ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Kutzner, Edelgard; Roski, Melanie; Kaun, Lena; Ulland, Ninja

Research Report

Digitalisierung der Arbeit und Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis: Allgemeine Entwicklungsmuster am Beispiel der Büroarbeit - eine empirische Untersuchung

Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 484

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Kutzner, Edelgard; Roski, Melanie; Kaun, Lena; Ulland, Ninja (2023) : Digitalisierung der Arbeit und Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis: Allgemeine Entwicklungsmuster am Beispiel der Büroarbeit - eine empirische Untersuchung, Study der Hans-Böckler-Stiftung, No. 484, ISBN 978-3-86593-401-7, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/273563

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

STUDY

Study 484 · Juli 2023

DIGITALISIERUNG DER ARBEIT UND AUSWIRKUNGEN AUF DAS GESCHLECHTER-VERHÄLTNIS

Allgemeine Entwicklungsmuster am Beispiel der Büroarbeit – eine empirische Untersuchung

Edelgard Kutzner, Melanie Roski, Lena Kaun und Ninja Ulland

FORSCHUNGS-FÖRDERUNG

Dieser Band erscheint als 484. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

Hans Böckler Stiftung
Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

STUDY

Study 484 · Juli 2023

DIGITALISIERUNG DER ARBEIT UND AUSWIRKUNGEN AUF DAS GESCHLECHTER-VERHÄLTNIS

Allgemeine Entwicklungsmuster am Beispiel der Büroarbeit – eine empirische Untersuchung

Edelgard Kutzner, Melanie Roski, Lena Kaun und Ninja Ulland

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2023 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Digitalisierung der Arbeit und Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis“ von Edelgard Kutzner, Melanie Roski, Lena Kaun und Ninja Ulland 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.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-401-7

INHALT

Vorwort **9**

Zusammenfassung **10**

1 Einleitung **13**

2 Transformationsprozesse im Büro **15**

3 Zur Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht **24**
3.1 Digitalisierung im Spannungsfeld von Arbeit, Technik und Geschlecht 25
3.2 Arbeit wird durch Technik und Geschlecht beeinflusst 27
3.3 Technik wird durch Arbeit und Geschlecht beeinflusst 29
3.4 Geschlecht wird durch Technik und Arbeit beeinflusst 30

4 Fragestellungen und methodisches Vorgehen **32**
4.1 Methodisches Vorgehen 34
4.2 Auswahl der Fallstudien 37
4.3 Unternehmensbeschreibungen 41

5 Büroarbeit im digitalen Wandel und Auswirkungen auf Geschlechterverhältnisse – empirische Erkenntnisse aus der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung **64**
5.1 Büroarbeit in Zahlen – soziodemografische Ergebnisse 65
5.2 Prozesse der Digitalisierung von Arbeit und eingesetzte Mittel 71
5.3 Organisation und Folgen der digitalisierten Sachbearbeitung – Wahrnehmungen, Beurteilungen und Erwartungen seitens der Befragten 81

5.4 Mitgestaltung der Beschäftigten und der Interessenvertretungen – schwierig, aber nicht unmöglich 169

6 Resümee und Ausblick 187

6.1 Auswirkungen der digitalisierten Sachbearbeitung auf die Geschlechterverhältnisse – Aufwertung, Abwertung und Stabilisierung 187

6.2 Flexibilisierte Geschlechterverhältnisse durch digitalisierte Arbeit – allgemeine Entwicklungsmuster 193

6.3 Digitalisierung als Herausforderung für Gleichstellungspolitik – Ansatzpunkte und Interventionsmöglichkeiten für eine gute und geschlechtergerechte digitalisierte Arbeit 197

Literatur 205

Anhang 211

Autorinnen 214

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wie werden Arbeitsorganisationen und Arbeitshandeln durch Technik und Geschlecht beeinflusst? 27

Abbildung 2: Wie beeinflussen Arbeit und Geschlecht die Technik? 29

Abbildung 3: Wie beeinflussen Arbeit und Technik Geschlecht? 31

Abbildung 4: Sachbearbeiter*innen nach Geschlecht 67

Abbildung 5: Sachbearbeiter*innen nach höchstem Berufsabschluss 68

Abbildung 6: Anteil der Sachbearbeiter*innen mit akademischem Berufsabschluss an allen Sachbearbeiter*innen 69

Abbildung 7: Anteil der in Teilzeitbeschäftigten an allen Sachbearbeiter*innen 70

Abbildung 8: Einführung neuer Computerprogramme in den letzten zwei Jahren 71

Abbildung 9: Betroffensein von der Digitalisierung 72

Abbildung 10: Digitalisierung und Möglichkeit der Einflussnahme 76

Abbildung 11: Digitalisierung und Veränderung der allgemeinen Arbeitsbelastung 123

Abbildung 12: Anforderungen an fachliche Kenntnisse in der Sachbearbeitung 128

Abbildung 13: Digitalisierung und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit 130

Abbildung 14: Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Arbeit 131

Abbildung 15: Arbeitsintensität 135

Abbildung 16: Arbeitsintensität bei Sachbearbeiter*innen, bei denen in den letzten zwei Jahren neue Computerprogramme eingeführt wurden 136

Abbildung 17: Digitalisierung und Veränderung der Arbeitsmenge 137

Abbildung 18: Über-/Unterforderung durch die Arbeitsmenge 138

Abbildung 19: Digitalisierung und gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge 139

Abbildung 20: Digitalisierung und Überwachung/Kontrolle 144

Abbildung 21: Monotonie bei der Arbeit 146

Abbildung 22: Sachbearbeiter*innen, die Abstriche machen, um Familie und Beruf zu vereinbaren 151

Abbildung 23: Digitalisierung und Vereinbarkeit, Digitalisierung und Homeoffice 152

Abbildung 24: Teilzeitquote in der Sachbearbeitung nach Geschlecht 154

Abbildung 25: Monatliches Bruttoarbeitsentgelt (Median) bei vollzeitbeschäftigten Sachbearbeiter*innen nach Berufshauptgruppe 163

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fallübersicht 39

Tabelle 2: Übersicht über die geführten Interviews nach Funktion und Arbeitsbereich 40

Tabelle 3: Verteilung der Beschäftigten innerhalb des Berufsbereichs 7 der Klassifikation der Berufe 66

Tabelle 4: Klassifikation der Berufe (KldB 2010) – Berufsbereich 7, Anforderungsniveau 2, fachlich ausgerichtete Tätigkeiten 211

VORWORT

Diese Study stellt die Ergebnisse des Forschungsprojekts „Digitalisierung, Arbeit und Geschlechterverhältnisse“ vor. Wir danken der Hans-Böckler-Stiftung für ihre finanzielle Unterstützung und den zuständigen Forschungsreferent*innen: Dr. Marc Schietinger, der half, das Projekt auf den Weg zu bringen und es kritisch und konstruktiv begleitet hat, und Dr. Stefan Lücking, der das Projekt in der Phase der Erstellung dieser Publikation unterstützt hat.

Bedanken möchten wir uns auch bei Christina Schildmann, die insbesondere in der Abschlussphase wertvolle Hinweise zur Interpretation und Einordnung der Ergebnisse gegeben hat. Ebenso gilt unser Dank den Mitgliedern des Beirats des Forschungsverbundes „Digitalisierung im Betrieb“, mit denen wir die empirische Vorgehensweise und Ergebnisse konstruktiv diskutieren konnten.

Ein großer Dank geht an unsere zahlreichen Gesprächspartner*innen, die uns zum Teil in mehrstündigen Interviews mit Interesse und Aufgeschlossenheit Auskunft über ihre Wahrnehmungen, Beurteilungen und Erwartungen bezüglich der Entwicklung ihrer Arbeit gegeben haben. Eine solche empirische Untersuchung ist ohne sie nicht denkbar.

