

Carstensen, Tanja; Demuth, Ute

## Working Paper

Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung: Empirische Ergebnisse und Gestaltungsansätze für Vereinbarkeit, digitale Sichtbarkeit und den Wandel von Tätigkeiten in der betrieblichen Praxis

Working Paper Forschungsförderung, No. 201

## Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

*Suggested Citation:* Carstensen, Tanja; Demuth, Ute (2020) : Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung: Empirische Ergebnisse und Gestaltungsansätze für Vereinbarkeit, digitale Sichtbarkeit und den Wandel von Tätigkeiten in der betrieblichen Praxis, Working Paper Forschungsförderung, No. 201, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/228965>

### 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>

# WORKING PAPER FORSCHUNGSFÖRDERUNG

---

Nummer 201, Dezember 2020

## Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung

Empirische Ergebnisse und Gestaltungsansätze  
für Vereinbarkeit, digitale Sichtbarkeit und den  
Wandel von Tätigkeiten in der betrieblichen Praxis

Tanja Carstensen und Ute Demuth

---

## Die Autorinnen

**Tanja Carstensen** ist promovierte Soziologin mit den Schwerpunkten Arbeits-, Geschlechter- und Techniksoziologie. Sie hat von 2018 bis 2020 an der LMU München das HBS-Projekt „Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung“ geleitet. Aktuell koordiniert die den Forschungsverbund „Sorgetransformationen“ an der Universität Hamburg.

**Ute Demuth** ist solselbstständig und schult und berät Interessenvertretungen zum Einsatz digitaler Medien im Betrieb. Einer ihrer Arbeitsschwerpunkte ist die Nutzung elektronischer Medien zur Kommunikation mit den Beschäftigten. Sie schreibt und forscht regelmäßig zu ihren Themen, u. a. im Auftrag der Böckler-Stiftung.

© 2020 by Hans-Böckler-Stiftung  
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)



„Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung“ von Tanja Carstensen und Ute Demuth 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 2509-2359**

# Inhalt

Zusammenfassung.....	4
Verändern sich die Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung?.....	5
Empirisches Vorgehen und Datengrundlage .....	6
Zentrale Ergebnisse und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis.....	8
„Gender“ in Digitalisierungsdiskursen .....	8
Vereinbarkeit von Beruf und Familie .....	9
Wandel von Präsenzkulturen: Profilierungsmöglichkeiten und Karrierechancen .....	16
Veränderungen und (Neu-)Bewertungen von Tätigkeiten .....	19
Bisherige Hinderungsgründe und Chancen für eine (Neu-)Verhandlung der Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen .....	21
Literatur.....	26

## Zusammenfassung

Im Zuge der Digitalisierung der Arbeit wurden früh auch Hoffnungen auf mehr Geschlechtergerechtigkeit formuliert. Besondere Aufmerksamkeit erhielten dabei die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, neue Karrierechancen durch einen Wandel von Präsenzkulturen sowie Neubewertungen von Arbeit durch Veränderungen von Tätigkeiten. Das Projekt „Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung“, das im Rahmen des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ durchgeführt wurde, hat diese drei Bereiche empirisch untersucht. Hierbei ging es sowohl um die Frage, welche Angebote und Rahmenbedingungen von betrieblicher Seite geschaffen wurden, als auch um die Frage, wie Beschäftigte diese nutzen und welche Erfahrungen sie machen.

Das vorliegende Working Paper fasst die zentralen Ergebnisse des Projekts zusammen und entwickelt auf dieser Basis Gestaltungsansätze für die betriebliche Praxis. Die Ergebnisse zeigen, dass sich durch digitale, orts- und zeitflexible Arbeit tatsächlich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern lässt; deutlich wird sogar, dass die Möglichkeit besteht, den Gender Pay Gap zu verringern, da Frauen in Teilzeit durch flexible Arbeitsformen ihren Umfang an Erwerbsarbeit erhöhen können. Zudem zeigen sich Effekte der Entlastung und Entspannung; allerdings gibt es gleichzeitig kaum Hinweise auf eine veränderte Verteilung der unbezahlten Sorgearbeit; vielmehr deutet einiges auf neue (unsichtbare) Belastungen hin.

Auch bleibt ortsflexibles Arbeiten nach wie vor ein Privileg für höher Qualifizierte. Neue, digitale Profilierungsmöglichkeiten zeigen sich kaum; körperliche Anwesenheit bleibt wichtig und entscheidend, wenngleich auch deutlich wird, dass Praktiken der Herstellung digitaler Sichtbarkeit und Kontrollierbarkeit eingeübt werden. Hinsichtlich des Wandels von Tätigkeiten zeigen die Ergebnisse, dass die meisten Prozesse sich schleichend entwickelt haben. Wahrgenommen wird dabei mittlerweile dennoch, dass sich eine ganze Reihe an Verwaltungsprozessen verändert hat und damit tendenziell eher Frauenberufe betroffen sind; auch wird deutlich, dass es für die erwartete Aufwertung kommunikativer Aufgaben keine empirischen Hinweise gibt.

Das Working Paper formuliert eine Reihe konkreter Gestaltungshinweise; identifiziert aber gleichzeitig auch Gründe dafür, dass die bestehenden Potenziale für einen Abbau von Geschlechterungleichheiten im Kontext betrieblicher Digitalisierungsprozesse bisher kaum genutzt werden.

## Verändern sich die Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung?

Dass die neuen digitalen Technologien Potenziale für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, für bessere Karrierechancen für Frauen und Neubewertungen von Arbeit bieten, galt früh als unbestritten (u. a. Wajcman 2004; Huws 2014; Wischermann/Kirschenbauer 2015; Bultemeier/Marrs 2016; Carstensen 2019). Offen blieb hingegen, ob und wie diese Möglichkeiten in der betrieblichen Praxis genutzt werden und welche Veränderungen sich empirisch beobachten lassen. Dies betraf sowohl die Frage, welche Angebote und Rahmenbedingungen von betrieblicher Seite geschaffen wurden, als auch die Frage, wie Beschäftigte diese nutzen und welche Erfahrungen sie machen. Ziel des Projekts „Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung“, das im Rahmen des Forschungsverbunds „Digitalisierung, Mitbestimmung, gute Arbeit“ durchgeführt wurde, war daher, die möglichen Veränderungen durch den digitalen Wandel der Arbeitswelt aus Geschlechterperspektiven zu analysieren. Das Projekt hat hierfür drei Teilbereiche untersucht:

- neue Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Sorgearbeiten durch digitale und mobile Arbeit,
- neue Profilierungsmöglichkeiten und Karrierechancen für Beschäftigte durch digitale Sichtbarkeiten und einen möglichen Wandel von Präsenzkulturen sowie
- Veränderungen von Bewertungen geschlechtstypischer Tätigkeiten und genderrelevante Mechanismen bei der digitalen Erfassung von Arbeitsleistungen.

Digitalisierung wurde eingegrenzt auf den betrieblichen Einsatz von Personal-Computern und mobilen Geräten mit netzbasierten Anwendungen. Konkret ging es um mobile Arbeit, Telearbeit, Homeoffice, die Nutzung von Internet- und Social-Media-Tools sowie verschiedener Software für Arbeitsprozesse, Kommunikation und Zusammenarbeit.

Die wichtigsten Ergebnisse zu diesen drei Teilbereichen werden im Folgenden dargestellt; ergänzt um einige Gestaltungsansätze, die sich aus den Ergebnissen entwickeln lassen. Abschließend wird resümiert, welche Ursachen eine aktive (betriebliche) Gestaltung der Digitalisierung hinsichtlich eines Abbaus von Geschlechterungleichheiten bisher verhindern.

## Empirisches Vorgehen und Datengrundlage

Die Ergebnisse basieren auf 49 qualitativen Leitfadenterviews mit 50 Personen, die z. T. im Rahmen von Betriebsfallstudien, z. T. als Interviews mit Einzelpersonen geführt wurden.

- Fallbetrieb Automobilbranche: 12 Interviews mit BR, Diversity-Abteilung, HR, (überwiegend weiblichen) Beschäftigten
- Fallbetrieb Transport Betriebsteil I (Einkauf): 11 Interviews mit BR, Beschäftigten
- Fallbetrieb Transport Betriebsteil II (mit 24/7-Dienst): 6 Interviews mit Leitung, Beschäftigten
- Fallbetrieb Startup: 3 Interviews mit Beschäftigten mit Kindern (ausschließlich Männer)
- Fallbetrieb Erwachsenenbildung: 3 Interviews mit Beschäftigten (ausschließlich Frauen)
- Fallbetrieb Forschung: 2 Interviews mit Gleichstellungsbeauftragten und BR (3 Personen)
- Einzelinterviews mit BRs aus Bank, Versicherung und Nahrungsmittelverkauf (3 Personen)
- Einzelinterviews mit Beschäftigten aus Bildung und Transport (2 Personen)
- Einzelinterviews mit Frauen aus einem Netzwerk für berufstätige Mütter (2 selbständig, alle mit Leitungsfunktion; aus Wissenschaft, Beratung u.ä.; insgesamt 7 Personen).

