Männer) in diesen Arbeitsbereichen, für Architektinnen, Ingenieurinnen, Bautechnikerinnen oder Bauleiterinnen, ist es wichtig, durch Schulungen und Weiterbildung in diese Entwicklungsprozesse von Anfang an einbezogen zu werden. Darauf zu achten ist sowohl Aufgabe der Betriebsräte, wie auch der Kolleginnen selbst, indem sie durch Eigeninitiative Chancen zur Qualifizierung nutzen.
Im Bereich der Gebäudereinigung könnte die Digitalisierung große Rationalisierungseffekte haben: Schon jetzt können Roboter für die gewerbliche Reinigung Schmutz erkennen und entfernen. Sie sollen Büroböden saugen, Papier entsorgen - und letztlich vor allem weibliche Arbeitskräfte ersetzen. Wo weiterhin "von Hand" geputzt wird, sollen kleinere Lösungen die Arbeit effektiver gestalten und könnten in der Folge den Leistungsdruck, der auf Reinigungskräften lastet, weiter erhöhen. Sensoren können Bewegungen sichtbar machen und aufzeigen, welche Bereiche eines Raumes benutzt wurden und sauber gemacht werden müssen.“
*Sylvia Honsberg*, Bundesfrauensekretärin der IG BAU

## Anforderungen an einen Arbeits- und Gesundheitsschutz 4.0

Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ist die „interessierte Selbstgefährdung“ bei selbstorganisierter Arbeit besonders problematisch, da die betroffenen Personen aufgrund ihrer ambivalenten Situation, sowohl für ein hochwertiges Arbeitsergebnis als auch für die Erhaltung der eigenen Gesundheit verantwortlich zu sein, wenig zugänglich sind. Es fehlt die nötige Sensibilisierung für die Zusammenhänge zwischen belastender Arbeitsorganisation und der oftmals hohen Eigenverantwortung und den daraus entstehenden möglichen gesundheitlichen Risiken. Diese individuelle Sensibilisierung aber ist – neben weiteren unterstützenden betrieblichen Rahmenbedingungen – eine wesentliche Grundvorausset-

zung, um die Beschäftigten partizipativ an besseren Arbeitsbedingungen teilhaben zu lassen

Vor allem aber müssen die betrieblichen Rahmenbedingungen an den digitalen Wandel angepasst werden, damit sowohl selbstorganisiertes Arbeit als auch die Standardisierung von Arbeitsprozessen nicht zur Arbeitsintensivierung und damit Arbeitsbelastung führen. Dies ist vor allem für die Gesunderhaltung von Frauen zentral, die häufig aufgrund ihrer Doppelbelastung in der Erwerbs- und Haushaltssphäre unter Arbeitsbelastung leiden, insbesondere dann, wenn standardisierte Arbeitsprozesse vorherrschen, die jegliche Form selbstorganisierten Arbeitens verhindern.

Für die betriebliche Gestaltung wird es zukünftig wichtig sein, die jeweiligen Unternehmenskulturen mit ihren Leistungsanforderungen (als Rahmenbedingung der Digitalisierung) aufzudecken, die Verfügbarkeit notwendiger Zeitressourcen der Beschäftigten zu thematisieren und soziale Unterstützung sowie Qualifikationsbedarfe z. B. im Grenzmanagement einzufordern. Insbesondere Männer müssen für die gesundheitlichen Folgen von Entgrenzung und „interessierter Selbstgefährdung“ sensibilisiert werden. Es muss in den Betrieben ausgelotet werden, welches Maß an selbstorganisierter Arbeit die Gesundheit und Work-Life Balance von Beschäftigten tatsächlich unterstützt.

**Das Polizeiauto als digitales Büro**

„In der Polizei ist aufgrund der föderalen Struktur die Digitalisierung in den Ländern und dem Bund unterschiedlich weit fortgeschritten. Langfristig wird jeder Funkstreifenwagen ein mobiles Büro sein, dass u.a. mit einem Tablet ausgestattet werden soll, um Verkehrsunfälle, Strafanzeigen, Ordnungswidrigkeitenanzeigen und ähnliches direkt vor Ort aufnehmen zu können. Der Arbeitsplatz Funkstreifenwagen wird dadurch eine noch größere Bedeutung erlangen. Was auf der einen Seite vorteilhaft erscheint, da Betroffene nicht unmittelbar die Polizeiwache zur Anzeigenerstattung aufsuchen müssen, hat aber durchaus Nachteile für die Kolleginnen und Kollegen im Einsatz- und Streifendienst. Sie versehen ihre Dienstschicht dadurch fast ausschließlich im Außendienst, da die „Büroarbeit“ im Streifenwagen erledigt werden kann. Die Enge eines durch Ausrüstungsgegenstände vollgepackten Dienstkraftfahrzeuges, der Straßenlärm, die Witterungsbedingungen z.B. im Winter u.v.a.m. stehen dem konzentrierten Bearbeiten von komplexen Sachverhalten diametral entgegen.

Aber auch der Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen der Dienstschicht wird dadurch beeinträchtigt, da der Austausch von wichtigen Informatio-

nen in den Hintergrund tritt. Insbesondere der Polizeidienst ist durch Teamarbeit und direkte Kommunikation geprägt und kann auf den Austausch von Erkenntnissen nicht verzichten.
Die Einführung der Digitalisierung wird nur dann erfolgreich gelingen, wenn der Mensch sowie seine Bedürfnisse und Ziele mitgedacht werden. Die Vielfalt der beruflichen Qualifikationen, die in der deutschen Polizei benötigt werden, ist groß. Bis heute gibt es Bereiche, in denen Kolleginnen und Kollegen ohne jede Kenntnis digitaler Technik auskommen, wie zum Bespiel bei Verwaltungstätigkeiten in der Poststelle der Polizeidienststellen. Dabei wird es aber nicht bleiben: Wer keine entsprechenden Fähigkeiten mitbringt oder erwirbt, hat auch in der Polizei keine Zukunft. Hier kommt ein enormer Qualifizierungsbedarf auf uns zu.“ *Annette Terweide,* Referentin Frauen- und Gleichstellungspolitik der GdP

## Literatur

Akerstedt, Torbjörn/Garefelt, Johanna/Richter, Anne/Westerlund, Hugo. (2015): Work and sleep – a prospective study of psychosocial work factors, physical work factors and work scheduling. In: Sleep, Vol. 38, no 7, S. 1129-1136.

Boes, Andreas/Kämpf, Tobias/Langes, Barbara/Lühr, Thomas (2016): „Lean“ und „agil“ im Büro. Neue Formen der Organisation von Kopfarbeit in der digitalen Transformation. Working Paper Forschungsförderung Nummer 023, Oktober 2016. Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Gerlmaier, Anja (2016): Ausgeglichen oder ausgepowert? Wie High-Tech-Unternehmen mit Arbeitskraft umgehen. In: FIfF Kommunikation 33 (1), S. 18–22.

Gregory, Abigail/Milner, Susan (2009): Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? In: Gender, Work and Organization 16, S. 1–13.

Lohmann-Haislah, Andrea (2012): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

Lott, Yvonne (2015): Working-time flexibility and autonomy: A European perspective on time adequacy. In: European Journal of Industrial Relations 21, S. 259–274.

Peters, Klaus (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer, Nick/Dunkel, Wolfgang/Becker, Karina/Hinrichs, Stephan (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Ana-

lysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, S.105–124.

Rau, Renate/Morling, Katja/Rösler, Ulrike (2010). Is there a relationship between major depression and both objectively assessed and perceived demands and control? Work & Stress, 24(1), 88–106.

Schiemann, Scott (2006): Gender, Dimensions of Work, and Supportive Coworker Relations. In: The Sociological Quarterly 47, S. 195–214.

White, Michael/Hill, Stephen/McGovern, Patrick/Mils, Colin/Smeaton, Deborah (2003): 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. In: British Journal of Industrial Relations 41, S. 175–195.

WSI Genderdatenportal (2015): Arbeitsbedingungen und Belastungen subjektiv. Mengenmäßige Überforderung nach Arbeitszeitgruppen 2011/12, https://www.boeckler.de/60244.htm (Abruf am 17.07.2017).

# 3. Was hat Arbeit auf Plattformen mit Geschlechterpolitik zu tun?

ANNEKATHRIN MÜLLER UND CHRISTINA SCHILDMANN

Digitale Technologien reduzieren die Transaktionskosten für die Vermittlung von Dienstleistungen drastisch. Digitale Plattformen werden zu Marktplätzen, auf denen Angebot und Nachfrage zusammenkommen. Hier ergeben sich neue Arbeitsmarktchancen insbesondere auch für Frauen, gleichzeitig wächst hier ein Markt für ungesicherte Arbeitsverhältnisse – jenseits von betrieblicher Mitbestimmung, gewerkschaftlicher Vertretung und arbeitsrechtlicher Regulierung.

Der Begriff der „Plattformisierung“ beschreibt unterschiedliche Prozesse. Gemeint sind zum einen der Umbruch in bestimmten Branchen wie dem Buchhandel, die Personenbeförderung und die Vermittlung personenbezogener Dienstleistungen. Christiane Benner (2015), die Zweite Vorsitzende der IG Metall, hat dafür die Bezeichnung „Amazonisierung der Arbeitbeitswelt“ geprägt. Zum anderen wird unter „Plattformisierung“ auch eine neue Form der Arbeitsteilung bzw. Arbeitsorganisation verstanden, bei der Tätigkeiten aus den Betrieben in eine sogenannte Cloud verlagert werden. Hier werden sie von einer anonymen „Crowd“ verrichtet und nicht (mehr) von festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Plattform fungiert als ein Arbeitsdistributionsmechanismus; der übliche Dualismus von Arbeitgeber und Arbeitnehmer/in wird von einer Dreieckskonstellation abgelöst: Auftragnehmer/in, Auftraggeber und der Plattform als sogenannter „Intermediär“. In dieser Konstellation verschwindet der Arbeitgeber als verantwortliche Instanz, der Auftragnehmer und die Auftragnehmerin werden als Selbständige behandelt, sind es jedoch nur bedingt.