Dortmund, im Mai 2023
Edelgard Kutzner

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn in der öffentlichen Wahrnehmung die Diskussion um Industrie 4.0 und die damit in Verbindung stehenden technischen Entwicklungen oftmals im Vordergrund stehen, verstellt dies den Blick auf die hohe Relevanz von Bürotätigkeiten. Die Arbeit im Büro und damit auch die Sachbearbeitung ist in vielfältiger Weise von Digitalisierungsprozessen betroffen. In Unternehmen gab es stets Bemühungen, mit Prinzipien der Produktionsrationalisierung auch die kaufmännisch-verwaltende Arbeit effizienter zu organisieren. Bereits frühe technische Entwicklungen wie die Schreibmaschine beinhalteten Rationalisierungsmöglichkeiten und hatten Folgen für die Erwerbsarbeit, vor allem von Frauen.

Informations- und Kommunikationstechnologien gehören in den Büros von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen schon seit Längerem zum wichtigsten Arbeitsmittel. Beschäftigte müssen sich häufig mit neuer Software und folglich auch mit neuen Arbeitsprozessen und Anforderungen auseinandersetzen. Dabei hat in den letzten Jahrzehnten vor allem betriebswirtschaftliche Standardsoftware einen starken Veränderungsdruck auf die Arbeit im Büro ausgeübt (vgl. Pfeiffer/Klein 2018).

Sogenannte Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) sind modular aufgebaute Softwarelösungen, die mit einer zentralen Datenbank arbeiten und alle Kernprozesse der Unternehmensführung in einem System integrieren. Dadurch steht eine Vielzahl von Informationen bereit und ermöglicht so neue Formen der Arbeit, der Zusammenarbeit sowie der Auswertung dieser Daten. Aufgaben werden standardisiert, ausgelagert oder fallen weg, werden anspruchsvoller oder entstehen durch die Digitalisierungsprozesse ganz neu.

Welche Technologien wie eingeführt und umgesetzt werden, wird nicht zuletzt in betrieblichen Aushandlungsprozessen entschieden. In diese Auseinandersetzungen fließen unterschiedliche Interessen ein, Frauen und Männer sind bewusst oder unbewusst beteiligt. Die Verhandlungen sind eingebunden in bestehende Machtverhältnisse und betriebliche Strukturen. Insbesondere vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der praktizierten Realität im Umgang mit digitalen Technologien aus einer Geschlechterperspektive.

In der vorliegenden Studie wurden Zusammenhänge von Digitalisierung, Arbeit und Geschlechterverhältnissen im Bereich der Sachbearbeitung

in Industrie, Dienstleistung und dem öffentlichen Dienst untersucht. Sachbearbeitung beinhaltet planen, organisieren, kalkulieren, kontrollieren und es gibt sie nahezu in jedem Unternehmen. Der Anteil von Frauen ist seit jeher hoch.

Basierend auf der These, dass jede neue Technologie Anlass sein kann, Geschlechterverhältnisse neu zu verhandeln, Machtverhältnisse, Rollenzuschreibungen und Arbeitsteilungen zu hinterfragen (Wajcman 1994), wurden Gestaltungsprozesse in der Sachbearbeitung als soziale Prozesse der Veränderung vorhandener ausgehandelter und etablierter Geschlechterordnungen einer kritischen Analyse unterzogen.

Zu beantwortende Fragen waren u. a.: Wie kann Digitalisierung zu einer geschlechtergerechten Arbeits- und Technikgestaltung beitragen? Wie kann in Prozessen der Digitalisierung vorhandenes tradiertes Geschlechterwissen verändert werden? Wie könnte ein tragfähiges Konzept von guter geschlechtergerechter Arbeit aussehen? Wie können sich in diesen Prozessen der Arbeits- und Technikgestaltung auch emanzipatorische Potenziale für Frauen und Männer ergeben, und wie werden sie genutzt?

Zur Exploration des Forschungsfeldes wurden leitfadengestützte Interviews mit überbetrieblichen Expert*innen geführt sowie Publikationen, Studien und Dokumente ausgewertet. Den Kern der Studie bildeten acht Fallstudien in Bereichen der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie dem öffentlichen Dienst. Die Fallstudien beinhalteten die Analyse vorhandener Dokumente, Interviews mit Vertreter*innen aus Geschäftsführungen, Personal- und Organisationsabteilungen, Technik- und Softwareentwicklung, betrieblichen Interessenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten sowie leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten.

Der Auswertung der Daten und Interviews folgte eine Querauswertung und Verallgemeinerung der Ergebnisse. Zur Einordnung der qualitativen Ergebnisse wurden sekundäranalytische Auswertungen verschiedener Statistiken durchgeführt. Veröffentlichungen und die Diskussion der Ergebnisse in verschiedenen Kontexten bildeten den Abschluss des Projekts.

Allgemein kann festgehalten werden, es gibt nicht *die* Digitalisierung oder *die* Prozesse der Digitalisierung von Arbeit. Drei zum Teil parallel verlaufende Entwicklungsmuster wurden ermittelt. Sie kennzeichnen den Entwicklungsstand digitalisierter Arbeit aus einer Geschlechterperspektive. Sie sind verallgemeinerbar und auf andere Arbeitsbereiche übertragbar:

– Digitalisierung kann Geschlechterdifferenzierungen vermindern: Digitalisierung führt u. a. zu neuen Formen der Arbeitsorganisation. Zum Bei-

spiel entstehen durch die Heraustrennung von einfachen digitalisierten Routinetätigkeiten ganzheitliche, anspruchsvollere Tätigkeiten. Davon profitiert die größer werdende Gruppe der höher qualifizierten Sachbearbeiterinnen.
- Digitalisierung kann Geschlechterdifferenzierungen verstärken: Es entstehen neue Abteilungen, in die hinein die herausgelösten Routinetätigkeiten verlagert werden und die nur geringe Chancen für eine Entwicklung hin zu höher qualifizierten und stärker selbstbestimmten Tätigkeiten mit sich bringen. Diese Arbeiten werden häufig von Frauen erledigt.
- Digitalisierung ohne Effekte auf bestehende Geschlechterverhältnisse: Diese Entwicklung ist da zu beobachten, wo die Digitalisierung am geringsten ausgeprägt ist. Vieles wird nach wie vor stark arbeitsteilig und kaum vernetzt zumeist von Frauen, häufig in Teilzeit und ohne eine einschlägige Berufsausbildung erledigt.

Durch die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Aufgabenzuschnitte, Arbeitsteilungen und Arbeitsbewertungen wird entschieden, ob die technischen und organisatorischen Neuerungen eher ein Risiko oder eine Chance für mehr Geschlechtergerechtigkeit darstellen.

Konsequent aus einer Geschlechterperspektive geht die Studie der Frage nach, wie sich Digitalisierung auf die Arbeit von Frauen und Männern auswirkt, welche Faktoren den Prozess beeinflussen und wie im Sinne guter, geschlechtergerechter Arbeit gestaltend eingegriffen werden kann. Eine wesentliche Voraussetzung, eingefahrene geschlechterdifferenzierende Muster in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit zu verändern, liegt in einem bewusst geschlechtersensibel und partizipativ angelegten Gestaltungsprozess.

1 EINLEITUNG

Digitalisierung ist ein sogenannter Containerbegriff. Mit ihm wird allgemein der digitale Wandel in der Gesellschaft beschrieben. Er bezieht sich dabei vereinfacht betrachtet auf den Übergang von analogen zu digitalen Technologien. Die damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitswelt sind vielfältig. Entwicklung, Gestaltung und Nutzung digitaler Technologien folgen keinem einheitlichen Muster, in sozialen Prozessen wird darüber verhandelt. In diese Auseinandersetzungen fließen unterschiedliche Interessen ein, Frauen und Männer sind bewusst oder unbewusst beteiligt. Die Verhandlungen sind eingebunden in bestehende Machtverhältnisse und betriebliche Strukturen.