Unter den Interviewten waren 31 Frauen und 19 Männer; 13 Personen, die (auch) im Betriebsrat sind, 5 Personen, die mit Gleichstellung/Diversity befasst sind. 32 der Interviewten haben Kinder unter 18 Jahren, die bei ihnen (zeitweise) im Haushalt leben. Zwei Interviewte betreuen ihre Eltern. Die Interviewten waren zwischen 25 und 61 Jahren alt. Die Sample-Zusammensetzung ist u. a. Ausdruck des Versuchs, unterschiedliche betriebliche Rahmenbedingungen, Statusgruppen, Arbeitsbedingungen sowie Familienmodelle zu erheben. Nachdem im ersten Fallbetrieb aus der Automobilbranche vor allem Frauen interviewt werden konnten, die Teilzeit arbeiten und in der Partnerschaft die Rolle der Zuverdienerin und der Hauptzuständigen für die Kinderbetreuung einnehmen, wurde danach gezielt nach Frauen mit Kindern gesucht, die Vollzeit und mehr arbeiten, bewusst ein anderes Modell der Arbeitsteilung mit dem Partner leben und einen deutlichen Schwerpunkt auf ihre berufliche Entwicklung legen. Dies konnte über den Zugang zu einem Netzwerk von berufstätigen Müttern realisiert werden.

Genauso wurde z. B. nach Männern mit Kindern gesucht, die in entgrenzten Arbeitsbedingungen arbeiten. Insgesamt umfasst das Sample viele Personen unterschiedlichen Status', von denen die meisten, aber nicht alle orts- und zeitflexibel arbeiten (können). Die Datenerhebung wurde Ende 2019 abgeschlossen; es ist davon auszugehen, dass sich bezüglich orts- und zeitflexiblen Arbeitens die betrieblichen Rahmenbedingungen durch die Covid-19-Pandemie mittlerweile mit nachhaltiger Wirkung grundlegend geändert haben.

Die Suche nach Fallbetrieben, in denen Digitalisierung bereits zur Verschiebung von Tätigkeiten und Berufsbildern geführt hat, gestaltete sich schwierig. Zum Beispiel sind die Versuche, über die Interviews mit den Betriebsratsvorsitzenden aus Bank und Versicherung weitere Fallbetriebe zu gewinnen, nicht gelungen. Dennoch lässt sich in den Interviews eine ganze Reihe an Veränderungen auch hinsichtlich dieser Fragen identifizieren.

Das Ziel, Fallbetriebe zu finden, in denen die Digitalisierung explizit mit geschlechterpolitischen Zielen und Anliegen verbunden wird, ließ sich kaum verwirklichen. In den meisten Fällen wird Digitalisierung, wenn sie überhaupt aus Geschlechterperspektiven gestaltet wird, in der betrieblichen Praxis auf das Thema Homeoffice reduziert, das im Übrigen überraschenderweise in vielen Fallbetrieben erst zum Erhebungszeitraum oder kurz vorher eingeführt wurde. Insgesamt zeigt sich, wie in anderen Projekten des Verbunds auch, dass die Digitalisierung in vielen Bereichen der betrieblichen Praxis weniger weit entwickelt ist als erwartet bzw. weitgehend inkrementell verläuft, so dass Veränderungen schleichend und teilweise unbemerkt ablaufen. Eine bewusste geschlechterpolitische Gestaltung der Digitalisierung wird auch dadurch erschwert.

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anhand der zusammenfassenden sowie strukturierenden Vorgehensweisen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (1997, S. 58) ausgewertet. Ergänzend wurden verschiedene Recherchen durchgeführt: Erstens wurde untersucht, wie sich Unternehmen auf ihren Internetseiten zu den Themen Digitalisierung und Geschlecht darstellen. Zweitens wurde anhand von Auswertungen zu Betriebs- und Dienstvereinbarungen analysiert, inwiefern betriebliche Regelungen bestehen, die Digitalisierungs- und Gleichstellungsthemen verbinden oder die zumindest Ansatzpunkte hierfür bieten. Des Weiteren wurde eine Recherche zum öffentlichen Diskurs und den gesellschaftspolitischen Positionen verschiedener Akteur\*innen zu „Gender & Digitalisierung“ durchgeführt.



# Zentrale Ergebnisse und Gestaltungshinweise für die betriebliche Praxis

## „Gender“ in Digitalisierungsdiskursen

Die Verbreitung digitaler Technologien wird seit einigen Jahren intensiv von medialen, politischen und ökonomischen Diskursen begleitet. Wurde hinsichtlich „Gender“ zunächst ein „blind spot“ konstatiert (u. a. DIW 2016), wird die Frage nach den geschlechterrelevanten Konsequenzen der Digitalisierung der Arbeit inzwischen mitbehandelt. Die Erwartungen sind groß (auch Carstensen 2019): So fragen beispielsweise das Handelsblatt „Bringt die Digitalisierung mehr Frauen in den Chefsessel?“ (Wagner-Fuhs 2016), die Aachener Zeitung „Weibliches Know-how zählt mehr: Nützt die Digitalisierung Frauen?“ (Kruthaup 2016) und Die Zeit „Was macht Frau Krause, wenn der Algorithmus übernimmt?“ (Zacharakis 2017).

Allerdings zeigen diese Schlagzeilen ebenso wie die Analysen zu den Unternehmenswebsites, dass hierbei meist hauptsächlich Frauen angesprochen werden. Auch wird häufig auf Stereotype zurückgegriffen: Frauen berichten in Imagebroschüren oder Videos der Unternehmen über bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch digitale, mobile Arbeit: Es gehe darum, in beiden Sphären das Beste zu geben. Männer nutzen der Darstellung nach Flexibilisierung, um mehr Zeit für ihre Hobbys zu haben oder sich persönlich weiterzuentwickeln. Zudem werden hinsichtlich der Chancen vor allem höherqualifizierte Beschäftigte adressiert.

Nur vereinzelt finden sich andere Beispiele; einige Unternehmen machen gezielt Angebote für Männer und versuchen herkömmliche Rollenmuster aufzubrechen (Demuth 2018); manche Unternehmen gehen gezielt auf männliche Beschäftigte zu, informieren sie zu Vereinbarkeit von Beruf und Pflege und werben mit Beispielen von Arbeitnehmern, die Angehörige pflegen. So wird Aufmerksamkeit für das Thema geschaffen und dazu beigetragen, dass Pflege nicht ausschließlich als Frauenthema wahrgenommen wird. Auch werben die Unternehmen für ihre betrieblichen Angebote, mit denen sie Beschäftigte mit pflegebedürftigen Angehörigen unterstützen, u. a. durch Möglichkeiten zu Auszeiten und Beratungsleistungen.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Aber wie stellt sich die betriebliche Praxis konkret dar? Hinsichtlich der Frage, ob sich mit mobilem und digitalem Arbeiten verbesserte Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie feststellen lassen, zeigen sich in der Empirie heterogene Ergebnisse, die sich zum einen entlang Geschlecht, zum anderen entlang des beruflichen Status sowie betrieblicher Rahmenbedingungen differenzieren lassen. Grundsätzlich wird deutlich, dass digitalisierte orts- und zeitflexible Arbeit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert (siehe Tabelle).