Crowdworking ist in Deutschland derzeit (noch) kein Massenphänomen (Bertschek/Ohnemus/Viete 2016), allerdings durchaus für viele Unternehmen eine ernstzunehmende Alternative für die Aufgabenbearbeitung (Leimeister/Durward/Zogaj 2016). Auch lassen Entwicklungen in anderen Ländern (insbesondere den USA) vermuten, dass sich hier ein relevanter Arbeitsmarkt entwickeln könnte; die Weltbank erwartet für 2016 4,4 Milliarden Dollar Umsatz im Bereich Online-Freelancing, bis 2020 sogar 15 bis 20 Milliarden Dollar. Auch eine Studie des europäi-

schen Thinktanks FEBS aus dem Jahr 2016 zeigt für Großbritannien und Skandinavien deutlich Zuwächse. Wie hoch der Frauenanteil beim Crowdworking in Deutschland ist, variierte von Studie zu Studie. Allerdings gibt es Anzeichen, dass sich hier ein „Frauenarbeitsmarkt" entwickelt: So arbeiten auf der größten Crowdworking-Plattform der USA – „Mechanical Turk" – mehrheitlich Frauen (Marvit 2014). Die Gründe dafür liegen auf der Hand: Das Abarbeiten von kleinen Aufträgen auf der Plattform bietet sich als Vereinbarkeitslösung an – es kann von überall geschehen, zu jeder Tageszeit und in frei zu entscheidendem Umfang. Gleichzeitig geht es hier um eher gering bezahlte, nicht abgesicherte Arbeit, die zu keinerlei Rentenansprüchen führt. Auch handelt es sich – nicht juristisch, aber de facto um eine neue Form von Heimarbeit und die Rückkehr von „unsichtbarer Arbeit". Für diese Form von Beschäftigung stellt sich die Frage nach der sozialen Absicherung genauso wie die Frage, wie faire Arbeitsbedingen und existenzsichernde Löhne gewährleitet werden können. Es gibt erste Anzeichen, dass auch auf Crowdworking-Plattformen Geschlechterstereotype eine Rolle spielen. Bei einer Befragung von Plattformunternehmen zeigte sich, dass diese den Zugang zu und die Verteilung von Aufgaben anhand verschiedener Kriterien steuern, wie etwa Erfahrung, Verfügung über technische Geräte, etc. (Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2017). Gleichstellungspolitisch von aktuell noch deutlich größerer Relevanz sind Plattformen, über die soziale und haushaltsnahe Dienstleistungen vermittelt werden, und das in verschiedener Hinsicht. Zum einen bieten solche Plattformen niedrigschwellig haushaltsnahe Dienstleistungen an und machen somit – legal – ein Angebot verfügbar, das Vereinbarkeitsprobleme lösen kann. Kostengünstige soziale Dienstleistungen können Zeitprobleme bei Alleinerziehenden lösen, Müttern (oder Vätern) den Wiedereinstieg in den Beruf erleichtern oder im Altershaushalt Entlastung bieten. Der Bedarf an diesen Dienstleistungen wächst kontinuierlich. Gleichzeitig entsteht hier aber auch ein wachsender Bereich von Soloselbständigkeit. Zwar werben Online-Plattformen im Reinigungssektor damit, legale Jobs anstelle irregulärer Beschäftigung zu schaffen; dennoch bleibt die Soloselbstständigkeit unter den derzeit geltenden Bedingungen aus gleichstellungspolitischer Perspektive außerordentlich problematisch (ebd.). Nicht nur müssen die zu einem hohen Anteil migrantischen und ganz überwiegend weiblichen Reinigungskräfte ihre Alterssicherung und Krankenversicherung vollständig selbst finanzieren. Sie wenden außerdem viel unbezahlte Zeit für die gesamte Organisation ihrer Erwerbsarbeit auf. Für Unterstützungsleistungen der vermittelnden Plattform, etwa bei der Gewährleistung einer Haftpflichtversicherung oder der Erstellung von Rechnungen,

werden häufig Gebühren fällig, die den Erlös der Vermittelten schmälern (ebd.). Des Weiteren gibt es in der Regel ein Bewertungssystem aus permanenten Rankings, das der Qualitätssicherung der Dienstleistung dient, allerdings für die Beschäftigten existenzgefährdend sein kann: Schlechte Reputationswerte führen dazu, dass Beschäftigte keine neuen Aufträge erhalten (ebd.). Aus gleichstellungspolitischer Perspektive stellt sich die Frage, wie die technische Innovation (Vermittlung von haushaltsnahen Dienstleitungen über Internetplattformen) so gestaltet werden kann, dass hier gute Arbeit entsteht.

Die Plattformökonomie ist – als noch junge Spielart des Kapitalismus – eine Art wilder Westen. Auf diesem vielfach noch unbesiedelten (digitalen) Gebiet ergeben sich zahlreiche Chancen für Frauen: Zugänge zu Erwerbsarbeit, Möglichkeiten zur Unternehmensgründung etc. Gleichzeitig bedeutet wilder Westen immer auch: Hier gilt das Recht des Stärksten. Es ist darum an der Zeit, für faire Spielregeln in der Plattformökonomie zu sorgen. Nur so können Frauen langfristig von den neuen „Arbeits-Marktplätzen“ im Netz profitieren.

## Literatur

Benner, Christiane (Hrsg.) (2015): Crowdwork – zuruck in die Zukunft? Perspektiven digitaler Arbeit, Frankfurt (Main): Bund Verlag.

Leimeister, Jan Marco; Durward, David/Zhogaj, Shkodran (2016): Crowd Worker in Deutschland. Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen. Study Nr. 323, Juli 2016. Hans-Böckler Stiftung, Düsseldorf.

Marvit, Moshe Z. (5.2.2014): How Crowdworkers became the Ghost in the Digital Machine. www.thenation.com (Abruf am 17.07.2017).

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin.

Bertschek, Irene/Ohnemus, Jörg/Viete, Steffen (2016), Befragung zum sozioökonomischen Hintergrund und zu den Motiven von Crowdworkern, Forschungsbericht 462, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin.

# 4. Wie verändert sich der Arbeitsmarkt durch die Digitalisierung?

DOROTHEA VOSS

Der Arbeitsmarkt in Deutschland ist geschlechtsspezifisch beruflich strukturiert: Typische Männer- und Frauenberufe unterscheiden sich in den Arbeitsbedingungen, der Entgelthöhe, den Aufstiegschancen und der sozialen Absicherung in der Erwerbsphase und im Alter. An der Verteilung der Berufe auf Männer und Frauen und der damit einhergehenden sozialen Ungleichheit hat sich in letzten 50 Jahren sehr wenig geändert (Hausmann und Kleinert 2014).

Die Berufsstruktur ist nicht in Stein gemeißelt, sondern wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel verändert Berufsbilder und auch die quantitative Bedeutung von unterschiedlichen Berufen. Wenn nun die Digitalisierung die Arbeitswelt verändern wird: Werden Berufe und Tätigkeiten verschwinden, weil Maschinen und Computer Arbeit ersetzen? Oder werden sich vor allem die Arbeitsplätze verändern, weil sich Anforderungen und Arbeitsprozesse durch die Nutzung von Technologie verändern? Die Antwort nach dem heutigen Stand der Erkenntnis ist: Beides ist wahrscheinlich, jedoch ist das genaue Ausmaß nicht sicher vorauszusehen. Damit ist auch nicht sicher vorherzusehen, in welchem Maße sich typische Frauen- und Männerberufe durch die Digitalisierung verändern werden.

## Wo wird Beschäftigung auf- und abgebaut?

In jüngster Zeit sind einige Studien erschienen, die Szenarien für Veränderungen durch die Digitalisierung entwerfen. Danach sind drei Effekte auf die Beschäftigung durch moderne Technologie zu unterscheiden:

- Technik übernimmt insbesondere Routinetätigkeiten und ersetzt damit zuvor von Menschen erledigte Tätigkeiten – das Automatisierungsszenario,
- Technik verändert Tätigkeiten, indem Menschen zunehmend mit moderner Technik umgehen – es also zu vermehrter Mensch-Maschine-Interaktion kommt. Auch Interaktionen zwischen Menschen werden

durch Technik verändert (Mensch-Mensch-Maschine-Interaktion) – das Veränderungsszenario,
- Teile einer Tätigkeit werden durch Technik automatisiert, wodurch bei gleichbleibendem Arbeitsvolumen neue Tätigkeiten hinzugefügt werden können – das Szenario der Anreicherung.

Die Studien kommen je nach Konzept und Annahmen zu unterschiedlichen Beschäftigungseffekten: Eine Studie, die besonders viel Aufsehen erregt hat, ist von Frey/Osborne (2013) vorgelegt worden. Danach weisen 47 Prozent der *Berufe* in den USA eine hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit auf, d. h. menschliche Arbeit könnte in großem Umfang ersetzt werden. Bonin et al. (2015) haben den Ansatz auf die deutsche Berufsstruktur übertragen und kommen auf einen Anteil von 42 Prozent aller Berufe mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit. Gleichzeitig kritisieren die Autoren aber die Analyse, weil nicht ganze Berufe, sondern Tätigkeiten automatisiert würden und ein Beruf aus einem Tätigkeitsbündel bestehe. Bei Berechnung des Anteils automatisierter *Tätigkeiten* kommen Bonin et al. (2015) nur noch auf einen Anteil von 12 Prozent aller Tätigkeiten mit einer hohen Automatisierungswahrscheinlichkeit. Auch andere berechnen das Substitutionspotenzial (vgl. Dengler und Matthes 2015), u.a. unter Berücksichtigung der Bedeutung von Erfahrungswissen und Arbeitsvermögen (vgl. Pfeiffer und Suphan 2015) oder modellieren Beschäftigungseffekte unter Einbeziehung technologisch induzierter Veränderungen von Investitionen, des Konsums sowie Im- und Exporte, d.h. in einer volkswirtschaftlichen Perspektive (vgl. Wolter et al. 2016).