Insbesondere vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der praktizierten Realität im Umgang mit digitalen Technologien aus einer Geschlechterperspektive. Auf Basis einer qualitativ angelegten Studie wurde rekonstruiert, inwieweit die Digitalisierung der Arbeit zu mehr Geschlechtergerechtigkeit oder zu neuen geschlechterbezogenen Arbeitsteilungen führen kann und welche Ansatzpunkte sich für die Auflösung herkömmlicher Muster der Geschlechterdifferenzierung in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit finden lassen. Die qualitative Studie wird um sekundäranalytische Auswertungen einschlägiger Statistiken ergänzt.

Die Entwicklungen in der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung stehen im Zentrum der Analyse. Es handelt sich um einen Arbeitsbereich, der nicht nur in den Unternehmen häufig weniger beachtet wird, sondern auch in der Forschung. Pfeiffer und Klein (2018) stellten fest, dass es zwar bis Ende der 1990er-Jahre einige Studien gab, die sich mit dem Thema der Arbeit im Büro beschäftigt haben, danach aber kaum aktuellere Studien zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die kaufmännische Büroarbeit durchgeführt wurden.

Neben der detaillierten Analyse digitalisierter Arbeit im Büro war das Ziel, auf Basis der empirischen Ergebnisse allgemeine Entwicklungsmuster herauszuarbeiten. Sie kennzeichnen den Entwicklungsstand digitalisierter Arbeit aus einer Geschlechterperspektive und sind verallgemeinerbar und übertragbar auf andere Arbeitsbereiche.

Die Digitalisierung erreicht nun auch die Vorzimmer, stellte der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) und die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) in ihrem Atlas der digitalen Arbeit (2022) fest. Basierend auf Ergebnissen von Dengler und Matthes 2020 wurde das Verdrängungspotenzial also das Risiko,

dass Tätigkeiten wegfallen, für Frauen und Männer in der Unternehmensführung und -organisation (z. B. leitende Bedienstete, Bürokaufleute, Assistent*innen) bei Frauen auf 63 Prozent und bei Männern auf 47 Prozent geschätzt.

Einzelne Tätigkeiten fallen dabei vollständig weg, wenn sie von Computern automatisch erledigt werden. Bei anderen Tätigkeiten ändern sich die Anforderungen und die Arbeitsinhalte. Es wird angenommen, dass „Büroarbeiten, [die] immer noch überwiegend von Frauen erledigt [werden], […] digital eher ersetzbar [sind] als Managementposten, die bis heute größtenteils Männern übertragen werden" (DGB/HBS 2022, S. 17).

Beschäftigte in Büros haben bereits enorme Veränderungsprozesse mitgemacht. Auch frühe technische Hilfsmittel wie Schreibmaschine oder Lochkarten beinhalteten Rationalisierungsmöglichkeiten und hatten Folgen für die Erwerbsarbeit, vor allem für Frauen. Ihr Anteil in der Sachbearbeitung ist seit jeher hoch. Veränderungen in der Arbeitsorganisation, den Arbeitsinhalten, den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsteilung sind auch im Zuge des jetzigen Digitalisierungsschubs zu vermuten.

Die folgenden Überlegungen knüpfen hier an und erweitern den Blick konsequent auf Veränderungen in den bestehenden Geschlechterverhältnissen. Diese bezeichnen dabei nicht (nur) das zahlenmäßige Verhältnis, sie sind ganz allgemein Ausdruck der Beziehungen zwischen den Geschlechtern, erkennbar u. a. in geschlechterbezogenen Arbeitsteilungen.

Um die aktuelle Situation einordnen zu können, werden in Kapitel 2 zunächst einige Entwicklungslinien in der Sachbearbeitung nachgezeichnet. In Kapitel 3 werden theoretische Bezugspunkte zum Verhältnis von Arbeit, Technik und Geschlecht skizziert. Kapitel 4 gibt Einblicke in die Fragestellungen und das methodische Vorgehen der Studie. Hier werden auch die untersuchten Unternehmen mit ihren Digitalisierungskonzepten vorgestellt.

In Kapitel 5 werden anhand der herausgearbeiteten Themen zentrale Ergebnisse zur Entwicklung der Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen der Sachbearbeitung präsentiert. Bereits hier deuten sich auf andere Arbeitsbereiche übertragbare Erkenntnisse an. In Kapitel 6 wird ein Fazit zum Verhältnis von Digitalisierung, Arbeit und den Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse gezogen. Daran anschließend werden die Ergebnisse auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit hin überprüft und dargestellt. Abschließend werden Interventions- und Handlungsmöglichkeiten für eine geschlechtergerechte Digitalisierung der Arbeit benannt.

2 TRANSFORMATIONSPROZESSE IM BÜRO

Wenn in der öffentlichen Wahrnehmung die Diskussion um Industrie 4.0 und die damit in Verbindung stehenden technischen Entwicklungen oftmals im Vordergrund stehen, verstellt dies den Blick auf die hohe Relevanz von Bürotätigkeiten, existieren heute doch mehr Arbeitsplätze im Büro als in der Produktion (Boes 2017).

Hammermann und Voigtländer (2020) haben in einer Studie zur Büroarbeit Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006, 2012 und 2018 genutzt. Die Berechnung der Büroarbeit erfolgte in einem zweistufigen Verfahren und basiert auf einzelnen Tätigkeiten statt Berufsgruppen. Den Berechnungen zufolge arbeiteten im Jahr 2018 bereits rund 14,8 Millionen Menschen in Büros in Deutschland, mit steigendem Trend. So hat sich von 2012 bis 2018 die Anzahl der Bürobeschäftigten um knapp 3 Millionen erhöht. Dies ist eine Steigerung um knapp ein Viertel. Der Anteil der Bürobeschäftigten an allen Erwerbstätigen ist von 33 Prozent im Jahr 2006 auf 37 Prozent im Jahr 2018 gestiegen.

Von dem Bach et al. (2020) haben in ihrem Forschungsprojekt auf Basis des Mikrozensus die Beschäftigungsentwicklungen in Büroberufen von 1996 bis 2017 in den Blick genommen und einen ähnlichen Trend in der Beschäftigung identifiziert. Büroberufe werden hier durch fünf Dreisteller der Klassifikation der Berufe 2010 operationalisiert (siehe Anhang): Unternehmensorganisation und -strategie (713); Büro und Sekretariat (714); Personalwesen und -dienstleistung (715); Rechnungswesen, Controlling und Revision (722) sowie Verwaltung (732).

Hinsichtlich der Geschlechterverteilung ist zu erkennen, dass seit 2005 rund 66 Prozent der Bürobeschäftigten Frauen und 34 Prozent Männer sind. Bis 2010 stellen Beschäftigte in Büro und Sekretariat die größte Gruppe der Bürobeschäftigten; ab 2011 sind es Beschäftigte in der Unternehmensorganisation und -strategie, die zuletzt auch die am stärksten wachsende Berufsgruppe darstellen (Von dem Bach et al. 2020).

Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass die häufig mit Büroarbeit in Verbindung gebrachte klassische Sekretariatsarbeit zunehmend an Bedeutung verliert. Dieser Trend deutet sich bereits Ende der 1970er-Jahre an (Baethge/Oberbeck 1986). Dadurch kündigt sich ebenfalls ein Wandel in den Geschlechterverhältnissen an, da der Bereich Büro und Sekretariat die Berufsgruppe mit dem höchsten Frauenanteil ist. Hier sind Frauen im Jahr 2017

mit gut 80 Prozent vertreten. Fast ausgeglichen ist die Geschlechterverteilung in der Unternehmensorganisation und -strategie mit einem Frauenanteil von etwas über 50 Prozent im Jahr 2017 (Von dem Bach et al. 2020).