*Tabelle: Möglichkeiten, digital ortsflexibel/im Homeoffice zu arbeiten, und die Auswirkungen auf die Arbeitsteilung in heterosexuellen Paarbeziehungen mit Kindern; Beispiele aus den Interviews*

	<b>Frauen</b>	<b>Männer</b>
<b>Führungskräfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorität auf Anwesenheit, Verantwortung für Team</li> <li>• Kinderbetreuung durch Partner*in, Dritte</li> <li>• Homeoffice nur in Notfällen</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trotz hohem Engagement und entgrenzter digitaler Arbeit ungleich beim informellen Netzwerken: „Die Jungs gehen alle irgendwie einmal in der Woche abends einen trinken.“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leiter der Diversity-Abteilung versucht bewusst, andere Kultur vorzuleben (Teilzeit, Homeoffice)</li> </ul>
<b>Beschäftigte mit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hohem bis mittlerem Status</li> <li>• Autonomiespielräumen</li> <li>• digitalisierbarer Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deutliche Verbesserung der Vereinbarkeit</li> <li>• bei Teilzeit Möglichkeit der Erhöhung der Arbeitszeit → Erhöhung materieller Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten</li> <li>• zeitliche und emotionale Entlastung/Entspannung in Notfällen</li> <li>• kaum Wandel der Arbeitsteilung → (unsichtbare) Belastungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bei unflexiblen Arbeitsbedingungen der Partnerin steigt Umfang an Haus- und Sorgearbeit durch Homeoffice</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pragmatische Arbeitsteilung: wer den flexibleren Job hat, holt die Kinder ab, macht Mittagessen, bleibt bei Krankheit der Kinder zuhause</li> </ul>
<b>Beschäftigte mit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• geringerem Status</li> <li>• geringer Autonomie</li> <li>• nicht-digitalisierter Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine Möglichkeit: in Bereichen, in denen noch viel mit Papierakten gearbeitet wird: z. B. (weiblich dominierte) Sekretariate, Sachbearbeitung, Verwaltung</li> <li>• Anwesenheit wird erwartet (damit wenigstens eine Person vor Ort ist) → hohe Anforderungen an Vereinbarkeit</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Im Einzelnen zeigen sich folgende Effekte (auch Carstensen 2020):

*Erhöhung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit durch ortsflexibles digitales Arbeiten:* Die deutlichsten Veränderungen zeigen sich bei Frauen, die in der Rolle der Zuverdienerin arbeiten, die Hauptverantwortung für die Kinderbetreuung haben und dabei gleichzeitig in einem Job arbeiten, in dem sie gewisse Autonomiespielräume sowie die Möglichkeit ortsflexibel zu arbeiten haben. Zusammen mit Wegezeiten, Verkehrsproblemen und der Erfahrung, dass durch Krankheit der Kinder oftmals der Alltag durcheinandergerät, beschreiben die Interviewten ihre zeitlichen Möglichkeiten für Erwerbsarbeit als begrenzt. Die Angebote zu mobiler Arbeit und Homeoffice erlauben es diesen (meist in Teilzeit) Beschäftigten dann, ihre vertraglich vereinbarte Stundenzahl zu erhöhen und damit nicht nur mehr erwerbstätig zu arbeiten, sondern auch eine interessantere Tätigkeit mit mehr Entwicklungsmöglichkeiten ausüben zu können – ohne „dass ich mich völlig zerreißen muss“.

Hierbei zeigt sich zwar keine Neuverteilung der unbezahlten Arbeit innerhalb der Partnerschaft, dennoch ermöglichen digitale Arbeitsweisen hier immerhin kleine Verschiebungen hinsichtlich des Umfangs weiblicher Erwerbstätigkeit und der Verringerung der Einkommensungleichheit innerhalb des Zuverdienerinnenmodells.

*Zeitliche und emotionale Entlastung und Entspannung:* Ein weiterer Effekt der digital gestützten Möglichkeiten flexibler Arbeit ist, dass allein das Wissen um die Möglichkeit, im Notfall zuhause bleiben zu können, den Alltag vieler (weiblicher) Interviewten deutlich entspannt, und das sowohl zeitlich als auch emotional. Regelungen, die ermöglichen, bei Krankheit der Kinder im Homeoffice zu arbeiten, senken das Stressempfinden. Die digitalen Technologien haben eine ermöglichende Funktion in diesem Arrangement; viel entscheidender für die emotionale Entlas-

tung ist aber, auch dies wird in den Ergebnissen deutlich, Verständnis der Kolleg\*innen und eine gute Kommunikation mit den Vorgesetzten. Bemerkenswert ist dabei gleichzeitig, dass die Interviewten die Ausführung der Erwerbsarbeit bei gleichzeitiger Betreuung der kranken Kinder selbstverständlich finden, was auf die hohen eigenen Ansprüche, aber auch verdichtete betriebliche Arbeitsbedingungen verweist.

*Pragmatische Arbeitsteilung/Veränderungen, wenn es „praktisch“ ist:* Im Sample finden sich aber auch Hinweise, dass Kinderbetreuung und Hausarbeit neu verteilt werden und beispielsweise Männer ihren Anteil an diesen Tätigkeiten durch flexible Arbeit erhöhen. Dies ist der Fall, wenn nur der Mann innerhalb der Partnerschaft die Möglichkeit zu flexibler Arbeit hat. In diesen Fällen ist es aus Sicht der Interviewten „praktisch“ zuhause zu arbeiten, wenn flexibel auf Kinderbetreuungsanforderungen reagiert werden muss.

*Eingeschränkte Möglichkeiten für Beschäftigte mit weniger Autonomie:* Die betrieblichen Regelungen für mobile Arbeit bzw. Homeoffice gelten oftmals nicht für Beschäftigte in Bereichen wie Verwaltung, Sachbearbeitung und Sekretariaten. Interviewte aus diesen Bereichen beschreiben, wie belastend die Herausforderungen durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind. Auch wird deutlich, dass hier vor allem kulturelle Barrieren wirken, z. B. der Unwillen der Kolleg\*innen, auf eine papierlose Arbeitsweise umzustellen, obwohl die Tätigkeiten dies zulassen würden. Insgesamt sind Frauen von solchen Barrieren stärker betroffen (hierzu auch Abendroth/Lott 2019).

*Arbeiten „schnell“ und „zwischen durch“ und die Ausweitung von Alltagsoptimierung und Vereinbarkeitsmanagement mit digitalen Technologien:* Obwohl viele Interviewte sich rhetorisch von entgrenztem Arbeiten distanzieren (dies würde nicht erwartet werden, sei ungesund, nicht üblich etc.), finden sich in den Schilderungen der alltäglichen Praxis gleichzeitig dennoch viele Beschreibungen von Situationen, an denen deutlich wird, dass die Interviewten zuhause und an anderen Orten vorarbeiten, nacharbeiten, sich „abends nochmal ransetzen“, dass sie aus Dankbarkeit für das arbeitgeberseitige Entgegenkommen beim Thema Homeoffice nicht genau auf ihre Arbeitszeit achten. Einzelne Interviewte beschreiben es als üblich, auf dem Spielplatz, im Café oder im Auto zu arbeiten, während die Kinder beim Sport sind oder anderweitig Zeit überbrückt werden muss.

Einerseits scheinen Entgrenzung und permanente Erreichbarkeit inzwischen diskursiv negativ besetzt zu sein – selbst in den Interviews im Start-up wurde betont, wie wichtig gesunde Arbeitsbedingungen seien – andererseits scheinen Arbeitsdichte und -intensität dennoch zunehmend so hoch zu sein, dass die Arbeit nicht im Rahmen regulären Arbeitszeit

zu schaffen ist. In vielen Interviews kommt die Notwendigkeit zum Ausdruck, Dinge „schnell“ und „zwischen durch“ effizient erledigen zu müssen, aufgrund permanent enger Zeitstrukturen. Diese fordernden Alltagskonstellationen werden mithilfe digitaler Technologien gemanagt. Manche Interviewten nutzen zudem digitale Technologien für die Organisation der Haus- und Sorgearbeiten (gemeinsame digitale Einkaufslisten, Videochats mit den Kindern, wenn man abends nicht früh genug nachhause kommt).

*Verunsichtbarung von Mehrarbeit und Vereinbarkeitsleistungen:* Durch die Tendenz, immer mehr Situationen als Erwerbsarbeitszeit nutzbar zu machen, ohne dass dies sichtbar wird, kommt es zu einer Normalisierung eines Arbeitens immer und überall sowie zum Versuch der gleichzeitigen Erfüllung von Erwerbsarbeits- und Sorgearbeiten. Digitale Technologien dienen dabei als Hilfsmittel, die hohen Anforderungen in allen Lebensbereichen besser zu bewältigen und über Multitasking, Erreichbarkeit und das ständige Erledigen von Erwerbsarbeitsaufgaben „zwischen durch“ mehr schaffen zu können. Vereinbarkeit lässt sich damit zwar in der Tat besser verwirklichen, die Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern ändert sich gleichzeitig aber nicht unbedingt. Digitale Technologien sind Hilfsmittel und Ermöglichung zu versuchen, die gestiegenen Anforderungen in allen Lebensbereichen zu bewältigen und Vereinbarkeitsprobleme individuell zu lösen. Probleme der Vereinbarkeit sowie die damit verbundenen Belastungen werden damit noch stärker als bisher individualisiert bewältigt – weil es technisch möglich ist – verbunden mit der Gefahr, dass sie damit als gesellschaftlich und betrieblich zu verhandelnde Probleme de-thematisiert werden.