**Virtuelle Verkäufer, Online-Buchungen und Automaten im Personen- und Güterverkehr**

„Im Personen- und Güterverkehr sind zahlreiche Prozesse bereits digitalisiert. Ein besonders eindrückliches Beispiel dafür ist der Fahrkarten-Vertrieb der Deutschen Bahn. Hier entfallen immer mehr Arbeitsplätze - vor allem von Frauen - weil virtuelle Verkäufer, Online-Buchungen und Automaten das Geschäft übernehmen. Ideen, dass es künftig nur noch digitale Tickets geben soll, die beim Einstieg in den Zug selbst eingescannt werden, sind keine Fiktion mehr. Was dann mit den Jobs der Zugbegleiterinnen wird, kann derzeit noch niemand absehen.
Fakt ist, dass die Arbeit der Betriebs- und Personalräte im Zuge der Digitalisierung immer wichtiger wird. Sie müssen sich schon heute damit auseinandersetzen, welche Folgen technische Veränderungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb hat. Unsere Haltung ist, dass

die Gewinne, die ein Betrieb durch Digitalisierung und Automatisierung einfährt, in die Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten investiert werden müssen, wie bereits im Tarifvertrag Arbeit 4.0 vereinbart. Nur so werden zukunftsfeste Arbeitsplätze – insbesondere für Frauen – erhalten.“ *Elisa Gutsche*, Fachbereichsleiterin Familienpolitik und Frauen bei der EVG

## Digitalisierung beschleunigt Strukturwandel in Frauen- und Männerberufen

Neben den quantitativen Beschäftigungseffekten sind technologisch verursachte Verschiebungen zwischen Branchen oder Qualifikationsniveaus zu erwarten (siehe *Kapitel 6*), womit auch die Geschlechterdimension der Digitalisierung stärker ins Blickfeld gerät.

Alle Studien sind sich einig, dass ein hohes Qualifikationsniveau vor Automatisierung schützt: Je höher die kreativen, situativen, analytischen und interaktiven Anteile in einer Tätigkeit sind, desto weniger sind sie – trotz der Fortschritte in der künstlichen Intelligenz – durch Computer und andere technologische Entwicklungen substituierbar. Das betrifft z. B. lehrende, soziale oder situativ koordinierende und organisatorische Aufgaben (siehe *Kapitel 5*). Die Ausübung komplexer Tätigkeiten ist dabei kein Privileg akademischer Berufe. Maier et al. (2016) haben analysiert, dass über 35 Prozent aller hoch komplexen Tätigkeiten von Personen ausgeübt werden, die keine akademische Ausbildung haben. Aber mit hoher Wahrscheinlichkeit sind diejenigen ohne Berufsabschluss oder in Berufen mit eher geringen Qualifikationsanforderungen die Verlierer der Digitalisierung.

Die Studien stufen unterschiedliche Berufe als automatisierungsgefährdet ein: Fertigungs- und Logistikberufe, Maschinenbetreuung und -wartung oder auch Büroberufe auf Sachbearbeitungsebene werden in mehreren Studien genannt. Damit sind sowohl typische Männer- als auch Frauenberufe vom digitalen Wandel negativ betroffen. Die Digitalisierung wird gleichzeitig zu einem Beschäftigungsaufbau führen, insbesondere in MINT-Berufen, die bekanntlich männlich geprägt sind. Ein Aufbau von Beschäftigung wird ebenso in lehrenden Berufen und im Gesundheitssektor erwartet, in denen wiederum Frauen die deutliche Mehrheit der Beschäftigten stellen und zukünftig stärker durch eine Mensch-Mensch-Maschine Interaktion geprägt sein wird. Auch auf der Positivliste ist also nicht eindeutig zu beantworten, ob insgesamt eher Männer oder Frauen vom prognostizierten Aufbau der Beschäftigung profitieren. Diese Befunde zeigen jedoch, dass Digitalisierung Strukturwandel in und zwischen Branchen beschleunigt. Wolter et al. (2016) be-

tonen deshalb den starken Transformationseffekt durch die Digitalisierung: In ihrem „Wirtschaft 4.0-Szenario“ werden bis ins Jahr 2015 je 1,5 Mio. Arbeitsplätze entstanden und an anderen Stellen weggefallen sein, bei einem negativen Nettoeffekt von (nur) 30 Tausend Arbeitsplätzen.

**Digitale Hotels ohne Personal und Standardisierung beim Catering**

„Auch in der Hotellerie ist der digitale Wandel in vollem Gang und wirkt sich auf die Arbeitsplätze von Frauen aus. Bereits 2010 wurde in Leipzig das erste Hotel eröffnet, das gänzlich ohne Personal auskommt - die Gäste erledigen alles online; einen Zimmerservice im klassischen Sinn gibt es nicht mehr. Es gibt auch keine Lobby, kein Restaurant. Und wer heute im beruflichen Umfeld oder aus privatem Anlass ein größeres Fest ausrichten möchte, trifft immer öfter auf einen Bankett-Service, bei dem der Kunde die Planung einer Veranstaltung in einem Online-Portal selbstständig vornehmen muss. Die gastronomischen Fachkräfte sind nicht mehr beratend tätig, sie setzen weitgehend standardisierte Prozesse nur noch um. Das erhöht das Konfliktpotential und missachtet die Qualifikation der Beschäftigten.“ *Birgit Pitsch,* Referatsleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik beim Hauptvorstand der NGG

## Technisch mögliche Rationalisierung ≠ tatsächliche Rationalisierung. Das Beispiel Einzelhandel

Am Beispiel der Verkaufsberufe des Einzelhandels – ein Beruf, der mehrheitlich von Frauen ausgeübt wird – lässt sich zeigen, dass *technisch mögliches* Veränderungspotenzial nicht identisch ist mit den *tatsächlich realisierten* technischen Veränderungen in Betrieben und Unternehmen: So prognostizieren WifOR/pwc (2016: 28f) für den Handel einen durch Digitalisierung induzierten Nachfragerückgang der Beschäftigung in Höhe von 900 Tausend bis 2030 und begründen diesen enormen Digitalisierungseffekt mit Automatisierungseffekten und elektronischen Weiterentwicklungen. Zwar kann keiner die tatsächliche Entwicklung im Einzelhandel voraussehen und der Preisverfall im Bereich verbreiteter Technologie spricht für eine schnellere Umsetzung von verfügbarer Technologie in die betriebliche Praxis als in der Vergangenheit (vgl. Absenger et al. 2016). Jedoch sollte nicht aus den Augen verloren werden, dass moderne Technologie mit Rationalisierungspotenzial den stationären Einzelhandel seit Jahrzehnten prägt. Bereits seit den 1980er

Jahren werden sog. „kontraktive Rationalisierungsstrategien“ im Einzelhandel beobachtet, die mit einem Abbau von Beschäftigung einhergehen können, z. B. durch die Einführung von automatischen Kassen und Selbstbedienung. Seit den 2000er Jahren verändern geschlossene Warenwirtschaftssysteme, Selbstscan-Kassen und eine Automatisierung im Bereich des Wareneingangs die Arbeit stark (Voss-Dahm 2009). Moderne Technologie ist also eingesetzt worden und hat bestimmte Tätigkeiten automatisiert. Aber die Beschäftigung im stationären Einzelhandel ist nicht gesunken, sondern hat seit Mitte der 1990er Jahre sogar zugenommen[1]! Wie ist das zu erklären? Ein Teil der Erklärung liegt im Umgang einzelner Unternehmen mit der Technologie, mit unterschiedlichen Folgen für die Beschäftigung. Die Umsetzung des technisch möglichen Rationalisierungspotenzials in Unternehmen ist an Voraussetzungen gebunden: Unternehmen müssen sich entscheiden, die Investition tatsächlich zu tätigen, und sie entscheiden sich für eine bestimmte Einbindung der Technologie in die Arbeitsorganisation, wobei sie die Wahl haben zwischen dem Automatisierungsszenario und dem Szenario der Arbeitsanreicherung wie das Beispiel des Einzelhandels zeigt:

**Unterschiedliche Auswirkungen der Digitalisierung im Einzelhandel**

In einer Studie über die Arbeitsbedingungen im Einzelhandel wurde untersucht, wie sich die Tätigkeitszuschnitte von Verkaufskräften durch die Einführung moderner Technologie verändern. Zwei Beispiele zeigen, dass die gleiche Technologie in zwei Betrieben ganz unterschiedliche Auswirkungen auf die Arbeit von Verkäuferinnen und Verkäufern hat:
In den Einzelhandelsbetrieben A und B wurde ein geschlossenes Warenwirtschaftssystem eingeführt. Geschlossene Warenwirtschaftssysteme steuern die Bestellung der Waren bei den Herstellern und Lieferanten automatisch durch den Abverkauf aus. Wird also ein Artikel an der Kasse vom Scanner erfasst, geht ein entsprechender Impuls zur Auslieferung an den Hersteller/Lieferanten. Damit entfällt die Tätigkeit „Ware bestellen“, die vormals eine zentrale Arbeitsanforderung an Verkaufskräfte war. Betrieb A hat auf die Einsparung von Arbeitsvolumen ganz anders reagiert als Betrieb B: Betrieb A hat den Rationalisierungsgewinn eingestrichen. Ware kommt automatisch in den Betrieb und die Arbeit der Verkaufskräfte erstreckt sich im Wesentlichen auf das Einräumen

1 Im Zeitraum 1995 bis 2014 stieg die Zahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im stationären Einzelhandel, also ohne Hinzurechnung des Online-Handels, um rund 290.000 auf 3,05 Mio. an, wobei die Steigerung der Personenzahl jedoch nur bedingt aussagekräftig ist, da ein wesentlicher Teil der Arbeitsverhältnisse in Teilzeit und geringfügiger Beschäftigung aufgebaut wurde (vgl. Wabe-Institut 2015).

der Ware. Betrieb B hat das eingesparte Arbeitsvolumen mit neuen Aufgaben gefüllt und die Arbeit der Verkaufskräfte angereichert: Es wird mehr Wert auf verkaufsfördernde Warenpräsentation gelegt, die Sortimentsstruktur wird den Kaufpräferenzen der Kunden durch eine entsprechende Pflege der Stammdaten laufend angepasst und die Kundenansprache hat einen höheren Stellenwert erhalten. (Quelle: Voss-Dahm 2009: 146 ff.)