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen stellen sich u. a. folgende Fragen: Werden perspektivisch mehr Frauen ihre Arbeit verlieren? Wird diese Gruppe von den Digitalisierungsprozessen der Arbeit stärker betroffen sein?

Unter dem Begriff Büroarbeit werden verschiedenste Tätigkeiten subsumiert. Eine allgemeingültige Definition gibt es nicht. Häufig wird die Arbeit mit Sekretariatsaufgaben gleichgesetzt, oder es ist die Arbeit gemeint, die am Ort Büro ausgeführt wird, worunter eine Vielzahl von Angestelltentätigkeiten fallen (Pfeiffer/Klein 2018). Büroarbeit ist ganz allgemein „durch die Handhabung von Informationen (Erzeugung, Bearbeitung, Übermittlung u. a.) sowie durch häufige Kommunikationsvorgänge gekennzeichnet" (Korge/Marrenbach 2018, S. 10).

In dem vorliegenden Bericht wird unter Büroarbeit in Anlehnung an Pfeiffer und Klein (2018) „überwiegend kaufmännisch orientierte […], mit organisationalen und assistenzorientierten Tätigkeiten verknüpfte Arbeit" (S. 25) verstanden. Diese Arbeit findet beispielsweise in der Unternehmensorganisation, im Personal- und Rechnungswesen und in der Verwaltung statt. Damit sind überwiegend kaufmännische Sachbearbeitung, Assistenzarbeit oder auch Sekretariatsarbeit angesprochen.

Die Sachbearbeitung ist seit jeher ein Bereich, in dem der Anteil von Frauen hoch ist und technische Entwicklungen für die Arbeit relevant sind. Auch wenn Frauen in der Mehrzahl sind, gibt es nach wie vor eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung: Frauen sind überwiegend auf den unteren Stufen zu finden, Männer eher in den Bereichen mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum oder auch in Vorgesetztenpositionen. Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigen, dass der Anteil derjenigen mit Vorgesetztenposition unter den Sachbearbeitern (28 Prozent) doppelt so hoch ist als unter den Sachbearbeiterinnen (14 Prozent; BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung).

Die Funktion der Sachbearbeitung ist als Folge der Industrialisierung entstanden. Die zunehmende industrielle Produktion machte Bereiche zur Planung, Überwachung und Bewertung der operativen Tätigkeiten erforderlich. Diese Bereiche wurden außerhalb der Produktion in Büros verlagert, analog zur Produktion in funktionale Arbeitsgebiete gegliedert, mit Anweisungen beschrieben und gesteuert.

Sachbearbeiter*innen sind für die Bearbeitung eines abgegrenzten Arbeitsgebietes zuständig. Jede Stelle hat bestimmte Aufgaben, die in einer vor-

gegebenen Art und Weise ausgeführt werden. Definierte Entscheidungen dürfen selbstständig getroffen werden; die Befugnisse hängen aber von der beruflichen Stellung ab (Korge/Marrenbach 2018). Sachbearbeitung beinhaltet Planen, Organisieren, Kalkulieren, Kontrollieren und umfasst damit ein breites Feld an Tätigkeiten (ebd., S. 11).

Nach der Definition der Bundesagentur für Arbeit (2007) sind Sachbearbeiter*innen in nahezu allen Wirtschaftsbereichen tätig und übernehmen dort administrative und organisatorische Tätigkeiten. Sie arbeiten z. B. im Bereich der Büroorganisation, im Personalwesen oder im Sekretariat und unterstützen dabei das mittlere Management. Voraussetzung für die Tätigkeit als Sachbearbeiter*in ist in der Regel eine kaufmännische Ausbildung. Aber auch Absolvent*innen von Fachschulen, Hochschulen und Universitäten finden sich in dieser Funktion.

Mögliche Zugangsberufe sind z. B. Kaufmann/-frau für Büromanagement, Industriekaufmann/-frau, Bank- oder Versicherungskaufmann/-frau oder Verwaltungsfachangestellte/r. Benötigt werden insbesondere wirtschaftliche und büroorganisatorische sowie häufig auch rechtliche bzw. verwaltungsrechtliche Kenntnisse (Bundesagentur für Arbeit 2007; Richter/Mühlenbrock/Ribbat 2018).

Die Arbeit im Büro und damit auch die Sachbearbeitung ist in vielfältiger Weise von Digitalisierungsprozessen betroffen. Informations- und Kommunikationstechnologien gehören in den Büros von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen schon seit Längerem zum wichtigsten Arbeitsmittel (Boes et al. 2018; Seibold/Bürkhardt 2018).

Da die Entwicklung der technischen Möglichkeiten in einigen Bereichen zügig voranschreitet, müssen Beschäftigte sich häufig mit neuer Software und folglich auch mit neuen Arbeitsprozessen und Anforderungen auseinandersetzen. In Unternehmen gab es stets Bemühungen, mit Prinzipien der Produktionsrationalisierung auch die kaufmännisch-verwaltende Arbeit effizienter zu organisieren. Staab und Nachtwey (2016) sehen darin „Konturen eines digitalen Taylorismus“ (S. 28).

Technische Hilfsmittel hielten bereits früh Einzug in die Büros. In Europa begann die Technisierung der Büroarbeit zu Beginn des 20. Jahrhunderts mit der Einführung der Schreibmaschine. Diese ermöglichte eine beschleunigte Erstellung von Verwaltungsunterlagen und das Anfertigen einer identischen Kopie zeitgleich mit dem Erstellen des originalen Dokuments. Durch die Verbreitung des Diktiergeräts konnten unabhängig vom vorhandenen Personal Diktate aufgenommen und zu einem späteren Zeitpunkt transkribiert werden.

Die Verwaltung der großen Industrie-, Handels- und Bankbetriebe konnte so zunehmend fordistisch organisiert werden. Schreibkräfte wurden in Schreibsälen und später in Großraumbüros zentralisiert und überwacht. Ihre Aufgaben wurden standardisiert und zeitlich festgelegt (Gardey 2001; Heilmann 2019; Kapsreiter 2019).

Die wachsende Bedeutung der Büroarbeit und die Menge der zu verarbeitenden Informationen führte zur nächsten technischen Entwicklung. Mit der Lochkartentechnik wurde eine mechanische Lösung gefunden, Daten zu erfassen, zu speichern und bereitzustellen, indem sie durch einen Lochcode auf einer Lochkarte abgebildet und von elektromechanischen Geräten abgelesen wurden – eine Tätigkeit, die überwiegend von Frauen ausgeübt wurde. Später wurden Daten von Lochkarten auf Magnetbänder überschrieben. Die Lochkarten bzw. die Magnetbänder konnten die Informationen speichern und in Großrechnern laden (Gardey 2020).

In den 1970er-Jahren wurden Softwaremodule entwickelt, die eine Verknüpfung und Verarbeitung von Daten aus verschiedenen Organisationsbereichen in Echtzeit ermöglichten. Zuvor wurden diese Daten zeitverzögert über Nacht verarbeitet (Mormann 2016). In den 1980er-Jahren gab es schließlich die ersten Personal Computer (PC), die sich schnell verbreitet haben und zunehmend lokal und später auch überbetrieblich miteinander vernetzt wurden. In den 1990er-Jahren kamen verschiedene Informations- und Kommunikationstechniken an fast allen Arbeitsplätzen hinzu (Baukrowitz/Boes/Schmiede 2000). Heute ist es technisch möglich, Computer und Maschinen weltweit in Echtzeit zu vernetzen (Seibold/Stieler 2016).