### **Gestaltungshinweise für digitales orts- und zeitflexibles Arbeiten**

Im Anschluss an diese Befunde lassen sich einige Ansatzpunkte für die betriebliche Gestaltung von Digitalisierungsprozessen ausmachen, die Genderdimensionen stärker berücksichtigen:

- *Den Diskurs mitgestalten:* Grundsätzlich gilt es, die Kommunikation im Betrieb zu Digitalisierung und flexiblem Arbeiten nicht allein dem Arbeitgeber zu überlassen. Wenn der Betriebsrat den Diskurs zu diesen Themen mitsteuert, dann kann er einiges dazu beitragen, dass traditionelle Geschlechterrollen in der Arbeitswelt aufgebrochen werden. Und dies kann dann auch die private Sphäre im Sinne einer gerechteren Aufteilung der unbezahlten Arbeit zu Hause beeinflussen. Es müssen also gezielt auch Männer mit Angeboten angesprochen werden, die es ihnen ermöglichen, einen Teil der Care-Arbeit zu übernehmen, ohne dass Ansprüche an die eigene Erwerbsarbeit leiden. Und die Interessenvertretung kann dafür sorgen, dass die häus-

liche Sphäre zum betrieblichen Thema wird, indem sie beispielsweise Vereinbarkeit auch als Männerthema etabliert.

- *Homeoffice auch als Gleichstellungsmaßnahme nutzen:* Frauen und auch Männer, die in Teilzeit arbeiten, weil sie Care-Arbeit leisten, haben die Möglichkeit, durch orts- und zeitflexible Angebote mehr Stunden zu arbeiten und damit die Aussicht auf Tätigkeiten mit mehr Entwicklungsmöglichkeiten. Betriebs- und Personalräte sollten diesen möglichen positiven Effekt im Blick haben, wenn es um die Gestaltung mobiler Arbeit geht. Dies kann auch dazu beitragen, den Gender Pay Gap zu reduzieren.
- *Doppelte Freiwilligkeit und Gleichstellungsfragen:* Das Formale zur Gestaltung des mobilen Arbeitens gehört in eine Vereinbarung, in der beispielsweise festgelegt ist, wer wann im Homeoffice arbeitet. Viele Regelungen sehen das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit vor: Kein\*e Arbeitnehmer\*in darf gegen ihren Willen ins Homeoffice geschickt werden, der Arbeitgeber behält sich vor, es zu erlauben oder nicht. Dieses Verfahren setzt implizit eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe voraus. Die Machtverhältnisse in Unternehmen sind aber klar definiert, daher ist im Sinne der Gleichbehandlung aller Beschäftigten das Verfahren empfehlenswert, dass im Prinzip alle Beschäftigten mobil arbeiten dürfen und der Arbeitgeber Ablehnungen begründen muss. Bei allen Verfahren kann es hilfreich sein und der (geschlechter-)gerechten Umsetzung dienen, die Gleichstellungsbeauftragten einzubeziehen. Und: Die Interessenvertretung kann den Überblick behalten, indem sie sich automatisch über Ablehnungen informieren lässt.
- *Schlüsselrolle Vorgesetzte:* Die Ergebnisse unterstreichen die wichtige Rolle der Vorgesetzten. Generell hängt das Gelingen von mobiler Arbeit ganz wesentlich von ihnen ab: Wenn sie vermitteln, dass die Arbeit im Homeoffice weniger akzeptiert und mit einem gewissen Misstrauen betrachtet wird, dann steigt der Druck auf flexibel arbeitende Beschäftigte. Hier gilt es, zum einen bestehende Präsenzkulturen zu hinterfragen und ein Verständnis zu etablieren, das nicht Anwesenheit mit guter Leistung und Engagement gleichsetzt. Zum anderen ist es wichtig, transparente Verfahren und Regelungen zu schaffen, die keine Beschäftigtengruppe vom flexiblen Arbeiten ausschließt, und zu verhindern, dass die Möglichkeit zum mobilen Arbeiten allein von den Vorgesetzten abhängig ist.
- *Vorgesetzte als Vorbild:* Die Interviews und Vereinbarungsauswertungen haben zudem gezeigt, dass die (wenigen) Vorgesetzten in Teilzeit oder im Homeoffice als wichtiges Vorbild dienen. Solche Beispiele gilt es im Betrieb zu kommunizieren. Aktuell ist Führung in

Teilzeit in den Fallbetrieben noch die Ausnahme; es gibt aber gute Modelle, meist aus größeren Unternehmen. Das ist beispielsweise das sogenannte „Top-Sharing“, das Teilen einer Stelle mit Führungsaufgaben. Argumentationshilfe für den Betriebsrat könnte sein, so den Kulturwandel zu unterstützen, den viele Unternehmen anstreben, weil er als Erfolgsfaktor gesehen wird, u. a. bei der Rekrutierung junger Fachkräfte. Viele Unternehmen haben sich auf die Fahnen geschrieben, die Führungskultur zu verbessern oder Diversity als Unternehmensziel umzusetzen; hieran ließe sich anknüpfen.

- *Kommunikation darüber, wie zusammengearbeitet werden soll:* Die gute Kommunikation mit den Vorgesetzten lässt sich schwer in betrieblichen Regelungen abbilden, obwohl diese natürlich einen entsprechenden Rahmen schaffen. Die Interessenvertretung kann aber einiges dafür tun, dass unterschiedliche Beschäftigtengruppen ins Gespräch kommen. Das können beispielsweise gemeinsame Seminare oder virtuelle oder reale Gesprächsräume zum Thema Homeoffice sein. Schon bei der Erstellung von Vereinbarungen sollten Beschäftigte einbezogen und gefragt werden, was ihnen wichtig ist. Befragungen der Mitarbeiter\*innen können hier ein guter Start sein.
- *Ansprüche hinterfragen und Belastungen sichtbar machen:* Die in den Interviews geschilderte Praxis, (kranke) Kinder bei gleichzeitiger Erwerbstätigkeit zu betreuen, unterstreicht, dass Vereinbarkeitskonflikte oft individuell ausgetragen und – im Wesentlichen Frauen – mit ihnen alleingelassen werden. Diese Belastungen gilt es zum betrieblichen Thema zu machen und Vereinbarkeitsleistungen in den sichtbaren Bereich zurückzuholen. Dazu kann beispielsweise beitragen, danach zu fragen, wie sich die betrieblichen Zahlen entwickeln: Werden die den Beschäftigten zustehenden Tage zur Betreuung kranker Kinder überhaupt noch genommen?
- *Arbeitsmenge im Blick behalten:* Nur wenn die Arbeitsmenge stimmt – also in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit zu schaffen ist –, ist Flexibilisierung wirklich entlastend. Wenn sie genutzt wird, um abends zu arbeiten, damit am nächsten Tag genug Zeit für die anstehenden Aufgaben ist, dann ist sie eher belastend. Das Projekt hat gezeigt, dass Beschäftigte mit den Konflikten, die sich aus der beschriebenen Arbeitsverdichtung ergeben, meist allein sind. In einem Fallbetrieb gibt es einen Austausch darüber, wie mit den vielen Informationen umgegangen wird, die, beispielsweise über Mobilgeräte, ständig auf Beschäftigte einströmen. Das könnte auch ein Weg für die Interessenvertretung sein: Das Gespräch über Entgrenzungs- (und andere Digitalisierungs-)Konflikte zurückholen in den betriebsöffentlichen Raum. Damit wäre zumindest ein erster Schritt getan. Aber

vor allem die Arbeitsmenge sollte zum betrieblichen Thema werden: In den Interviews wurde berichtet, dass trotz Stundenreduzierung – z. B. aufgrund familiärer Verpflichtungen – die Arbeitsmenge gleich bleibt. Hier kann die Interessenvertretung beispielsweise darauf achten, dass in Teilzeit-Jobs eben auch nur ein Teil der ursprünglichen Aufgaben erledigt werden muss.