## Digitales Zeitalter = Zeitalter der Arbeitsgestaltung

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Digitalisierung berufsstrukturellen Wandel beschleunigen wird. Frauen- und Männerberufe werden davon betroffen sein: Es wird davon ausgegangen, dass Routinetätigkeiten u. a. im Büro und in der Fertigung durch Technologie ersetzt werden können. Komplexe und interaktive Tätigkeiten in Erziehung und Unterricht oder auch in MINT Berufen werden dagegen an Bedeutung zunehmen, wodurch für Frauen und Männer mit entsprechenden Qualifikationen erweiterte Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Wie die Beschäftigungseffekte im Einzelnen ausfallen werden, entscheidet sich jedoch wesentlich durch diejenigen, die die Arbeit in den einzelnen Betrieben gestalten: Wird Arbeit durch Technologie eingespart oder wird die Automatisierung einzelner Tätigkeiten genutzt, um Tätigkeitszuschnitte unter Ausnutzung der technischen Möglichkeiten – am besten entlang des Leitbilds Gute Arbeit – neu zu konzipieren und darin auch die Chance zu sehen, Tätigkeiten für die jüngeren „digital natives“ attraktiv zu gestalten? Jenseits von Prognosen und Szenarien über Beschäftigungswirkungen ist Digitalisierung daher auch ganz konkret als Aufforderung zu verstehen, Arbeit aktiv zu gestalten.

## Literatur

Absenger, Nadine/Ahlers, Elke/Herzog-Stein, Alexander/Lott, Yvonne/Maschke, Manuela/Schietinger, Marc (2016): Digitalisierung der Arbeitswelt? Ein Report aus der Hans-Böckler-Stiftung. Mitbestimmungs-Report Nr. 24. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zieran, Ulrich (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Mannheim.

Dengler, Katharina/Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. IAB Forschungsbericht 11/2015, Nürnberg.

Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael (2013): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization? University of Oxford.

Hausmann, Ann-Christin/Kleinert, Corinna (2014): Männer- und Frauendomänen kaum verändert. IAB-Kurzbericht 9/2014. Nürnberg.

Hielscher, Volker/Nock, Lukas/Kirchen-Peters Sabine (2016): Technikvermittlung als Anforderung in der Dienstleistungsinteraktion. In: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 25 (1-2), S. 3-19.

Maier, Tobias/Zika, Gerd/Wolter, Marc Ingo/Kalinowski, Michael/Neuber-Pohl, Caroline (2016): Die Bevölkerung wächst – Engpässe bei fachlichen Tätigkeiten bleiben aber dennoch bestehen. BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2035 unter Berücksichtigung der Zuwanderung Geflüchteter. BIBB Report 3/2016, Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, Bonn.

Pfeiffer, Sabine/Suphan, Anne (2015). Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0. Working Paper 2015 #1 Finalfassung, Universität Hohenheim, Fg. Soziologie. https://www.sabine-pfeiffer.de/files/downloads/2015-Pfeiffer-Suphan-final.pdf (Abruf: 17.07.2017)

Voss-Dahm, Dorothea (2009): Über die Stabilität sozialer Ungleichheit im Betrieb. Verkaufsarbeit im Einzelhandel. Berlin: edition sigma.

Wabe-Institut Berlin (2015): Tarifrunde 2015. Beschäftigung im Handel. https://www.verdi.de/++file++5547620bbdf98d187700010e/download/2015_Einzelhandel_Branchendaten_KURZ_online.pdf [Abruf: 31.03.2017)

WifOR/pwc (2016): Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitskräftesituation in Deutschland. Berufs- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030. PricewaterhouseCoopers/WifOR, März 2016.

Wolter, Marc Ingo/Mönnig, Anke/Hummel, Markus/Weber, Enzo/Zika, Gerd/Helmrich, Robert/Maier, Tobias/Neuber-Pohl, Caroline (2016): Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie Szenario-Rechnungen im Rahmen der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen. IAB Forschungsbericht 13/2016, Nürnberg.

# 5. Wird Arbeit mit Personenbezug zukünftig digitalisiert?

ANNEKATHRIN MÜLLER, CHRISTINA SCHILDMANN UND DOROTHEA VOSS

Soziale Dienstleistungen haben einen hohen Anteil an der Bruttowertschöpfung und dem Beschäftigungsvolumen. Die Berufe der Sozialen Arbeit, Gesundheit und Pflege, Erziehung und Bildung machen bereits jetzt einen Arbeitsmarktanteil von 18 Prozent aus. Gründe dafür liegen im demografischen Wandel und der Feminisierung der Arbeitsmarktes, die den Bedarf an Kinderbetreuung und Pflege steigen lässt: Viele Arbeiten, die einst unbezahlt in den privaten Haushalten und hier überwiegend von Frauen erbracht wurden, werden nun also auf dem Markt nachgefragt. Es handelt sich hierbei um einen Sektor, in dem der Frauenanteil ausgesprochen hoch ist: Im Bereich der frühkindlichen Betreuung arbeiten gut 95 Prozent Frauen; in der ambulanten Pflege machen sie einen Anteil von 88 Prozent und in der stationären Pflege 85 Prozent aus.

Der Strukturwandel hin zu den Dienstleistungen wird nach Meinung von Expertinnen und Experten in den nächsten Jahren vor dem Hintergrund der Digitalisierung noch eine Beschleunigung erfahren. Besonders für den Gesundheitssektor und die Bildung wird eine hohe zusätzliche Nachfrage prognostiziert (WifOR/pwc 2016). Im Bildungssektor geht das Wachstum direkt auf die Digitalisierung zurück, denn der beschleunigte Strukturwandel erfordert ein hohes Maß an Weiterbildungsaktivitäten. Im Bereich Kita und Pflege steigt der Anteil an Beschäftigung zumindest relativ: Während in anderen Bereichen Arbeitsplätze wegfallen, so zum Beispiel in der industriellen Fertigung, gelten insbesondere Tätigkeiten mit Personenbezug als resistent gegen digitale Rationalisierungen, weil sie schwer durch Technologie substituierbar sind.

## Der lange Weg zum angemessenen Wert von sozialen Dienstleistungen

Sind damit Frauen die Gewinnerinnen des digitalen Strukturwandels, weil sie in den Wachstumsbranchen einen hohen Anteil an der Beschäf-

tigung haben? Auf den ersten Blick spricht derzeit alles dafür, dass Frauen sehr gute Beschäftigungsperspektiven in Branchen mit einem hohen Personenbezug haben. Auf den zweiten Blick allerdings fällt negativ ins Gewicht, dass die Ausweitung ihrer Beschäftigung in diesen Bereichen die geschlechtsspezifische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt weiter verfestigen dürfte, weil sich – zumindest bei gleichbleibenden Bedingungen – damit die Kluft zwischen den in einer traditionellen Sicht als produktiv geltenden Bereichen und den sozialen Dienstleistungen vergrößert: Nach einer Prognose der Bertelsmann Stiftung (2015) steigen in der Chemie-, Auto- und Elektroindustrie die durchschnittlichen Bruttolöhne von 2012 bis 2020 um rund sechs Euro pro Stunde; für das Gastgewerbe, die Tätigkeiten in privaten Haushalten sowie in den Bereichen Erziehung, Gesundheits- und Sozialwesen wird dagegen nur mit einem Anstieg um 1,10 bis 1,50 Euro gerechnet. Dienstleistungstätigkeiten profitieren also nicht in gleichem Maße vom Lohnwachstum wie industrielle Bereiche.

Diese Prognose wirft ein Licht auf grundlegend unterschiedliche Verhältnisse bei der Lohnfestsetzung: Lohnzuwächse werden in privatwirtschaftlichen Branchen mit aktiven Tarifpartnern auf der Basis von Forderungen verhandelt, die nach der sogenannten Lohnformel aus einer Kombination von Produktivitätszuwächsen und Inflation errechnet werden. Beschäftigte werden über Tarifverhandlungen darüber am wirtschaftlichen Fortschritt beteiligt. In sozialen Dienstleistungen jedoch ist es der Staat, der über den Staatshaushalt – z. B. im Bereich Bildung und Erziehung – oder über das das soziale Sicherungssystem – z. B. Kranken- und Pflegeversicherung – das Budget für Leistungen zur Verfügung stellt und damit auch den Rahmen für die Löhne und Gehälter sowie die Personalbemessung setzt (Voss 2016). Tarifpartner bewegen sich damit innerhalb eines von außen gesetzten Rahmens und sind damit strukturell in nachgeordneter Position mit stark eingeschränktem Gestaltungsspielraum. Dies ist ein wesentlicher Grund, weshalb die Arbeitsbeziehungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft fragmentiert und insgesamt schwach sind (Evans 2016).