In Zukunft ist ein verbreiteter Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) z. B. zur Automatisierung von (Geschäfts-)Prozessen, in der Interaktion mit Kund*innen oder Mitarbeiter*innen sowie im Bereich Entscheidungen denkbar (Behrens et al. 2021). In dem vom BMBF geförderten Projekt „SmartAIwork“ (mehr Informationen zum Projekt: www.smart-ai-work.de) wurde bereits untersucht, wie Arbeit in KI-gestützten Sachbearbeitungsprozessen produktivitäts- und kompetenzfördernd sowie menschengerecht gestaltet werden kann.

Dazu wurden in drei Unternehmen, die selbst KI implementieren, Gestaltungslösungen für ausgewählte Sachbearbeitungsprozesse entwickelt und erprobt. Auf der Grundlage der Ergebnisse der allgemeinen Analyse und der Pilotprojekte entstanden erste Orientierungs- und Handlungshilfen für Unternehmen und Verbände, ein Vorgehensmodell zur integrierten Gestaltung der KI-Implementierung sowie Empfehlungen für die weitere Forschung (Ganz et al. 2021). Über die tatsächliche Verbreitung ist noch nichts bekannt.

Die Entwicklung der Büroarbeit hin zu einem überwiegend von Frauen dominierten Berufsbereich hängt auch zusammen mit dessen Technisierung und oft auch Abwertung im historischen Verlauf. Mit dem Einzug der Schreibmaschine wurden immer mehr junge Frauen als Stenotypistinnen im Büro angestellt. Männer zogen sich zunehmend aus diesen Berufen zurück. Diese Entwicklung wird u. a. damit erklärt, dass bereits bei der Vermarktung der Schreibmaschinen in den Vereinigten Staaten das eigentlich geschlechtsneutrale Objekt als „Frauenwerkzeug" dargestellt wurde.

Im ersten Schreibmaschinenkatalog der Firma Remington wurde die Ähnlichkeit der Schreibmaschine mit der Nähmaschine und dem Klavier hervorgehoben. Damit wurde der häusliche Charakter der Schreibmaschine betont. Zudem wurden von Remington häufig Frauen zur Vorführung der Schreibmaschinen ausgewählt. Zum anderen führten die neuen Techniken zu einer Ausdifferenzierung der Berufe. Das Personal bestand in der Regel aus Frauen. Sie spezialisierten sich auf die Bedienung einzelner Geräte, und so gab es Telefonistinnen, Stenotypistinnen und Spezialistinnen für Lochkartenmaschinen (Gardey 2001, 2020).

Die Technologien im Büro waren und sind nicht nur unterstützende Werkzeuge und Hilfsmittel. Die mit ihnen verbundenen Rationalisierungsmöglichkeiten reichten bis in den fachlichen Kern der geistigen Arbeit hinein. Dies führte damals wie heute zu Diskussionen sowohl um eine potenzielle Aufwertung von Tätigkeiten durch z. B. verbesserte Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen, gleichzeitig aber auch um das Substituierbarkeitspotenzial dieser Tätigkeiten.

So analysierten Baethge und Oberbeck im Jahr 1986 die Rationalisierung, die sich Ende der 1970er-Jahre abzuzeichnen begann und zu einem Arbeitsplatzverlust bei Bürohilfskräften wie Sekretärinnen, Schreibkräften und Fachpersonal für Rechnungs- und Kassenvorgänge führte, alles überwiegend von Frauen ausgeübte Berufe. Die Autoren folgerten damals, dass Frauen die Hauptlast der Technisierung tragen. Arbeitsplätze von Frauen im administrativen Bereich sahen sie als überproportional gefährdet an (Baethge/Oberbeck 1986).

Empirische Studien aus den 1990er-Jahren zu den Veränderungen, die sich in den Büros im Zuge insbesondere der Einführung von Computern eingestellt haben, sind anschlussfähig für die vorliegende Studie. So hat sich Gottschall in ihrer 1990 erschienenen Untersuchung ebenfalls mit der Technisierung der Büroarbeit befasst. Sie kommt zu dem Schluss, dass

> „in der Regel nicht der Technikeinsatz als solcher, sondern die damit verbundene arbeitsorganisatorische Gestaltung das Anforderungsprofil von Arbeitsplätzen ‚besiegelt'; in der Geschichte der Verwaltungsrationalisierung

> hat erst die *Kombination* von arbeitsteiliger Abspaltung bestimmter Aufgaben mit der Anwendung von Maschinen umfassende Dequalifizierungsprozesse der traditionellen kaufmännisch-administrativen Arbeitsformen ermöglicht" (Gottschall 1990, S. 140).

Zusätzlich wurden Unterschiede im Einsatz neuer Bürotechnologien zwischen großbetrieblichen Verwaltungen sowie Klein- und Mittelbetrieben festgestellt (Gottschall/Jacobsen/Schütte 1989). In Letzteren kam es kaum zu einem Personalabbau. Die Analyse der qualitativen Merkmale der Arbeitssituation an den computerunterstützten Sachbearbeitungsplätzen ergab, dass es hier zu einer qualifikatorischen Aufwertung kam. Reine Abwicklungsarbeiten nahmen ab, die Selbstständigkeit im Umgang mit Kund*innen erhöhte sich. Sachbearbeiterinnen gelangten auch in die einst männerdominierten Tätigkeitsbereiche des Ein- und Verkaufens. Bis heute sind diese Prozesse zu beobachten.

Gottschall (1990) hat festgestellt, dass es auch eine Tradition qualifizierter kaufmännischer Arbeit von Frauen gab. Ein weiteres Ergebnis ihrer Studie zeigt, dass „Erfolge der Bürorationalisierung" nicht nur durch den Technikeinsatz erzielt werden, eine wichtige Rolle spielte offenbar auch die kostengünstige Ausschöpfung von Qualifikationspotenzialen der „weiblichen Angestellten".

Die Hoffnung auf erweiterte Handlungs- und Entwicklungsmöglichkeiten und eine weniger geschlechterhierarchische Arbeitsteilung haben sich also allgemein mit der Einführung des Computers nicht zwangsläufig erfüllt. In einer der ersten Studien hierzu stellte u. a. Winker (1995) fest, bei technisch-organisatorischen Veränderungen passiere nichts „zwangsläufig". Um positive Veränderungen zu erzielen, sei eine stärkere Beteiligung von Frauen bereits in der Technikgestaltung und -entwicklung notwendig.

Die Diskussion um die Folgen der aktuell stattfindenden Digitalisierungsprozesse in den Büros verläuft in eine ähnliche Richtung wie die damaligen Debatten im Zuge der Einführung des Computers. Dabei wird zwar festgestellt, dass die Digitalisierung der Büros bereits in den 1990er-Jahren mit der Verbreitung der PCs begann, dennoch sei heute eine neue Dimension zu verzeichnen: Die digitale Sachbearbeitung innerhalb der kompletten Wertschöpfungskette.

Eine Untersuchung der Bitkom aus dem Jahr 2016 zum Stand der Büro-Digitalisierung in deutschen Unternehmen legte nahe, dass im Büro vieles schneller und mit geringerem Aufwand mithilfe etablierter Lösungen digitalisierbar sein wird. Die meisten Unternehmen sehen demnach die Notwendigkeit, ihre Büro- und Verwaltungsprozesse zu digitalisieren (Bitkom 2016).

Boes und Kolleg*innen (2018) stellten fest, dass in vielen Unternehmen gegenwärtig strategische Suchprozesse stattfinden. Dabei hat in den letzten Jahrzehnten vor allem betriebswirtschaftliche Standardsoftware einen starken Veränderungsdruck auf die Arbeit im Büro ausgeübt (Pfeiffer/Klein 2018).