- *Entkopplung von Arbeitszeit und Arbeitsleistung:* Ein (betriebs-)politisch – und gesellschaftlich – zu bearbeitendes Problem ist die Entkopplung von Arbeitszeit und Arbeitsleistung: Die Flexibilisierung von Arbeit wird häufig als Chance beschrieben, weil dann nicht die Anwesenheit, sondern die geleistete Arbeit zähle. Der „Wandel von der Arbeitszeit- zur Arbeitsleistungspolitik“ wird beispielsweise von der SPD als Chance für Frauen beschrieben. Von Seiten der Gewerkschaften wird die Entkopplung aber (auch) kritisch gesehen: Die Entgrenzung von Arbeit und privater Zeit wird forciert und wirkt sich negativ auf die Leistungsbemessung aus, so eine Einschätzung. Denn Arbeitgeber interessieren sich kaum noch für die aufgewendete Arbeitszeit, sie delegieren die Zeitkontrolle an die Beschäftigten. Mit der Entkopplung von Arbeitszeit- und Leistungspolitik wachse die Gefahr, dass Arbeitszeiten maßlos werden. Hier muss das Gremium sich zunächst eine Position erarbeiten. Das kann durchaus im Austausch mit den Beschäftigten passieren: In einem der untersuchten Betriebe hat die Interessenvertretung eine Belegschaftsbefragung initiiert, aus der hervorgegangen ist, dass 80 Prozent der Beschäftigten Vertrauensarbeitszeit ablehnen – also keine Entkopplung von Arbeitszeit und Arbeitsleistung wollen.
- *Abgrenzung ermöglichen:* Es gibt viele Möglichkeiten, Beschäftigte dabei zu unterstützen, die Abgrenzung (besser) zu organisieren, z. B. durch Schulungen. In einigen Betrieben wird ein Mobilarbeitsführerschein angeboten, um Beschäftigte zu sensibilisieren und beispielsweise die Erwartungen an Erreichbarkeit klar zu kommunizieren. Auch Hinweise zum richtigen Einsatz von Software können hilfreich sein: z. B. das Ausschalten automatischer Nachrichten nach einer bestimmten Uhrzeit oder Statusmeldungen zur Erreichbarkeit. Ganz allgemein ist es wichtig, das betriebliche Gespräch über das Erreichbarkeitsmanagement und die Entgrenzungsproblematik in Gang halten. Dazu könnte die Interessenvertretung (virtuelle) Räume schaffen, in denen Beschäftigte sich austauschen können. Ein zusätzliches Ziel kann sein, dass dort auch die familiäre Arbeitsteilung zum Thema wird und mögliche Lösungen wie Arbeitszeitreduzierungen diskutiert werden. Das eine sind Absprachen zur Erreichbarkeit, das andere ist, die vereinbarten Grenzen auch zu respektieren: Das gilt für alle Betei-



ligten. Das nachzuhalten, immer wieder Feedback zur aktuellen betrieblichen Praxis einzuholen, gehört zu den Aufgaben des Betriebsrats.

- *Keine Statusfrage:* Die Interviews haben ergeben, dass Beschäftigte, die relativ selbstbestimmt arbeiten können, mehr profitieren als andere. Das ist zunächst nicht verwunderlich – muss aber ein Thema für die Interessenvertretung sein, denn dies wird von Beschäftigten als ungerecht empfunden. Auch deswegen ist es wichtig, dass der Betriebsrat keine inoffizielle Praxis duldet, sondern auf transparente Regelungen setzt. Häufig sind Sachbearbeitungs- und Assistenz Tätigkeiten nicht im Blick derer, die entscheiden, ob und wie mobil gearbeitet wird – auch wenn die ausgeübten Tätigkeiten durchaus vom Homeoffice aus erledigt werden könnten. Oben ist es bereits erwähnt: Die Interessenvertretung muss darauf achten, dass keine Beschäftigtengruppen ausgeschlossen werden. Oft sind es die Vorgesetzten in der Verwaltung oder in Sekretariaten, die die Anwesenheit der Beschäftigten wünschen. Von Assistent\*innen wird erwartet, dass sie immer verfügbar sind, auch deswegen wird auf diese Beschäftigten selten zugegangen mit Angeboten zur mobilen Arbeit. Wenn die Ablehnung von Homeoffice bzw. Mobilarbeit begründet werden muss und auch jeweils aus Gleichstellungsperspektive betrachtet wird, steigen die Chancen, dass auch Beschäftigte in diesen Bereichen die Vorteile digital gestützter flexibler Arbeit nutzen können. Und gerade diese Gruppe könnte profitieren, weil deren Möglichkeiten, sich anderweitig Entlastung im Alltag zu schaffen, begrenzt sind.

## **Wandel von Präsenzkulturen: Profilierungsmöglichkeiten und Karrierechancen**

Neben der Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten verändern sich zudem die Möglichkeiten, im Arbeitsumfeld trotz körperlicher Abwesenheit präsent zu sein. Internet- und Social-Media-Angebote verschieben betriebliche Öffentlichkeiten und etablieren neue Räume der betrieblichen Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese können zu Profilierungsmöglichkeiten werden und bieten das Potenzial, auch bei Abwesenheit durch digitale Selbstpräsentation im Unternehmen sichtbar zu sein.

Die Ergebnisse zeigen: Die Erfahrungen mit der digitalen Verbindung ins Büro sind aus Sicht der Interviewten durchaus gut. Viele beschreiben die Technik als komfortabel und das Angebundensein so, als wäre man

im Büro oder bei der Besprechung vor Ort dabei. Genutzt wird vor allem Software für Videokonferenzen; Social-Media-Plattformen spielen meist eine nachgeordnete Rolle, obwohl sie in vielen Unternehmen zur Verfügung stehen. Beide Technologien unterscheiden sich grundlegend hinsichtlich ihrer Anforderungen und Implikationen: Videokonferenzen finden zu einem vereinbarten Zeitpunkt statt, sie erfordern damit synchrone Kommunikation. Bei Social-Media-Anwendungen besteht die Gefahr, dass sie von denjenigen dominiert werden, die besonders viel Zeit darauf verbringen können. Personen, die zu typischen Präsenzzeiten den Social-Media-Chats nicht folgen können oder aufgrund von Sorgeverpflichtungen sehr fokussiert arbeiten, tragen das Risiko, marginalisiert zu werden (hierzu auch Carstensen 2016; Albers 2017, S. 67 ff.). Zudem stellen diese Plattformen meist nur einen zusätzlichen, aufwändigen Kommunikationskanal dar, statt Arbeit zu erleichtern. Vermutlich liegen hierin die Ursachen für die zögerliche Nutzung.

*Herstellung von Sichtbarkeit und Kontrollierbarkeit durch enge Kommunikation:* Insgesamt besteht eine hohe Sensibilität dafür, bei körperlicher Abwesenheit die eigene Aktivität sichtbar zu machen. Die eigenen Arbeitsleistungen offensiv zu zeigen und in Kontakt zu bleiben, und damit Sichtbarkeit und Kontrollierbarkeit herzustellen, wird als neue Anforderung wahrgenommen. Dies wird zudem teilweise technisch unterstützt durch entsprechende Funktionen in den genutzten Systemen, die automatisch anzeigen, wer ansprechbar, aktiv etc. ist bzw. wer gerade an was arbeitet. Gleichzeitig findet sich aber auch an vielen Stellen eine Distanzierung von zu offensichtlichen Profilierungsversuchen über digitale Medien. Zu exponierte digitaler Zurschaustellung der eigenen Arbeit und der eigenen Person zu „Unzeiten“ gilt als übertrieben und unangemessen.

*Neuentdeckung des Werts von Anwesenheit:* Gleichzeitig wird deutlich, dass Anwesenheit nicht an Bedeutung verliert – im Gegenteil deutet viel darauf hin, dass sie gerade durch die Möglichkeiten, verteilt und virtuell zusammenzuarbeiten, aufgewertet wird. Zum Teil wird Arbeiten im Homeoffice sogar als mangelndes Commitment betrachtet. Trotz guter Erfahrungen mit digitaler Zusammenarbeit lässt sich das Informelle nicht vollständig in digitale Kommunikation übersetzen. Hinsichtlich der aus Geschlechterperspektiven relevanten Frage, ob Personen mit Sorgeverpflichtungen die geringere Anwesenheitszeit durch digitale Sichtbarkeit ausgleichen können, finden sich in der Empirie weder Praktiken, die dies zeigen könnten, noch positive Einschätzungen bei den betrieblichen Akteurinnen. Einige gleichstellungspolitisch aktive Betriebsrät\*innen betonen gerade für Frauen nach der Elternzeit die Notwendigkeit, körperlich anwesend, sichtbar und ansprechbar zu sein. Die informelle und nicht-

digitale Kommunikation sei entscheidend für Arbeitsprozesse und auch Karrieren. Insgesamt finden sich damit kaum Hinweise auf neue Profilierungsmöglichkeiten und Karrierechancen durch digitale Kommunikationstools.

Auch diesbezüglich wird sich durch das „Corona-Homeoffice“ einiges geändert haben; gleichzeitig hat die lange Phase des distanzierten Arbeitens erst recht gezeigt, wie wichtig gleichzeitige Anwesenheit für die Zusammenarbeit ist (auch Carstensen/Matuschek 2020).