Die strukturelle Schwäche der Arbeitsbeziehungen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft ist eine ungünstige Ausgangsbasis, um in Tarifrunden zu einer Erhöhung des Entgeltniveaus und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in sozialen Dienstleistungen zu kommen. Grundlegender jedoch ist das Problem, dass die Produktivität (als Output pro gemessener Einheit) als Maßstab und Bewertungssystem insbesondere des industriellen Zeitalters für die gesellschaftlich notwendige Arbeit der sozialen Dienstleistungen nicht passt: Die Produktivität wird in den sozialen Dienstleistungen nicht steigen, wenn mehr Kinder pro

Stunde unterrichtet oder mehr Pflegebedürftige pro Tag gepflegt werden – nur die Qualität wird sinken. Es ist also eine Perspektivverschiebung notwendig: Die wirtschaftspolitische Orientierung an quantitativem Wachstum muss ergänzt werden durch eine Orientierung auch an Lebensqualität und sozialer Nachhaltigkeit, die die Tätigkeit der sozialen Dienstleistungen aus der Bittsteller- und Kostenfaktor-Position entlässt und ihr die Anerkennung für eine ökonomische und soziale Nachhaltigkeit zukommen lässt.

Die ökonomische Produktion ist ohne Reproduktion, ohne Care-Tätigkeit, ohne Menschen, die putzen, kochen, Kinder großziehen, Kranke und Alte pflegen nicht denkbar (vgl. auch Blank/Schulz/Voss 2017). Das ist nicht nur eine Frage der Vereinbarkeit, sondern auch eine Frage der Voraussetzung für gute Arbeitsleistung. Sorgetätigkeiten als elementaren Bestandteil der Wirtschaftsleistung zu denken, darauf verweist die feministische Ökonomie seit vielen Jahren. Dies anzuerkennen, ist sowohl für die bezahlte wie für die unbezahlte Care-Tätigkeit – die laut Zeitbudgetstudie des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2012/2013 immer noch mehr Zeit in Anspruch nimmt als die bezahlte – notwendig. Damit Care-Arbeit in ihrem Wert erkannt wird, bedarf es eines Produktivitätsverständnisses, das die Qualität der sozialen Dienstleistungen als Voraussetzung für eine gelingende Gesellschaft gebührend berücksichtigt.

Diese Frage hängt eng mit der Frage um die umstrittenen Messkriterien zur Wohlstandsentwicklung zusammen. In den vergangen Jahren gab es in Politik und Wissenschaft mehrere Ansätze, eindimensionale Indikatoren zur Wirtschaftsentwicklung wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in Frage zu stellen. Es wird darauf hingewiesen, dass sich auch Naturkatastrophen positiv auf das BIP auswirken, während Umweltkosten und die Produktion durch unbezahlte bzw. illegale Arbeit unsichtbar bleiben. Auch sagt das BIP nichts über (ökonomisch) relevante Entwicklungen wie gesellschaftliche Ungleichheit oder das Geschlechterverhältnis aus. Für eine angemessene Bewertung des Wohlstands und der Lebensqualität in einem Land bedarf es also noch weiterer Orientierungen als an den quantitativen Wachstumskriterien.

Kommissionen und Initiativen haben sich daher wiederholt mit alternativen Vorschlägen befasst, so auch die Stiglitz-Sen-Fitoussi-Kommission (im Auftrag der französischen Regierung) oder die Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“, die sich im Auftrag der Bundesregierung mit Alternativen zum Wachstumsparadigma auseinandersetzten. In diesem Kontext entstand u. a. der Vorschlag, das alte Stabilitäts- und Wachstumsgesetz aus dem Jahr 1967 und das ihm zugrunde liegende „Magische Viereck“ wirtschaftspolitischer Ziele

ins 21. Jahrhundert zu übertragen und zu modifizieren. In einem neuen „Magischen Viereck“ werden als Oberziele für die Wirtschaftspolitik vorgeschlagen: (1) Materieller Wohlstand (angemessenes Wirtschaftswachstum ohne die Gefährdung der gesamtwirtschaftlichen Stabilität); (2) Ökologische Nachhaltigkeit; (3) Soziale Nachhaltigkeit (Wirtschaftspolitik muss so gestaltet sein, dass soziale Spannungen, einschließlich inakzeptabler sozialer Ungleichheit vermieden werden) und (4) Zukunftsfähigkeit der Staatstätigkeit und der Staatsfinanzen (Dullien und van Treeck 2012).

Diese Erweiterung wirtschaftspolitischer Ziele, vor allem auch auf Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit, ist eine wichtige Voraussetzung für die materielle Aufwertung und die Anerkennung der Arbeitsleistung personennaher und sozialer Dienstleistungen.

## Veränderungen durch die Digitalisierung in der Arbeit mit Personenbezug

Der Personenbezug in Tätigkeiten ist ein Schutz vor digitalisierungsbedingter Rationalisierung. Dennoch verändern sich auch hier die Arbeit sowie die Rahmenbedingungen durch Digitalisierung: Die Vermittlung haushaltsnaher Dienstleistungen verlagert sich zunehmend auf Plattformen, beispielsweise in Portale wie „Helpling“ oder „Book a Tiger“. Auch für die Vermittlung von meist osteuropäischen Pflegekräften in sog. „Live-in-arrangements“ werden Plattformen und Internetprotale genutzt (siehe *Kapitel 3*).

In anderen Bereichen wie z. B. im Krankenhaus, im Unterricht oder in der Altenpflege verändert sich die Arbeit, indem digitale Medien für den Informationsaustausch oder die Dokumentation zum zentralen Bestandteil der Tätigkeiten werden (Hielscher et al. 2015). Eine weitere Veränderung ist bislang eher unterbelichtet geblieben. Technikeinsatz wird zu einer Vermittlungsaufgabe für die Beschäftigten im Bildungs- und Pflegesektor, wenn digital gesteuerte Arbeitsmittel angewendet werden. Im Unterricht wird der angemessene Einsatz des Internets und Smartphones zum Gegenstand von Bildungsvermittlung. In der Altenpflege bedarf die Pflegedokumentation in Patientennähe der Herstellung von Akzeptanz durch die Pflegebedürftigen, und in der Intensivpflege spielt die Vermittlung der Funktionen eingesetzter Medizintechnik der Kranken und ihrer Angehörigen eine zunehmende Rolle für Pflegekräfte (Hielscher et al. 2016). Digitale Kompetenzen werden damit auch in Tätigkeiten und Berufen mit Personenbezug zu einer Schlüsselkompetenz.

**Höhere Anforderungen an IT-Kenntnisse im Einkauf**

„Der digitale Wandel verändert Arbeitsprozesse nicht nur in der Produktion. Wer heute als Sachbearbeiterin im Einkauf arbeitet, sieht sich künftig vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Während die operative und administrative Abwicklung des Einkaufs fast komplett digitalisiert werden kann, gewinnen strategische Fragen an Bedeutung, etwa die Auswertung von Daten für qualifizierte Entscheidungen. Überwachungs-, Steuerungs- und Lenkungsaufgaben nehmen zu. Innerhalb des Unternehmens müssen neue Kooperationsformen gemeistert werden, z.B. die Zusammenarbeit von Entwicklern, Lieferanten und Einkäufern. Im Kontakt mit Kunden wird der Austausch von KnowHow mit anderen Unternehmen und Organisationen immer wichtiger.
Diese qualitativen Veränderungen in den Arbeitsabläufen gehen mit einer hohen Erwartung an die Qualifikation der Beschäftigten einher. Ihre Tätigkeit verlagert sich hin zu höheren Anforderungen an IT-Kenntnisse, soziale Kompetenzen und Überblickswissen. Gefragt sind Analyse- und Entscheidungsfähigkeiten, Mitdenken und Transfer, Sozial- und Methodenkompetenz. Dabei geht es um so unterschiedliche Aufgaben wie die Betreuung von Lieferanten und internen Kunden durch persönliche Kontakte, und die Systempflege, z.B. zum Aktualisieren von Katalogen. Die Zusammenfassung von sachbearbeitenden Tätigkeiten (z.B. in shared-Services) erfordert zudem einen größeren Gesamtüberblick.“ *Stefanie Geyer*, Ressortleiterin Frauen- und Gleichstellungspolitik beim IG Metall-Vorstand

## Literatur

Bertelsmann-Stiftung (2015): Lohneinkommensentwicklung 2020. Eine Vorausberechnung der Einkommensentwicklung in Branchen, Haushalten und Einkommensgruppen in Deutschland, Gütersloh.

Blank, Florian/Schulz, Susanne Eva/Voss, Dorothea (2017): Erwerbstätigkeit im Sozial- und Gesundheitssektor. Ausgebaut, aufgewertet, ausgebremst? In: WSI Mitteilungen 3/2017. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Dullien, Sebastian; van Treeck, Till (2012): Ein neues „Magisches Viereck“. Ziele einer nachhaltigen Wirtschaftspolitik und Überlegungen für eine neues „Stabilitäts- und Wohlstandsgesetz“, denkwerk demokratie, Werkbericht Nr. 2, Oktober 2012, Berlin.

Evans, Michaela (2019): Arbeitsbeziehungen der Care-Arbeit im Wandel. WISO Diskurs 23/2016. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.

Hielscher, Volker/Nock, Lukas/Kirchen-Peters Sabine (2016): Technikvermittlung als Anforderung in der Dienstleistungsinteraktion. In: Arbeit: Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 25 (1-2), S. 3-19.

Hielscher, Volker/Nock, Lukas/Kirchen-Peters Sabine (2015). Technikeinsatz in der Altenpflege, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 178. Baden-Baden: edition sigma.

Voss, Dorothea (2016): Auf beruflichen Arbeitsmärkten ist die Autonomie am Größten – Beruflichkeit und Arbeitsbeziehungen in der Sozial- und Gesundheitsbranche. In: Bäcker, Gerhard/Lehndorff, Steffen/Weinkopf, Claudia (Hrsg.): Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 153–164.

WifOR/pwc (2016): Der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeitskräftesituation in Deutschland. Berufs- und branchenspezifische Analyse bis zum Jahr 2030. PricewaterhouseCoopers/WifOR, März 2016.

# 6. Wie können Ausbildung und Qualifizierung im Zuge der Digitalisierung die Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt aufbrechen?