Sogenannte Enterprise-Resource-Planning-Systeme (ERP-Systeme) sind modular aufgebaute Softwarelösungen, die mit einer zentralen Datenbank arbeiten und alle Kernprozesse der Unternehmensführung in einem System integrieren. Verschiedene ERP-Anwendungen (Module) kommunizieren miteinander und nutzen diese gemeinsame Datenbank. Die Software verarbeitet Zahlen und automatisiert Prozesse. So kann z. B. automatisch ein Bestellprozess ausgelöst werden, wenn der Lagerbestand eines Artikels unter einen bestimmten Wert sinkt. Die Software soll Geschäftsprozesse durch eine verbesserte Planung, Steuerung und Kontrolle optimieren (Jacob 2008; Pfeiffer 2004).

ERP-Systeme nehmen starken Einfluss auf die Arbeitsorganisation eines Unternehmens. Zur Einführung der Software werden Standards für den Anwendungskontext vorgegeben, an welche die betrieblichen Abläufe bestmöglich angepasst werden. Begründet wird dieses Vorgehen mit einem geringeren Pflege- und Update-Aufwand der Software.

Das sogenannte Customizing stellt also weniger eine Anpassung der Software an das Unternehmen als eher ein Anpassen des Unternehmens an die Software dar. In oft monate- bis jahrelangen Einführungsprozessen werden betriebliche Abläufe standardisiert und automatisiert. Den Benutzer*innen werden Eingabeformen und -abfolgen bis ins letzte Detail vorgeschrieben (Pfeiffer 2004). Vor allem kaufmännische Routinetätigkeiten sind durch diese fortlaufende Optimierung der Wertschöpfungskette von Rationalisierungsschüben betroffen (Seibold/Stieler 2016).

Korge und Marrenbach (2018) haben in der Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“ die Folgen solcher Digitalisierungsprozesse für die unspezifische Sachbearbeitung und die Sekretariatsarbeit in Unternehmen und Ämtern untersucht. Darunter fassen sie z. B. die Personalverwaltung, die Buchhaltung oder die Reisestelle. Diese Bürotätigkeiten gelten in Teilen „als leicht substituierbar und durch die Digitalisierung besonders belastet“ (Korge/Marrenbach 2018, S. 6). Sie stellten fest:

> „Teile der Aufgaben von kaufmännischen Angestellten können durch die Digitalisierung zuerst standardisiert, dann automatisiert und damit letztlich rationalisiert werden. Selbst Fachkraftberufe, für die in der Regel eine mindestens zweijährige Berufsausbildung erforderlich ist, haben ein Substituierbarkeitspotenzial von etwa 45 Prozent“ (ebd., S. 12 f.)

Allerdings, so betonen die Autoren, müssten sich die Investitionen lohnen. Die Kosten für die Digitalisierung werden in Relation zur Gehaltssumme der Beschäftigten gesehen. Wirtschaftlichkeit sowie der große Aufwand einer vollständigen Umstellung auf neue digitale Technologien gelten als Hemmnisse (ebd., S. 22). Angelerntenarbeit in diesem Bereich halten die beiden Autoren für ein „Übergangsphänomen" (ebd., S. 28). In ihren Prognosen halten sie eine Aufwertung der Arbeit für denkbar, falls die Routineanteile zunehmend automatisiert werden.

Dengler und Matthes (2018) betrachten potenzielle Beschäftigungsfolgen der Digitalisierung für verschiedene Beschäftigtengruppen auf der Grundlage von Substituierbarkeitspotenzialen bzw. Substituierbarkeit durch Computer und Automatisierung. Das Substituierbarkeitspotenzial entspricht dem Anteil an Tätigkeiten in einem Beruf, die schon heute durch den Einsatz moderner Technologien übernommen werden könnten.

Dabei geht es allerdings nicht um die Vorhersage möglicher Beschäftigungsverluste, sondern ausschließlich um die technische Machbarkeit. Aussagen zur tatsächlichen Umsetzung in Unternehmen sind anhand des Substituierbarkeitspotenzials nicht möglich. Eine Reihe weiterer Faktoren, wie z. B. Wirtschaftlichkeit, rechtliche oder ethische Hürden spielen bei der Entscheidung für die Einführung digitaler Technologien ebenfalls eine wichtige Rolle (Dengler/Matthes 2020; Seibold/Bürkhardt 2018).

Die Berechnungen von Dengler und Matthes (2018; 2021) zeigen, dass das Substituierbarkeitspotenzial auch Tätigkeiten auf einem mittleren Anforderungsniveau (wie z. B. der kaufmännisch Angestellten) betrifft. Das Substituierbarkeitspotenzial bei Fachkraftberufen, für die in der Regel der Abschluss einer mindestens zweijährigen Berufsausbildung erforderlich ist, ist von 45 Prozent im Jahr 2013 über 54 Prozent im Jahr 2016 auf 58 Prozent im Jahr 2019 gestiegen (Dengler/Matthes 2018; 2021).

Tätigkeiten von Beschäftigten mit mittleren Qualifikationen wie z. B. Sachbearbeitung sind oft regelbasiert, standardisiert und damit leichter zu automatisieren. Aber auch hier finden sich Ausdifferenzierungsprozesse, die durch Abbau einerseits und zusätzliche Aufgaben andererseits gekennzeichnet sind (Seibold/Bürkhardt 2018).

Während im Jahr 2019 rund 59 Prozent der Tätigkeiten in den Helferberufen von modernen Technologien erledigt werden könnten, sind es in Fachkraftberufen 58 Prozent. Spezialisten- und Expertenberufe sind mit rund 45 Prozent bzw. 26 Prozent in deutlich geringerem Maße automatisierbar (Dengler/Matthes 2021). Mit steigendem Anforderungsniveau sinken demnach die Substituierbarkeitspotenziale.

Bei Betrachtung der Berufssegmente liegen unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe (wie Versicherungs- und Finanzdienstleistungen, Dienstleistungen im Rechnungswesen oder Controlling, in der Steuerberatung, Rechtsberatung oder öffentlichen Verwaltung) sowie Berufe in Unternehmensführung und -organisation (wie Berufe im Büro und Sekretariat, Unternehmensorganisation oder dem Personalwesen) mit einem Substituierbarkeitspotenzial von jeweils rund 63 Prozent im Jahr 2019 in einem mittleren Bereich (Dengler/Matthes 2021). Hier können Computerprogramme z. B. Versicherungsanträge oder Steuererklärungen vollautomatisch erstellen oder prüfen und administrative und organisatorische Arbeiten erledigen.

Ein höheres Substituierbarkeitspotenzial weisen Fertigungs- und fertigungstechnische Berufe mit rund 84 Prozent bzw. 72 Prozent auf; ein deutlich niedrigeres beispielsweise medizinische und nicht-medizinische Gesundheitsberufe (23 Prozent) sowie soziale und kulturelle Dienstleistungsberufe (13 Prozent; Dengler/Matthes 2021).

Der Blick auf geschlechterbezogene Substituierbarkeitspotenziale für das Jahr 2016 nach Berufssegmenten zeigt die größte Differenz im Bereich der Unternehmensführung und -organisation. Während Frauen hier ein Substituierbarkeitspotenzial von fast 63 Prozent aufweisen, beträgt dies bei den Männern 47 Prozent. Grund dafür ist, dass Frauen deutlich häufiger als Sekretärin oder Kauffrau für Bürokommunikation mit einem mittleren bis hohen Substituierbarkeitspotenzial tätig sind. Männer sind häufiger als Manager, Geschäftsführer, Betriebs-, Team-, Projekt- oder Gruppenleiter mit einem niedrigen Substituierbarkeitspotenzial beschäftigt (Dengler/Matthes 2018; 2020).