### **Gestaltungshinweise für die Gestaltung digitaler Zusammenarbeit**

Auch aus diesen Ergebnissen lassen sich einige Gestaltungsvorschläge ableiten:

- *Vertrauen und klare Regeln:* Beschäftigte im Homeoffice stehen häufig eher als im Büro unter dem Druck, beweisen zu müssen, dass sie die erwartete Leistung erbringen und verfügbar sind. Für Interessenvertretungen muss es daher darum gehen, den Rechtfertigungsdruck zu reduzieren. Denn im Homeoffice wird – u. a. aus diesem Grund – tendenziell mehr gearbeitet (auch Lott 2019). Nur wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeiter\*innen vertrauen, kann die Arbeit im Homeoffice ohne ein Mehr an Kontrolle und Stunden gelingen. Klare Vereinbarungen, Abmachungen und die betriebliche Diskussion können helfen, den kulturellen Wandel, der dazu notwendig ist, zu unterstützen.
- *Präsenzkulturen hinterfragen:* Betriebsräte müssen im Blick haben, dass Beschäftigte im Homeoffice u. U. weniger wahrgenommen werden. Das hat entsprechende Auswirkungen auf Leistungsbeurteilung und Karriere. Der Aspekt der Bewertung von An- und Abwesenheit weist große Überschneidungen mit den Themen Führung und Betriebskultur auf. Flexibel arbeitende Beschäftigte werden in Unternehmen, in denen es implizit oder explizit „Wer weiterkommen will, muss präsent sein“ heißt, benachteiligt. Verschärft wird diese Unsichtbarkeit, wenn zusätzlich in Teilzeit gearbeitet wird.
- *Informelle Einflussfaktoren wahrnehmen:* Informelle Netzwerke können über Karrierechancen entscheiden. Diese Netzwerke werden hauptsächlich in Präsenz etabliert und gepflegt: Das ist das Bier nach Feierabend oder das Gespräch in der Kantine. Aus diesen Gründen sind transparente Verfahren darüber, wie Stellen vergeben werden und Leistung beurteilt wird, wichtig. Beides kann die Interessenvertretung maßgeblich mitgestalten.
- *Ungleiche Sorgebelastungen auch betrieblich berücksichtigen:* Dieser Punkt knüpft an die bisherigen Ausführungen zur Vereinbarkeit an. Es geht betrieblich darum, die Chancen von Beschäftigten zu verbessern, die nicht permanent präsent sind, weil sie entweder in Teilzeit

tätig sind, mobil arbeiten oder beides. Das betrifft überdurchschnittlich häufig Frauen. Geschlechtergerechte Regelungen sollten dabei auch immer die häusliche Sphäre und die ungleiche Verteilung von Sorgearbeit im Blick haben: Es muss sich in beiden Bereichen etwas tun. In Bezug auf die Führungskräfte ist eine Idee aus den Interviews, Männer in Leitungspositionen auch an ihren Gleichstellungserfolgen zu messen. Auch dies ließe sich von der Interessenvertretung initiieren.

## **Veränderungen und (Neu-)Bewertungen von Tätigkeiten**

Mit den digitalen Technologien verändern sich auch Arbeitsinhalte, Arbeitsplatzprofile und Tätigkeiten; zudem verändern sich Berufe und Berufsbilder. Auch dies kann genderrelevante Effekte haben. So wird denkbar, dass sich hieran auch eine Neubewertung von geschlechtlich konnotierten Tätigkeitsfeldern anschließt und Digitalisierung die Wertschätzung von Tätigkeiten verändert. Die Ergebnisse zeigen allerdings (bisher), dass der Wandel von Tätigkeiten für die betrieblichen Akteur\*innen oft schwer zu fassen ist, viele Veränderungen verlaufen langsam und schleichend oder werden nicht als Digitalisierungsfolge wahrgenommen.

*Die Digitalisierung des eigenen Arbeitsplatzes:* Wahrgenommen wird durchaus, dass sich die technologischen Umgebungen verändert haben: Das Headset zuhause, die Internetverbindung und die Konferenzsoftware spielen für das Funktionieren des Arbeitsalltags der Interviewten eine wichtige Rolle und werden als praktisch wahrgenommen. Laptops werden immer mehr zu einem Standard, viele arbeiten im Büro mit zwei Bildschirmen, Festnetztelefone und Standrechner werden abgeschafft. E-Mail und Telefonieren bleiben wichtige Kommunikationsformen, diese werden aber durch weitere ergänzt. Meeting-Strukturen werden z. T. in Frage gestellt, Dienstreisen durch Videokonferenzen ersetzt, seit Corona sowieso. Ein Dreh- und Angelpunkt scheint in vielen Unternehmen die Einführung der digitalen Signatur gewesen zu sein, die die papierlose, zügige Bearbeitung von Prozessen von überall ermöglicht. Neben diesen Erfahrungen vieler kleiner Erleichterungen zeigen sich in den Schilderungen allerdings auch hohe Belastungen durch permanenten technologischen Wandel, Updates, Störungen und Technikstress. Auch Grenzen werden deutlich, z. B. die Hürden, konsequent auf papierloses Arbeiten umzustellen oder Datenschutzprobleme, die verhindern, dass von überall auf alle notwendigen Unterlagen zugegriffen werden kann.

*Automatisierung von Verwaltungsprozessen:* Bewusst wahrgenommen wird auch die Automatisierung von Verwaltungsprozessen: Beispiele sind die Digitalisierung von Abrechnungen, Beschaffungen, Kundenmanagement, Ablage, Veranstaltungsorganisation oder auch die Patientenakte oder die Schadensaufnahme. Hierbei ist aus Sicht der betrieblichen Akteur\*innen allerdings nicht immer deutlich zu identifizieren, inwiefern dies Digitalisierungsfolgen sind oder sich Outsourcing- oder andere Rationalisierungsprozesse bemerkbar machen. An diesen Stellen wird durchaus das Verschwinden von Tätigkeiten und Aufgaben beobachtet, vor allem in den Bereichen Sekretariat, Sachbearbeitung, Assistenz und Verwaltung, d. h. Frauenberufe sind hier besonders betroffen.

*Veränderung von Kommunikation und Zusammenarbeit:* Hinsichtlich der Erwartung, dass kommunikative Kompetenzen wichtiger werden und Frauen durch die Zuschreibungen, sie wären kommunikativ kompetent Vorteile haben könnten, lassen sich kaum Hinweise finden. Veränderungen werden hier in zwei Bereichen wahrgenommen: Zunehmend werden Formate wie Videokonferenzen genutzt, um Meetings und Dienstreisen zu ersetzen, wodurch der Umgang mit Kameras zunimmt. Dies beschreiben die meisten als „am Anfang ungewohnt“, dann aber unproblematisch. Diejenigen, die Social-Media-Kanäle nutzen, betonen zudem die besonderen Anforderungen und die Spezifika der einzelnen Medien. Dies erfordere viel „Fingerspitzengefühl“. Kommunikative Aufgaben werden zwar zunehmend gefordert und diese werden komplexer und anspruchsvoller, identifizierbar sind aber keine Aufwertungen dieser Tätigkeiten.

### **Gestaltungshinweise für die Neubewertung von Tätigkeiten**

Zu diesem Punkt lassen sich folgende Gestaltungsansätze formulieren:

- *Funktionierende Technik:* Nur mit einer guten, funktionierenden Ausstattung gelingt das Arbeiten mit digitalen Medien. (Neue) Systeme müssen nutzer\*innenfreundlich gestaltet sein, wenn der Einsatz erfolgreich sein soll. Die Einführung von moderner Software allein reicht aber nicht aus, sie muss zu den Aufgaben passen und begleitet werden. Und: Die Nutzung sollte vorgelebt werden; wie Vorgesetzte mit neuen Systemen umgehen, ist wichtig für die Akzeptanz. Zudem ist der Support entscheidend, sowohl im Büro als auch im Homeoffice. Wenn Beschäftigte wissen, dass sie jederzeit jemanden anrufen können, reduziert das den Stress.
- *Schulungen:* Auch durchdachte Schulungsangebote sind wichtig. Beispielsweise ändern sich Oberflächen von Anwendungen schnell, daher greifen herkömmliche Konzepte oftmals nicht. Es muss beispielsweise darum gehen, dass Beschäftigte sich neue Oberflächen

selbst erarbeiten können und Funktionen in Zusammenhang mit konkreten Anwendungen und Aufgaben geschult werden.