ANJA WEUSTHOFF

Die wenigen Hinweise zu den geschlechtsspezifischen Auswirkungen des digitalen Wandels auf die Beschäftigung von Frauen zeigen: Zuarbeitende Berufe, meist administrative und dienstleistungsbezogene Hilfsarbeiten, sind von Rationalisierung besonders hart betroffen. In der Folge werden sich weibliche Berufsfelder von kaufmännischen und verwaltenden Tätigkeiten hin zu personenbezogenen Dienstleistungen verschieben – wenn die Geschlechtersegregation am Arbeitsmarkt im Zuge der Digitalisierung nicht endlich durchbrochen wird.

Derzeit unterscheidet sich die Erwerbstätigkeit von Frauen und Männern nicht nur hinsichtlich ihres Erwerbsvolumens und ihrer Aufstiegschancen, sondern in Bezug auf Branchen und Berufe: Fast zwei Drittel aller Männer arbeiten in einem männerdominierten Beruf (z. B. Mechatroniker oder Maler), mehr als die Hälfte aller Frauen arbeiten in einem frauendominierten Beruf (z. B. Erzieherin oder Friseurin) (Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2017).

Junge Menschen folgen dieser Tradition: Unter den männlichen Auszubildenden im dualen System sind rund zwei Drittel vorwiegend in handwerklich technischen Berufen tätig. Für die schulische Ausbildung entscheiden sich vor allem Frauen um in erster Linie im Bereich Sozialwesen, Gesundheit und Erziehung zu arbeiten (BIBB 2017).

Die Studienwahl hängt ebenfalls stark vom Geschlecht ab: Unter den zehn bei Männern besonders beliebten Studiengängen sind sieben MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) sowie Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, letztere sind auch bei Frauen beliebt. Darüber hinaus entscheiden sie sich neben Sprachen, Allgemeinmedizin und Biologe besonders häufig für Erziehungswissenschaften, Psychologie und Soziale Arbeit – in denen zwischen drei Studentinnen nur ein Student sitzt. Trotz eines langsam steigenden Frau-

enanteils in den MINT-Fächern ist unter zehn Studierenden im Maschinenbau und in der Elektrotechnik nur eine Frau, in der Informatik, der Wirtschaftsinformatik und dem Wirtschaftsingenieurwesen sind es gerade zwei. Der Anteil der Männer in den SAGE-Fächern (Soziale Arbeit, Gesundheit und Pflege, Erziehung und Bildung) stagniert seit Jahren oder fällt sogar (BIBB 2017).

**Aufwertung der sozialen Dienstleistungen als Voraussetzung der Gleichstellung**

Gleichstellungsbemühungen für die Erwerbsarbeit laufen leer, wenn sie die geschlechtsbezogene horizontale Spaltung der Arbeitsmärkte nicht berücksichtigen, also die Tatsache, dass Arbeitsplätze und Berufe in industriellen Sektoren weitgehend männlich konnotiert, höher bewertet, besser bezahlt und mit weitaus besseren Entwicklungs- und Aufstiegschancen verbunden sind als Arbeitsplätze und Berufe in personenbezogenen und sozialen Dienstleistungsberufen.
(Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung 2017)

Derzeit sind die Chancen für die Geschlechter schon zu Beginn des Berufslebens ungleich verteilt. Doch der technologische Wandel könnte beiden Geschlechtern neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, wenn die strikte Trennung zwischen männlichen und weiblichen Sphären am Arbeitsmarkt endlich überwunden würde. Ein Ansatzpunkt: Aus- und Weiterbildung. Sie sind bei der Gestaltung des digitalen Wandels von enormer Bedeutung, weil sie über die langfristige Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern entscheiden.

Auf der einen Seite gewinnen gerade Berufe in der IT-Industrie und dem Ingenieurwesen im Zuge der Digitalisierung an Bedeutung. Hier bieten sich Frauen neue Chancen auf eine sichere Perspektive, ein gutes Einkommen und innovative Arbeitskonzepte. Doch ganz offensichtlich gelingt es weder in der schulischen Berufsorientierung noch in nachgelagerten Beratungsprozessen, Jungen und Mädchen eine klischeefreie Berufswahl zu ermöglichen: Es mangelt an einer umfassenden und ganzheitlichen Berufsorientierung, die frei von Rollenzuschreibungen ist und die Verdienstperspektiven im Lebensverlauf ebenso in den Blick nimmt, wie die Aufstiegschancen. Es mangelt aber auch am Engagement der Unternehmen, um junge Frauen für technische Berufe zu gewinnen.

**Digitalisierung im Öffentlichen Dienst und in den Finanzdienstleistungen**

„Im Öffentlichen Dienst wird für die Beschäftigten und für die Bürgerinnen und Bürger verstärkt automatisiert und auf digital unterstützte Arbeitsabläufe umgestellt. In den Bürgerämtern finden Erstkontakt und Erstberatung online statt: zum Beispiel über ein Online-Modul für die Kita-Anmeldung oder über ein Open-Data-Modul für das Termin-Management. Veränderungen wie die Einführung von elektronischen Akten in den Job-Centern oder die Automatisierung in den Kataster-Ämtern führen zu gravierenden Veränderungen. Sie treffen insbesondere die Berufsgruppen mit Verwaltungs- und Bürotätigkeiten – also zumeist Frauen.
In den Finanzdienstleistungen übernimmt inzwischen an vielen Stellen eine Software die Bearbeitung des Kundenanliegens, nicht mehr die qualifizierte Sachbearbeiterin. Mit der Einführung dieser Dunkel-Verarbeitung und der weitgehenden Umstellung auf online-Banking kommt es zu deutlichen Veränderungen der Anforderungen an die Beschäftigten. Aber auch im Kunden-Kontakt wird es Veränderungen geben. Unter dem Stichwort „automatisiertes Vertrauen“ wird der persönliche Kundenkontakt aufgelöst und gehört damit zukünftig nicht mehr zum Anforderungsprofil für die zahlreichen weiblichen Beschäftigten in der Branche. Stattdessen sind hochqualifizierte Spezialistinnen gefragt.“ *Ute Brutzki,* ver.di, Bereichsleitung Genderpolitik

Zudem fehlt es an ganzheitlichem Verständnis bei der Vermittlung (informations-)technischer Kompetenzen an allgemeinbildenden Schulen. Hier darf sich der Fokus nicht nur auf die Funktionsweisen der Technik richten, hier müssen die Anwendungsmöglichkeiten ebenso in den Blick genommen werden wie die sozialen Kontexte, die Folgen für gesellschaftliche Entwicklung und Kultur. Das ist nicht nur eine Voraussetzung für die Hinwendung junger Frauen zu technischen Berufen. Das schafft auch die Grundlage für Digitalkompetenz („Digital Literacy“), ohne die künftig kaum ein Beruf oder ein Branche auskommen wird. Ihr Erwerb muss daher integraler Bestandteil des Unterrichts an allgemeinbildenden Schulen sein – und Jungen wie Mädchen gleichermaßen erreichen und begeistern.

Auf der anderen Seite bieten personenbezogene Dienstleistungen, die sich weitgehend der Automatisierung entziehen, angesichts des demografischen Wandels eine langfristige Beschäftigungsperspektive. Werden hier die Versdienstmöglichkeiten endlich der anspruchsvollen Aufgabenstellung angepasst, kostenfreie Ausbildungen mit einheitlichen

Standards eingeführt und sowohl Quereinstiege als auch finanzierbare Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet, steigt deren Attraktivität auch für Männer.

Die horizontale Segregation am Arbeitsmarkt führt auch dazu, dass Männer und Frauen in unterschiedlichem Umfang mit neuen Technologien arbeiten. Besonders deutlich bei den Vollzeitbeschäftigten ohne Berufsabschluss: Nur ein Drittel der gering qualifizierten Frauen, aber knapp zwei Drittel der gering qualifizierten Männer sind in hohem oder sehr hohem Maß von Digitalisierung betroffen. Gering qualifizierte Frauen haben derzeit also seltener Zugang zu digitalen Arbeitsweisen. Daher ist ihr Risiko, durch den fortschreitenden digitalen Wandel angehängt zu werden größer, von dessen potenziell positiven Wirkungen können sie weniger profitieren. Mit fortschreitender technischer Entwicklung ergibt sich daraus ein besonderer Handlungsbedarf (DGB 2017).

Denn derzeit werden Frauen in der (betrieblichen) Weiterbildung noch immer benachteiligt – vor allem aufgrund ihrer unterbrochenen Erwerbsbiographien: Nur wenige Unternehmen berücksichtigen sie während der Elternzeit bei der Fortbildung. Wer Teilzeit arbeitet, nimmt seltener an Schulungen teil. Längere Familienphasen trennen Frauen von der technischen Entwicklung in ihrem beruflichen Kontext oft komplett ab.

Angesichts des digitalen Wandel dient die Weiterbildung aber nicht mehr nur der Entwicklung im Betrieb benötigter Kompetenzen, sie ist vielmehr unabdingbar zur Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit. Denn der digitale Wandel verändert bestehende und neu entstehende Berufsprofile mit der Folge komplexer Qualifikationsanforderungen und der Notwendigkeit digitaler Zusatzqualifikationen.

Umso wichtiger ist es, Frauen den Zugang zu diesen Entwicklungsmöglichkeiten zu erleichtern und Weiterbildung insbesondere in frauendominierten Branchen und Berufen zu vereinheitlichen und zu institutionalisieren. Dabei darf es nicht nur um notwendigste Anpassungsfortbildungen gehen, auch Aufstiegsqualifikationen müssen möglich und gefördert werden. Entscheidend ist dabei die Durchlässigkeit von einer kostenfreien Erstausbildung hin zu höheren Qualifikationen. Dadurch würden SAGE-Berufe nicht mehr als Sackgasse wahrgenommen und auch für Männer ein berufliche Alternative, insbesondere wenn Tätigkeiten in der Produktion wegfallen.