Insgesamt bleibt bislang offen, wie diese skizzierten Prozesse und Entwicklungsrichtungen mit den bestehenden Geschlechterverhältnissen zusammenhängen. Welche Folgen sich z. B. für die Arbeitsqualität und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen *und* Männer ergeben, ist zumeist nicht Gegenstand bisheriger Untersuchungen. An diesem Punkt setzt die vorliegende Studie an.

3 ZUR VERWOBENHEIT VON ARBEIT, TECHNIK UND GESCHLECHT

In der soziologischen Debatte erhält die Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung eine steigende Relevanz. Es wird darüber diskutiert, welche Rolle und welche Auswirkungen der Einzug digitaler Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft hat, wie das Soziale mit dem Digitalen verbunden ist. Das reicht von „Panikmache" bis hin zu „Verharmlosungen" (u. a. nachzulesen in Nassehi 2019).

Einige Autor*innen versuchen sich an einer „Theorie der Digitalisierung" (ebd.), fragen sich, ob eine Theorie des Digitalen gebraucht wird (u. a. Philipps 2017) und es eine Soziologie des Digitalen gibt (Carstensen 2020), oder verfassen soziologische Einführungen in die digitale Arbeit (u. a. Papsdorf 2020).

Soziologische Fragestellungen beziehen sich auf die Analyse von Strukturen, Routinen und Praktiken im Handeln der Akteur*innen und fragen nach den darin liegenden Macht- und Ungleichheitsverhältnissen. Ein Zugang liegt in der Charakterisierung der Digitalisierung als Prozess des soziotechnischen Wandels, welcher angestoßen wird durch die Einführung und Anwendung digitaler Technologien (Hirsch-Kreinsen 2015).

Dabei handelt es sich laut Hirsch-Kreinsen (2015) bei der Digitalisierung um einen Prozess, der „keinesfalls linear und deterministisch zu verstehen" sei, sondern durch eine „Vielzahl ökonomischer, sozialer und arbeitspolitischer Einflussfaktoren geprägt" werde. Als Folge dessen werde der Prozess nicht „bruchlos und widerstandsfrei verlaufen" und auch die sozialen Folgen könnten nicht eindeutig abgeleitet oder prognostiziert werden. Zu jeder technisch-organisatorischen Möglichkeit der Gestaltung gebe es immer auch Alternativen, „die Gegenstand betrieblicher und arbeitspolitischer Entscheidungsprozesse sind" (ebd., S. 13).

Diese Auffassung teilen etliche andere Autor*innen (u. a. Pfeiffer 2015). Deren arbeits- und techniksoziologische Diagnosen zu Effekten der Digitalisierung konstatieren verschiedene Entwicklungsmöglichkeiten und verweisen auf den daraus resultierenden Gestaltungs- und Forschungsbedarf (hierzu u. a. Krzywdzinski/Jürgens/Pfeiffer 2015).

Die nachfolgenden Ausführungen geben anhand von verschiedenen Einflussfaktoren Einblicke in die Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht.

3.1 Digitalisierung im Spannungsfeld von Arbeit, Technik und Geschlecht

Das Verständnis der Digitalisierung als sozialer und offener Prozess, welcher geprägt ist von verschiedenen Unwägbarkeiten und Einflüssen, lenkt den Blick auf die Akteur*innen, die diesen Prozess gestalten, und die strukturellen Bedingungen, welche durch das Handeln entstehen und die wiederum das Handeln beeinflussen (Giddens 1992).

In den Science and Technology Studies (STS) und der Techniksoziologie finden sich zunehmend auch Konzepte und Begriffe, die „das Wirken technischer Artefakte in die Nähe menschlichen Handelns rücken" (Schulz-Schaeffer 2017, S. 3). Hier stellen sich u. a. Fragen inwiefern beispielsweise technische Artefakte als handelnde Akteur*innen in Erscheinung treten.

In handlungstheoretischen Konzepten wird davon ausgegangen, dass die betriebliche Realität nicht an sich existiert. Sie wird von Akteur*innen in ihrem täglichen Handeln (re)produziert. Dies zugrunde gelegt, ist gleichsam die gesellschaftlich konstruierte Geschlechterdifferenz in Organisationen von Bedeutung. Über geschlechterbezogene Arbeitsteilungen werden Geschlechterdifferenzen in Organisationen reproduziert und zwischen den Geschlechtern ausgehandelt (Rastetter 1997, S. 56).

Unternehmen sind damit auch Orte politischen Handels. In den Unternehmen verläuft die Organisation der Arbeit prozesshaft, und auch eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung ist das Ergebnis eines betrieblichen Aushandlungsprozesses. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Ressourcen und Handlungschancen in Unternehmen ungleich verteilt sind. Die Aushandlungsprozesse finden sowohl in asymmetrischen als auch in symmetrischen Konstellationen statt. Die unterschiedlichen Akteur*innen und Strukturen, unter denen sie aufeinandertreffen, bedingen die Kontingenz der Veränderungsprozesse, die mit der Digitalisierung einhergehen:

> „Etwas aus einer politischen Perspektive zu sehen heißt, es nicht für naturgesetzlich und unabänderlich, sondern für kontingent (also: auch anders möglich) zu halten" (Neuberger 1995, S. XI)

Unter Bezugnahme auf einen handlungstheoretischen Bezugsrahmen ist es möglich, die Unterschiede in der Technik- und Arbeitsgestaltung als sozial konstruiert zu erfassen und damit auch die unterschiedlichen Entwicklungsstadien zu analysieren. Die geschlechterbezogene Organisation von Arbeit wird dabei als beeinflussender Faktor für die politischen Aushandlungsprozesse der Gestaltung von Technik und Arbeit relevant. Technologien sind

diesem Verständnis nach „systematisch mit Geschlechterkonstruktionen verbunden“ (Freudenschuss 2014, S. 11). Freudenschuss (2014) geht davon aus, dass digitale Technologien das Politische und das Soziale „restrukturieren“, gleichsam aber auch mit diesen unmittelbar verwoben sind (ebd., S. 10).

Diese Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht wurde bereits von Aulenbacher und Goldmann (1993) in dem von ihnen herausgegebenen Sammelband „Transformationen im Geschlechterverhältnis“ diskutiert. Die Autorinnen konstatieren hier eine Leerstelle in den Debatten, was schon an dem Titel der Einleitung – „Getrenntes zusammenführen“ – deutlich wird. Sie fragen, „wie ‚Geschlecht‘ im Feld der Technologie redefiniert wird, wie Geschlechterbeziehungen und das Geschlechterverhältnis transformiert werden und welche Ansatzpunkte und Möglichkeiten verändernden Handelns existieren“ (Aulenbacher/Goldmann 1993, S. 9).

Technologieentwicklung wird auch hier als sozialer Prozess gesellschaftlicher Rationalisierung betrachtet, welcher das Potenzial hat, das Geschlechterverhältnis zu reorganisieren (Aulenbacher 1993). Da erst das Zusammenspiel von technischen und sozialen Elementen und deren Aushandlung in den jeweiligen Arbeitskontexten über die Umsetzung der Digitalisierung und deren Folgen für verschiedene Gruppen an Beschäftigten entscheidet, sind neue Grenzziehungen zwischen den Geschlechtern möglich, aber nicht zwingend notwendig.

Wajcman (1994) geht davon aus, dass jede neue Technologie ein Auslöser sein kann, um Geschlechterverhältnisse neu zu verhandeln und Machtverhältnisse, Geschlechterstereotype und Arbeitsteilungen zu hinterfragen.