- *Weiter sollten auch Veränderungen in der Arbeitsorganisation mit in Schulungskonzepte eingebaut werden:* Was ändert sich an den Abläufen, in der Zusammenarbeit? Viele Fragen stellen sich zudem erst in der Praxis. Häufig werden mehrere Systeme parallel genutzt. Daher sollten Beschäftigte auch bei Fragen wie „Ist das für mich relevant, wann brauche ich das?“ unterstützt werden. Für all das gibt es gute Argumente im betrieblichen Aushandlungsprozess; Arbeitgeber müssen ein Interesse an gut funktionierender Software haben: Beschäftigte suchen sich – nicht immer datenschutzkonforme – Auswege, wenn die Tools nicht das tun, was sie sollen. Und ein allzu komplizierter Umgang verbraucht viele Ressourcen.
- *Den Wandel beobachten:* Bei der Veränderung von Tätigkeiten durch Digitalisierung muss der Betriebsrat genau hinschauen: Wie verändern sich Aufgabenbereiche und die Art der Arbeit? Diese Prozesse vollziehen sich oft schleichend. Und oft sind sie nicht neu, sondern folgen bekannten Mustern, beispielsweise denen früherer Rationalisierungsprozesse. Durch die Digitalisierung von Prozessen können Tätigkeiten anspruchsvoller werden. Aber auch das Gegenteil kann der Fall sein: Aufgaben können weniger interessant und monotoner werden. Im Sinne von der Gestaltung guter Arbeit ist es daher wichtig, dass sich die Interessenvertretung frühzeitig einmischt und sich um Weiterbildungsangebote oder alternative Jobs kümmert. Auch wenn es für die oben beschriebenen, hauptsächlich von Frauen ausgeübten Berufe bessere Aufstiegsmöglichkeiten gibt, lassen sich Jobs digitalisierungsfester machen.
- *Qualifizierung, Stellenbeschreibungen und Eingruppierung:* Wenn – wie hier beschrieben – neue Kompetenzen gefordert sind, ist das für die Interessenvertretung einen Blick wert: Welche Qualifikationen werden benötigt? Stimmen Stellenbeschreibungen und Eingruppierung mit der tatsächlichen Tätigkeit überein?

## **Bisherige Hinderungsgründe und Chancen für eine (Neu-)Verhandlung der Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen**

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Reihe an Ansatzpunkten für Neuverhandlungen der Geschlechterverhältnisse bestehen, dass diese insgesamt aber noch wenig genutzt werden. Arbeits- und Rollenteilungen

zwischen den Geschlechtern werden wenig in Frage gestellt, nur weil die technologischen Rahmenbedingungen sich ändern. Hierfür können verschiedene Gründe identifiziert werden: Die betrieblichen Akteur\*innen verbinden die Themen „Gender“ bzw. Gleichstellung und Digitalisierung oftmals nicht explizit. Veränderungen durch die Digitalisierung werden nur wenig mit gleichstellungspolitischen Themen verknüpft. Die möglichen Ansatzpunkte sind mit Barrieren konfrontiert, z. B. wird Homeoffice nicht immer positiv als Vereinbarkeitschance gerahmt (sondern eher: Pendelzeiten reduzieren, neue Raumkonzepte), vielmehr bestehen oft Vorurteile gegenüber Frauen mit Kindern im Homeoffice; deren Vereinbarkeitswünsche werden z. T. als mangelndes Commitment gedeutet.

Digitale Technologien (und diskursive Erwartungen) befördern *individualisierte* Alltagsoptimierungsbemühungen, mit ihnen wird alles „machbar“. Einige der beobachteten Arrangements und Veränderungen folgen der Logik, gerade auch als Frau mit Kind(ern) möglichst viel zu arbeiten, möglichst viel (gleichzeitig) zu schaffen, karriereorientiert zu handeln und sich dabei aber auch – mehr oder weniger alleinverantwortlich – qualitativ und quantitativ gut um die Kinder zu kümmern. Digitale Technologien sind hierfür die idealen Hilfsmittel. Die Beschäftigten tragen diese Themen kaum in betriebliche Arenen. Die Konsequenz ist eine *Verunsichtbarung* von Belastungen, Vereinbarkeitsleistungen und Ungleichheiten (ausführlicher Carstensen 2019). Zudem verläuft die Digitalisierung in vieler Hinsicht eher unbemerkt und schleichend. Auch dies verhindert aktive Gestaltungsprozesse, zumal wenn insbesondere Statusgruppen betroffen sind, die wenig Verhandlungsmacht haben.

Schließlich liegen auf einer weiteren Ebene Ursachen für das Ausbleiben von Veränderungen: In den Interviews zeigen sich diverse Ungleichheit stabilisierende Deutungsmuster geschlechterdifferenzierender Arbeitsteilung; ebenso sind spezifische Ansprüche an Erwerbsarbeit bzw. an Zeit mit den Kindern Ursachen für ein Fortbestehen von Ungleichheiten. Wandel durch Digitalisierung wird hier nur ermöglicht, wenn es sich im Alltag als „praktisch“ erweist, z. B. Kinderbetreuung anders als vorher zu organisieren. Dies verweist wiederum auf die Reichweite, die beispielsweise betriebliche Vereinbarkeitsmaßnahmen, die insbesondere Männer adressieren, haben könnten.

Als wichtig für die betrieblichen Ansatzpunkte erweist sich umso mehr die Rolle des Betriebsrats, der, wenn er, wie in einem Fallbetrieb, explizit gleichstellungspolitische Ziele mit der Digitalisierung verbindet, wirksame Maßnahmen z. B. zur Verbesserung von Karrieremöglichkeiten und Vereinbarkeit etablieren kann. Auch Gleichstellungs- und Diversity-Beauftragte waren im Sample gut informiert über die zu erwartenden Veränderungen der Digitalisierung. Insbesondere zeigten sie sich sensi-

bel für die ungleichen Konsequenzen für unterschiedliche Statusgruppen und wiesen darauf hin, dass Digitalisierung nicht nur als Karrierechance für hochqualifizierte Frauen diskutiert werden sollte. Das heißt, dass betriebliche Akteur\*innen, die die geschlechterpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen, durchaus zu wirksamen Veränderungen beitragen können.

### **Was bedeutet das für die Interessenvertretung?**

Betriebliche Interessenvertretungen sollten Digitalisierung also (auch) als Gleichstellungsthema etablieren und Geschlechtergerechtigkeit im Gremium und darüber hinaus als Querschnittsthema betrachten. Dies beinhaltet, in allen Regelungsbereichen Vereinbarungen zu vermeiden, die alte Rollenmuster, Partnerschaftsmodelle und Geschlechterstereotype stützen. Aber auch im Vorfeld und außerhalb betrieblicher Regelungen kann die Interessenvertretung einiges tun. Einige Beispiele sind bereits erwähnt: Der Betriebsrat kann Räume zum Austausch schaffen und die Kommunikation zu den Kernthemen wie beispielsweise Entgrenzung, Vereinbarkeit oder Arbeitsverdichtung anschieben und moderieren.

Als zentral erweisen sich abschließend die folgenden Punkte:

- Der Betriebsrat sollte sich früh einmischen und den Digitalisierungsdiskurs mitgestalten. Die Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, werden häufig als „schleichend“ beschrieben. Das könnte ein Grund dafür sein, dass der Prozess der Digitalisierung als betriebliches Thema oft erst dann auftaucht, wenn es um die konkrete Ausgestaltung geht. Wenn der Betriebsrat sich aber erst einmischt, wenn grundlegende Entscheidungen getroffen sind, gibt er wichtiges Gestaltungspotenzial aus der Hand. Ein Problem in diesem Zusammenhang sind die begrenzten Ressourcen des Betriebsrats. Daher muss im Rahmen der sich verändernden Arbeitswelt auch der Betriebsrat über die Organisation seiner Arbeit nachdenken: Es gilt betriebliche Koalitionen zu schmieden, um Digitalisierungsprozesse mit eigenen Schwerpunkten zu besetzen. Dazu kann z. B. die Expertise der Beschäftigten genutzt werden; so können auch deren Interessen direkt aufgegriffen werden.
- Es müssen gezielt Männer mit Angeboten angesprochen werden, die Homeoffice zu Vereinbarkeitszwecken und Teilzeitarbeit ermöglichen und gleichzeitig Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Das bedeutet, dass auch die unbezahlte Arbeit zu Hause in den Blick genommen wird: Nur wenn die Arbeitsteilung in beiden Sphären stimmt, gibt es die Aussicht auf mehr Chancengleichheit in der Arbeitswelt. Der Betriebsrat sollte dazu beitragen, dass generell die Möglichkeiten, Karri-



ere zu machen und interessante Aufgaben zu übernehmen, für Menschen mit Familienpflichten verbessert werden. Dazu müssen Arbeitskulturen, die auf Präsenz setzen, in Frage gestellt werden. Leistung und Engagement ist nicht an Anwesenheit im Büro gekoppelt. Es braucht zudem Konzepte, in denen interessante (Führungs-)Aufgaben in Teilzeit übernommen werden können.