Die aktive Begleitung Erwerbstätiger in diesen Veränderungs- und Anpassungsprozessen wird zur gesellschaftlichen Aufgabe – gerade aus der Perspektive von Frauen. Denn insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die einem hohen Frauenanteil aufweisen, betreiben aufgrund mangelnder Ressourcen keine systematische Personalplanung und -entwicklung. Die Beschäftigungsfähigkeit muss in der Lebensver-

laufsperspektive mit der sozialen Absicherung für Übergänge zwischen verschiedenen Lebensphasen verknüpft werden, sowohl auf gesetzlicher als auch auf tariflicher und betrieblicher Ebene. Nur dann können der digitale Wandel und die damit einhergehenden dynamischen Anforderungen genutzt werden, die strukturelle Benachteiligung von Frauen abzubauen und ihnen den Zugang zu einer eigenständigen Existenzsicherung zu erleichtern – jenseits aller individuellen Herausforderungen, die das für die einzelne mit sich bringt.

## Literatur

BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2017): Geschlechtsbezogene Differenzen in der betrieblichen und schulischen Ausbildung. https://www.klischee-frei.de/dokumente/pdf/a31_geschlechtsbezogene_differenzen_in_der_betrieblichen_und_schulischen_ausbildung_FB02.pdf (Abruf:13.06.2017)

Sachverständigenkommission zum Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017): Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten. Gutachten für den Zweiten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung, Berlin.

DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund (2017): Was bedeutet Digitalisierung der Arbeitswelt für Frauen? Eine Beschäftigtenumfrage, Berlin.

# 7. Protagonistinnen! Wird der Weg nun einfacher oder schwieriger?

MANUELA MASCHKE

Organisationen sind eingebettet in einen gesellschaftlichen Rahmen, der Regeln und Strukturen vorgibt und Handlungsspielräume eröffnet. Die Art und Weise wie Spielräume genutzt werden und die Folgen dieser Handlungen wirken wieder in die Gesellschaft zurück.

Wir wissen: Chancengleichheit in Unternehmen ist kein Naturgesetz. Sie kann hergestellt, verstärkt oder abgeschwächt werden. Dabei stehen das alltägliche Handeln und die Kommunikation am Arbeitsplatz in wechselseitiger Verbindung mit der Kultur der Organisation. Vorhandene Grundüberzeugungen und das individuelle Verständnis über Chancengleichheit, Gender etc. fließen in Organisationskulturen und auch in kollektive Handlungsmuster von Protagonisten und Antagonisten ein. Werden auf der Handlungsebene z. B. Stereotype und Polarisierungen nicht hinterfragt, können geschlechtsbezogene Zuschreibungen wirksam werden und fließen in Routinen und Strukturen ein. Zuschreibungen und Stereotype festigen sich, werden aktualisiert und reproduziert. So werden auch neue Hierarchisierungen zwischen und innerhalb der Geschlechter möglich (vgl. Riegraf 2008). Wir wissen, dass technikinduzierte Kommunikation betriebliche Prozesse beschleunigt. Frage 1: *Wirkt sich digitalisierte und vernetzte Kommunikation auf die Herstellung und Veränderung von Chancengleichheit aus?*

Motive und Interessen sind für jeden die Ausgangspunkte, sich für eine Sache einzusetzen oder auch nicht. Der Einsatz folgt nicht immer einer rationalen betrieblichen Logik. Differenzen zwischen dem ernsthaften Willen zur Unterstützung und dem tatsächlichen Verhalten können zu einer „interessengeleiteten Nichtwahrnehmung“ führen. (Höyng/ Lange 2004). Die Diskrepanz zwischen vordergründiger Rhetorik, betrieblicher Gleichstellungspolitik und einer eher geringen Entsprechung in Strukturen und Prozessen lassen sich bildhaft auch mit einer Theatermetapher in „Vorder- und Hinterbühne“ (Funder 2006) unterscheiden. Während auf der Vorderbühne Geschlecht keine Rolle spielt, greifen hinter dem Vorhang, quasi auf der Hinterbühne, andere, nicht sichtbare,

Mechanismen. Frage 2: *Kann digitalisierte Kommunikation diese Mechanismen verändern?*

Chancen für Frauen entstehen, wenn sie mit hohen individuellen Verhandlungspotenzialen ausgestattet sind und für das Unternehmen wertvolle Ressourcen mitbringen, individuelle Lösungen für Vereinbarkeitsfragen und gezielte Förderung werden dann möglich. Frauen mit weniger Verhandlungsressourcen, gering Qualifizierte und Frauen mit beschränkter zeitlicher Verfügbarkeit haben tendenziell schlechtere Erfolgsaussichten, ihre Interessen einzubringen und ggf. durchzusetzen. Außerbetriebliche Sorgepflichten und -bedürfnisse werden oft genug individualisiert bzw. aus der konkreten Personalpolitik ausgeblendet. Organisationen konstruieren so geschlechtliche Trennlinien und richten sich an eher stereotypen Realitäten aus (vgl. Acker 1990; Nickel 2008; Frey 2007, S. 174ff.). Frage 3: *Verändert die digitalisierte Arbeitsorganisation daran etwas?*

Bereits vor 10 Jahren wurde danach geforscht, ob in wissensbasierten Unternehmen der IT-Industrie das Geschlecht tatsächlich keine Rolle mehr spielt, sondern nur noch Qualifikation, Kompetenz etc. relevant sind (Funder 2005). Eine Erkenntnis war, dass die De-Thematisierung von Geschlecht dazu führe, dass vorhandene Ungleichheiten gar nicht erst diskursfähig werden, ein „Egalitätsmythos“.[2] Zwar zeigten sich durchaus Erfolge und einzelne positive Beispiele, aber die Mehrheit der untersuchten Unternehmen reproduzierte nach wie vor Geschlechterungleichheiten. Die Lücke klaffte besonders dort, wo zwar egalitäre Unternehmensleitbilder entwickelt werden, diese aber nicht strukturell und tatsächlich in Prozessen im Unternehmen verankert waren. Ohne Konzepte zur Evaluation von Maßnahmen der Personalpolitik, Stellenbesetzung und Weiterbildung kann eine Kultur der „Rund-um-die-Uhr-Bereitschaft“ als wirksamer Mechanismus bestehen. Eine für Gender sensible Personalpolitik findet faktisch nicht statt, weil das Geschlecht ja keine Rolle zu spielen scheint. Horizontale und vertikale Segregation sowie asymmetrische Geschlechterordnungen werden zwar gesehen, Ursachen werden aber meist außerhalb der Organisation verortet. Insgesamt ist man vom Bild der geschlechtsneutralen Organisation überzeugt. Realisiert wird sie jedoch nicht, sie wird zur Rhetorik. Frage 4: *Kann durch Digitalisierung von Berufsbildern an dieser Fassade gerüttelt werden?*

2 Andere Studien mit ähnlichen Befunden nannten das „Semantik der Gleichberechtigung“ (Wetterer 2007: 192), „Gleichstellungsfassaden“ (Apelt et al. 2005), „virtuelle Abteilung“ (Süß 2008).

## Frauen im Betriebsrat

„Seit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 sind Betriebsräte stärker gefordert, Gleichstellung und Chancengleichheit aktiv zu fördern. Zwar enthielt § 75 Absatz 1 BetrVG schon vorher den Grundsatz, dass jede unterschiedliche Behandlung von Personen aufgrund des Geschlechts unterbleiben muss, doch die Bandbreite der Aktivitäten hing noch stärker als heute vom Problembewusstsein der Akteure ab. Der Aufgabenkatalog für Betriebsräte (in § 80 BetrVG) wurde im Jahr 2001 erweitert. Zu deren allgemeinen Aufgaben gehört die Durchsetzung der tatsächlichen Gleichstellung, insbesondere bei Einstellung, Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung und dem beruflichen Aufstieg, sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Der Betriebsrat hat ein Initiativrecht bei der Personalplanung, insbesondere wenn es um Frauenförderung und Vereinbarkeit geht. Im BR-Gremium selbst muss das Minderheitsgeschlecht entsprechend seinem Anteil in der Belegschaft vertreten sein (§ 15 Absatz 2 BetrVG). Die Möglichkeiten zu Teilfreistellungen für Betriebsräte (§ 38 Absatz 1 BetrVG) wurden verbessert, so dass z.B. Teilzeit-Beschäftigte besser in den Betriebsrat integriert werden können. Die jährliche Berichterstattung des Arbeitgebers über den Stand der Gleichstellung kann zum Anlass genommen werden, gleichstellungsrelevante Personaldaten zu erheben.

Der gesetzliche Werkzeugkoffer für gleichstellungsförderliche Maßnahmen im Unternehmen ist mit der Novellierung erweitert worden. Entscheidend für eine Umsetzung in der Praxis ist, ob das vorhandene Instrumentarium zur Anwendung kommt. Frage 5: *Bringt Digitalisierung neue Anregungen und Handlungsfelder mit sich?*

Fallstudien zeigen, dass das Engagement von Arbeitgebern und Betriebsräten eine wichtige Bedingung ist. Für mehr Chancengleichheit sind verhandlungsstarke gleichstellungsorientierte betriebliche Akteure erforderlich. Der Betriebsrat ist ein wichtiger Kooperationspartner zur Durchsetzung entsprechender Regelungen. Umgekehrt gilt auch: Sind entscheidungsrelevante Akteure nicht beteiligt, kann eine Implementierung kaum funktionieren.

Betriebsräte existieren vor allem in traditionell mitbestimmten Branchen wie Bergbau/Energie, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Produktionsgüter und Verkehr/Nachrichtenübermittlung. Dienstleistungsbereiche, Handel und Baugewerbe mit vorwiegend kleinbetrieblichen Strukturen haben seltener Betriebsräte (vgl. Ellguth/Kohaut 2016). Teilzeitbeschäftigte Frauen in Handels- und Dienstleistungsbetrieben werden seltener von Betriebsräten vertreten. Generell könnten in weitaus mehr Betrieben Betriebsräte existieren.

In Branchen mit weiblich dominierten Belegschaften, sind Frauen in den Betriebsräten im Durchschnitt deutlich unterrepräsentiert (vgl. WSI-Genderdatenportal 2017).

Beim Vorsitz im Gremium sind Frauen unterrepräsentiert. Dies gilt für alle Wirtschaftszweige unabhängig davon, ob Frauen in diesen Belegschaften die Mehrheit oder die Minderheit stellen. Allerdings stellen Frauen im Bereich öffentliche Dienstleistungen, Erziehung und Unterricht (der Branche mit dem höchsten Frauenanteil in der Belegschaft) auch in 45 Prozent der Betriebe die Betriebsratsvorsitzende. Und in den Wirtschaftszweigen der Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, sowie dem Handel haben immerhin noch 33 bzw. 30 Prozent der Betriebsräte eine weibliche Vorsitzende (ebd.). Frage 6: *Wie kann Betriebsratstätigkeit attraktiver werden für Frauen?*

## Frauen in Führungspositionen

Die betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsräte wird durch die Unternehmensmitbestimmung im Aufsichtsrat ergänzt. Auf diese Weise können Beschäftigte an den Entscheidungen über die Arbeitsbedingungen auf betrieblicher Ebene beteiligt werden und im Aufsichtsrat auf die Unternehmenspolitik Einfluss nehmen.

Eine personelle Ausgewogenheit bezogen auf das Geschlecht existiert in den Vorständen und Aufsichtsräten deutscher Konzerne nicht. Die Einführung der gesetzlichen Quote ändert allmählich die Verhältnisse: Nur knapp sechs Prozent aller Vorstandsmitglieder in den 160 größten deutschen börsennotierten Unternehmen sind Ende 2015 weiblich. In absoluten Zahlen: unter den 653 Vorstandsmitgliedern sind 36 Frauen. Zwischen 2008 bis 2015 hat sich hier wenig verändert (vgl. Weckes 2016).

In deutschen Aufsichtsräten fällt der Frauenanteil inzwischen günstiger aus. Etwa jedes fünfte Aufsichtsratsmitglied ist weiblich (368 Frauen/1.674 Aufsichtsratsmitglieder). Innerhalb von sechs Jahren ist der Anteil der Frauen an allen Aufsichtsratsmitgliedern um rund 10 Prozent gestiegen (vgl. Weckes 2016).

Auf der ersten Führungsebene wurden 2014 rund drei Viertel aller Führungspositionen mit Männern besetzt, auf der zweiten Führungsebene noch knapp zwei Drittel aller Positionen. Nur ein Viertel (1. Führungsebene) bzw. ein Drittel (2. Führungsebene) der Führungskräfte in der Privatwirtschaft sind Frauen. Gleichzeitig stellen Frauen in diesen Betrieben mit 43 Prozent jedoch fast die Hälfte aller Beschäftigten (vgl.

WSI-Genderdatenportal 2017). Frage 7: *Hilft Digitalisierung Hürden abzubauen oder entstehen neue Hürden?*

## Wie kann der Weg weiter beschritten werden?

Chancengleichheit ist in privatwirtschaftlichen Unternehmen machbar (vgl. Projektgruppe GiB 2010). Zu den Anforderungen an eine gute Praxis gehört allerdings, dass die handelnden Akteure sich ihrer eigenen Möglichkeiten und Spielräume bewusst sind, dass erkannt wird, wie Vorder- und Hinterbühnen bespielt werden können.

Für die handelnden Akteure, insbesondere Betriebsräte und Gewerkschaften, stellt sich die Frage, wie sie aktiv und aktivierend Gleichstellung im Betrieb voranbringen können. Verbesserte gesetzliche Vorgaben, verhandlungsstarke handelnde Akteure sowie bessere Datengrundlagen und Transparenz sind wesentliche Elemente, um Diskriminierungen abzubauen, sowie geschlechtergerechte Teilhabe und Chancengleichheit voranzubringen. Nicht zuletzt können verbindliche Ziele und Zeithorizonte auch die Privatwirtschaft beim Thema Chancengleichheit ein gutes Stück weiter bringen. Das zeigt sich in ersten Ansätzen beim Thema gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern in Führungspositionen. Warum also nicht ein Gleichstellungsgesetz für die Privatwirtschaft?!

## Literatur

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: Gender and Society, 4/1990, S. 139-158.

Apelt, Maja/Dittmer, Cordula/Mangold, Anne (2005): Die Bundeswehr auf dem Weg zur Gleichstellung der Geschlechter. In: Ahrens, Jens-Rainer/Apelt, Maja/Bender, Cordula (Hrsg.): Frauen im Militär. Empirische Befunde und Perspektiven zur Integration von Frauen in die Streitkräfte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 108-132.

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2016): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2015. In: WSI-Mitteilungen 4/2016, Seite 283–291.

Frey, Michael (2007): Wandel betrieblicher Geschlechterpolitik durch Vermarktlichung und Subjektivierung von Arbeit – „Riskante Chancen“ für Frauen. In: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobsen, Heike/Völker, Susanne (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch

der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 165-182.

Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität – mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin: edition sigma.

Funder, Maria/Dörhöfer, Steffen/Rauch, Christian (Hrsg.) (2005): Jenseits der Geschlechterdifferenz? Geschlechterverhältnisse in der Informations- und Wissensgesellschaft. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

Graue, Bettina (2007): Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender-Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz. edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 207. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Höyng, Stephan/Lange, Ralf (2004): Gender Mainstreaming – ein Ansatz zur Auflösung männerbündischer Arbeits- und Organisationskultur? In: Neusüss, Claudia; Meuser, Michael (Hrsg.): Gender Mainstreaming. Konzepte – Handlungsfelder – Instrumente. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 105-119.

Nickel, Hildegard M. (2008): Transformation von Arbeit – Persistenz von betrieblichen Geschlechterverhältnissen? In: Zeitschrift für Frauen- und Geschlechterforschung, Jg. 26, H. 3 und 4, S. 72-87.

Projektgruppe GiB (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Berlin: edition sigma.

Riegraf, Birgit (2008): Geschlecht und Differenz in Organisationen: Von Gleichstellungspolitik und erfolgreichem Organisationslernen. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7/2008, S. 400-406.

Süß, Stefan (2008): Diversity Management auf dem Vormarsch. Eine empirische Analyse der deutschen Unternehmenspraxis. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 6/2008, S. 406-430.

Weckes, Marion (2016): Beginnender Kulturwandel oder absehbare Stagnation bei 30 Prozent? Die Geschlechterverteilung im Aufsichtsrat der vier Leitindizes, Report Nr. 21, März 2016. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Wetterer, Angelika (2007): Erosion oder Reproduktion geschlechtlicher Differenzierungen?: Widersprüchliche Entwicklungen in professionalisierten Berufsfeldern und Organisationen. In: Gildemeister, Regine/Wetterer, Angelika (Hrsg.), Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 189-214.

WSI-Genderdatenportal 2017: Frauenanteil im Betriebsrat: https://www.boeckler.de/wsi_106991.htm, Abruf: 20.03.2017.

# Die Autorinnen

**Elke Ahlers,** Dr., Dipl. Soz.wiss., leitet das Referat „Qualität der Arbeit“ am WSI der Hans-Böckler-Stiftung und forscht zu (psychischen) Arbeitsbelastungen, Arbeitsverdichtung sowie betrieblichem Arbeits- und Gesundheitsschutz. Elke-Ahlers@boeckler.de

**Christina Klenner,** Dr., ist Referatsleiterin für Genderforschung im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung in Düsseldorf. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind berufliche Ungleichheit von Frauen und Männern, Entgeltungleichheit und (flexible) Arbeitszeiten. Christina-Klenner@boeckler.de

**Yvonne Lott,** Dr., Soziologin, leitet das Referat „Erwerbsarbeit im Wandel“ in der Hans-Böckler Stiftung und forscht zu den Folgen flexiblen Arbeitens. Yvonne-Lott@boeckler.de

**Manuela Maschke,** Dr., Diplom-Volkswirtin und Politikwissenschaftlerin, Referatsleiterin „Arbeit und Mitbestimmung“ in der Hans-Böckler-Stiftung. Manuela-Maschke@boeckler.de

**Annekathrin Müller,** Politikwissenschaftlerin, Doktorandin und Stipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung. annekathrinm@gmail.com

**Christina Schildmann,** Politologin, leitet die Forschungsstelle “Arbeit der Zukunft” der Hans-Böckler-Stiftung. Christina-Schildmann@boeckler.de

**Dorothea Voss,** Dr. Soz-Ök., leitet die Abteilung Forschungsförderung und das Referat „Zukunft des Wohlfahrtsstaats“ in der Hans-Böckler-Stiftung. Dorothea-Voss@boeckler.de

**Anja Weusthoff** leitet seit 2011 die Abteilung Frauen-, Gleichstellungs- und Familienpolitik in der DGB-Bundesvorstandsverwaltung. Die Politikwissenschaftlerin arbeitete zuvor u. a. in einer Unternehmensberatung und bei der Gewerkschaft der Polizei. Anja.Weusthoff@dgb.de

2018 sind die Frauen im Zentrum der Digitalisierungsdebatte angekommen: Auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos drehte sich alles um ihre zukünftigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Wird die Digitalisierung die Arbeitswelt geschlechtergerechter machen – oder wird genau das Gegenteil eintreten? Das Arbeitspapier beleuchtet die Felder, auf denen sich diese Frage entscheidet. Es beschreibt die zentralen Weichenstellungen und gibt Beispiele aus der Praxis, wie Digitalisierung die Arbeitswelt für Frauen verändert.

**ISSN 2569-3255**