- Es ist wichtig, die unsichtbare Arbeit zum Thema zu machen, z. B. Kinderbetreuung und gleichzeitige Erwerbsarbeit. Homeoffice mit der gleichzeitigen Betreuung von Kindern ist kein Homeoffice. Dass die Möglichkeit von zu Hause weiterarbeiten zu können, wenn das Kind krank ist, als Entlastung gesehen wird, ist ein Indiz dafür, dass Eltern, im Wesentlichen Frauen, mit Vereinbarkeitskonflikten allein gelassen sind. Die beschriebene Praxis wertet die Arbeit in beiden Bereichen ab: die Erwerbsarbeit und die Kinderbetreuung.
- Wenn orts- und zeitflexibel gearbeitet wird, geht die Arbeitszeit häufig über die vertraglich vereinbarte hinaus. Entsprechend bedeutsam ist die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben zur Erfassung der Arbeitszeit. Um die entsprechende Akzeptanz zu schaffen, sollte der Betriebsrat die Fragen rundum Arbeitszeiten und deren Erfassung zum Gegenstand der betrieblichen Diskussion machen.
- Es profitieren eher Beschäftigte in privilegierten Positionen von der Nutzung digitaler Medien und der damit verbundenen Flexibilität. Das liegt unter anderem daran, dass sie eher mit solchen Angeboten angesprochen werden, mehr Entscheidungsfreiheit haben und die Rahmenbedingungen günstiger sind. Das heißt z. B. dass Beschäftigte in höheren Positionen eher über Dienstrechner verfügen. Betrieblich muss darauf geachtet werden, dass nicht die Hierarchie darüber entscheidet, wer durch flexibles Arbeiten Entlastungen im Alltag erfährt.
- Die Interviews haben gezeigt, dass neue Belastungen auf Beschäftigte zukommen. Aus der Möglichkeit, auch im Homeoffice zu arbeiten, kann – aus unterschiedlichen Gründen – auch die Erwartung werden, ins Homeoffice zu gehen. Oder, wie in Zeiten von Corona, die Notwendigkeit, zu Hause zu arbeiten. Das beraubt Beschäftigte mit Familienpflichten der Möglichkeit, die Sphären zu trennen. Mit allen gesundheitlichen Konsequenzen und Folgen für die Karriereaussichten für die, die für Familienarbeit zuständig sind – und das sind häufig Frauen.

Letztlich gilt es, Betriebskultur und Machtverhältnisse in den Blick zu nehmen: Die Potenziale der digitalen Technik in der Arbeitswelt werden nur dann ausgeschöpft, wenn die Kultur stimmt und die Machtverhältnis-

se es zulassen bzw. neu verhandelt werden, das haben die Interviews deutlich gemacht. Das Problem ist, dass sich der technische Wandel schnell, der kulturelle und strukturelle eher langsam vollzieht. Hier muss die Interessenvertretung in vielerlei Hinsicht ein gutes Mittelmaß finden: Einerseits ist die Mitbestimmung ein demokratischer Prozess, der Sorgfalt und Zeit braucht. Andererseits muss der Betriebsrat schnell handlungsfähig sein, dazu müssen neue Ressourcen mobilisiert werden, z. B. betriebsinterne und -externe Expert\*innen hinzugezogen werden und die gremieninterne Arbeitsorganisation überdacht werden.

## Literatur

- Albers, Markus (2017): Digitale Erschöpfung. Wie wir die Kontrolle über unser Leben wiedergewinnen, München: Carl Hanser Verlag.
- Bultemeier, Anja/Marrs, Kira (Hg.) (2016): Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen, München. [http://www.frauen-in-karriere.de/wp-content/uploads/2017/01/Handlungsbrosch%C3%BCre\\_Frauen-in-der-digitalen-Arbeitswelt-von-morgen.pdf](http://www.frauen-in-karriere.de/wp-content/uploads/2017/01/Handlungsbrosch%C3%BCre_Frauen-in-der-digitalen-Arbeitswelt-von-morgen.pdf) (Abruf am 03.11.2020).
- Carstensen, Tanja (2016): Social Media in der Arbeitswelt, Bielefeld: transcript.
- Carstensen, Tanja (2019): Verunsichtbarung von Geschlechterungleichheiten? Digitalisierte Arbeit zwischen Rhetoriken neuer Möglichkeiten und der Reorganisationen alter Muster, in: Kohlrausch, Bettina/Schildmann, Christina/Voss, Dorothea (Hg.): Neue Arbeit – neue Ungleichheiten? Folgen der Digitalisierung, Weinheim/Basel: BeltzJuventa, S. 69–87.
- Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 71 (3), im Erscheinen. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41449-020-00213-y> (Abruf am 3.11.2020).
- Carstensen, Tanja/Matuschek, Ingo (2020): Prozessorientierte Kollegialität im Corona-Modus. In: Mitbestimmungsportal, 2. September 2020. <https://www.mitbestimmung.de/html/prozessorientierte-kollegialitat-im-15382.html> (Abruf am 2.9.2020).
- Demuth, Ute (2018). Sind Frauen die Gewinnerinnen? Computer und Arbeit, 11, S. 16–18. [https://udemuth.de/wp-content/uploads/2019/01/18\\_11\\_CuA\\_frauen\\_gewinnerinnen.pdf](https://udemuth.de/wp-content/uploads/2019/01/18_11_CuA_frauen_gewinnerinnen.pdf) (Abruf am 3.11.2020).
- DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V. (2016): Rückblick auf die 3. Gender Studies Tagung. [https://www.diw.de/de/diw/01.c.544223.de/nachrichten/rueckblick\\_auf\\_die\\_3.\\_gender\\_studies\\_tagung.html](https://www.diw.de/de/diw/01.c.544223.de/nachrichten/rueckblick_auf_die_3._gender_studies_tagung.html) (Abruf am 3.11.2020).
- Huws, Ursula (2014): Shifting boundaries: gender, labor, and new information and communication technology, in: Carter, Cynthia/Steiner, Linda/McLaughlin, Lisa (Hg.): The Routledge Companion of Media & Gender, London: Routledge, S. 147–156.
- Kruthaup, Kristin (2016): Weibliches Know-how zählt mehr: Nützt die Digitalisierung Frauen? In: Aachener Zeitung, 26. September 2016. <http://www.aachener-zeitung.de/ratgeber/bildung-beruf/weibliches->

[know-how-zaehlt-mehr-nuetzt-die-digitalisierung-frauen-1.1456929](#)

(Abruf am 3.11.2020).

Lott, Yvonne (2019): Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, März 2019. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8350](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8350) (Abruf am 3.11.2020)

Lott, Yvonne/Abendroth, Anja (2019): Reasons for Not Working from Home in an Ideal Worker Culture: Why Women perceive more cultural barriers. WSI Working Paper Nr. 211, November 2019. [https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=8757](https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8757) (Abruf am 3.11.2020)

Mayring, Philipp (1997): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim/Basel: Beltz.

Wagner-Fuhs, Stefanie (2016): Bringt die Digitalisierung mehr Frauen in den Chefsessel? In: Handelsblatt, 1. September 2016. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/beruf-und-buero/leaderin/zukunft-der-arbeit-bringt-die-digitalisierung-mehr-frauen-in-den-chesessel/14475532.html> (Abruf am 3.11.2020).

Wajcman, Judy (2004): TechnoFeminism. Cambridge, Polity Press.

Wischermann, Ulla/Kirschenbauer, Annette (Hg.) (2015): Geschlechterarrangements in Bewegung. Veränderte Arbeits- und Lebensweisen durch Informatisierung? Bielefeld: transcript.

Zacharakis, Zacharias (2017): „Was macht Frau Krause, wenn der Algorithmus übernimmt?“ In: Zeit Online, 30. August 2017. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2017-08/digitalisierung-frank-bsirske-verdi-christoph-bornschein-tlgg/komplettansicht> (Abruf am 3.11.2020).

---

Die aktuelle Digitalisierung in der Arbeitswelt hat Auswirkungen auf die Geschlechtergerechtigkeit: Digitalisierung verändert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Präsenzkulturen und damit verbundene Profilierungsmöglichkeiten sowie die Bewertung von Tätigkeiten. Das Working Paper stellt Ergebnisse aus dem Projekt „Wandel der Geschlechterverhältnisse“ vor und entwickelt Handlungsansätze für eine geschlechtergerechte Gestaltung der Digitalisierung in der betrieblichen Praxis.

---