> „Neue Technologien stören die eingefahrenen Muster der Geschlechterstereotypisierung und eröffnen damit Möglichkeiten, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zu verändern. […] Technik ist keine unabhängige Kraft; in welcher Weise sie den Charakter der Arbeit beeinflusst, wird durch die bestehenden Verhältnisse bedingt. Es kommt zu Konflikten und Verhandlungen über den technischen Wandel, und die Wahrnehmung der Möglichkeiten, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung zugunsten von Frauen zu verändern, wird oft durch die Ausspielung männlicher Macht verhindert.“ (Wajcman 1994, S. 54)

Für die soziologische Analyse bieten sich neben solchen handlungstheoretischen Thesen auch Ansätze aus der Arbeits-, der Technik- und der Geschlechterforschung an. In der Arbeits- und Industriesoziologie werden u. a. die Folgen der Digitalisierung für die Arbeit diskutiert. In der Techniksoziologie werden die Prozesse der Entwicklung und Nutzung von Technik und die Folgen der neuen Technologien auf die bestehenden Arbeitsorganisationen und

Arbeitsteilungen diskutiert. Und in der Geschlechtersoziologie wird diskutiert, welche Folgen Digitalisierung für die bestehenden Geschlechterverhältnisse haben wird (Kutzner 2017).

Bereits hier deutet sich an, dass die drei Zugänge anschlussfähige Fragestellungen verfolgen. Im Folgenden sollen diese Zusammenhänge konkretisiert und die gegenseitigen Wirkrichtungen – soweit dies auf einer analytischen Ebene möglich ist – ausdifferenziert werden. Sie weisen zugleich auf die Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht hin. Wir orientieren uns hierbei mit der Strukturierung an Lengersdorf (2011).

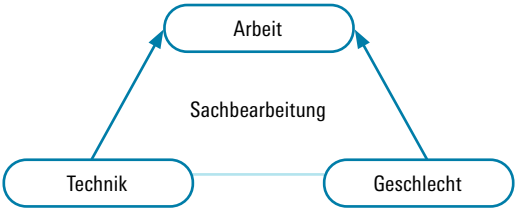
3.2 Arbeit wird durch Technik und Geschlecht beeinflusst

a) *Arbeit wird durch Technik beeinflusst:* Insbesondere Bürotätigkeiten haben sich in den letzten Jahrzehnten durch den Einsatz von Computern und die damit einhergehenden Softwareprogramme, z. B. Enterprise-Ressource-Planning-Systeme (ERP-Systeme), neuen Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation, inklusive digitaler Netzwerke, und neuen Möglichkeiten der Datenverarbeitung stark verändert (vgl. Kapitel 2). In der Regel sind ERP-Systeme modular aufgebaut, wobei die verschiedenen Module auch einzeln erworben werden können. Grundgedanke bleibt allerdings die Abbildung möglichst aller Geschäftsprozesse durch ein ganzheitliches ERP-System.

Eine Vielzahl von Informationen steht bereit und ermöglicht so neue Formen der Zusammenarbeit. Der Computer ist das wichtigste Arbeits-

Abbildung 1

Wie werden Arbeitsorganisationen und Arbeitshandeln durch Technik und Geschlecht beeinflusst?



Quelle: eigene Darstellung

mittel im Büro (Kleemann/Matuschek 2001). In allen kaufmännischen Bereichen hat die Digitalisierung Einfluss, u. a. im Einkauf, in der Produktionsplanung, im Vertrieb, in der Betreuung der Kund*innen, im Marketing, in der Logistik, im Personalwesen oder im Controlling.

Seeber und Kolleg*innen (2019) weisen in ihren Projektionen darauf hin, „dass Routinetätigkeiten durch die Auswirkungen der Digitalisierung auf dieser Qualifikationsebene zugunsten komplexer und steuerungsbezogener Aufgaben sowie sozial-kommunikativ geprägter Anforderungen zurückgehen werden" (ebd., S. 3). Mit dem Wegfall einfacher Routinearbeiten wie Reisekostenabrechnungen, Änderungen von Personendaten, Rechnungsprüfungen etc. erhöhe sich auch die Gefahr der Substitution einzelner Berufe (Dengler/Matthes 2015).

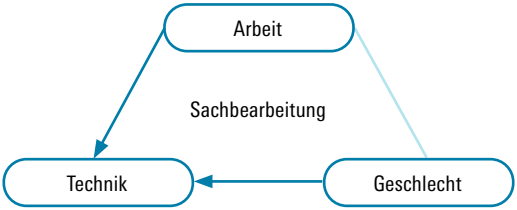
Seit 25 Jahren gehören digitale Technologien zur Arbeit im Büro. Seibold und Bürkardt (2018) beschreiben Stufen der Digitalisierung im Büro. Nach dem Einsatz digitaler Technologien der ersten Generation (wie Computer, PC, Textverarbeitung) steht aktuell die „Nutzung vernetzter, mobiler IT-Systeme (etwa Tablet, Smartphone, SharePoint, Social Media)" (ebd., S. 40) im Vordergrund. Zukünftig prognostizieren die Autorinnen „die Vision einer digitalisierten Bürowelt mit virtuellen Arbeitsumgebungen, Data-Mining in Big Data und künstlicher Intelligenz" (ebd.).

b) *Arbeit wird durch Geschlecht beeinflusst:* Bereits 1988 haben Cynthia Cockburns Studien die Erkenntnis hervorgebracht, dass nicht nur die Arbeitenden ein Geschlecht haben, sondern auch die Arbeit geschlechtlich geprägt ist (Cockburn 1988). Damit ist gemeint, dass die Zuordnung von Personen zu Arbeitsplätzen nicht nur ökonomisch zweckrationale Gründe hat, sondern Resultat komplexer Zuweisungsprozesse durch die beteiligten Akteure ist. Dies geschieht bis heute im Kontext des „kulturellen Systems der Zweigeschlechtlichkeit" (Gottschall 1998, S. 68), d. h. vor dem Hintergrund der Existenz zweier Geschlechter. Das Ergebnis ist die (Re-)Produktion von geschlechterbezogenen Strukturen.

Auf die Dauer bilden sich stabile überindividuelle Handlungserwartungen und Routinen heraus. Es entsteht eine Ordnung, die letztlich eine ausgehandelte Ordnung ist, jedoch den Eindruck einer gegebenen Struktur erweckt, die als Voraussetzung weiteren Handelns akzeptiert werden müsse und im Normalfall nicht mehr hinterfragt wird (Kutzner 2003). In Prozessen der Digitalisierung von Arbeit, die durch allerlei Wendungen und Brüche gekennzeichnet sind, können bestehende Geschlechterdifferenzen als ordnende Strukturen nun allerdings ihren „Gesetzescharakter" verlieren.

Abbildung 2

Wie beeinflussen Arbeit und Geschlecht die Technik?



Quelle: eigene Darstellung

3.3 Technik wird durch Arbeit und Geschlecht beeinflusst

a) *Technik wird durch Arbeit beeinflusst:* Zunächst kann festgestellt werden, dass die Nutzung technologischer Artefakte in Arbeitsorganisationen keinem festen Muster folgt (Pfeiffer 2015). Es handelt sich um einen in der Regel nicht linear ablaufenden Prozess. Betriebliche Aushandlungsprozesse entscheiden darüber, welche Technologien wie eingeführt und umgesetzt werden. Zudem sollte sich Technik an den Bedürfnissen der Nutzer*innen orientieren (Degele 2002).
   Organisationen und Akteur*innen sind dabei den technischen Entwicklungen nicht hilflos ausgeliefert. Es existieren „stets technisch-organisatorische Alternativen der Gestaltung, die Gegenstand betrieblicher und arbeitspolitischer Entscheidungsprozesse sind“ (Hirsch-Kreinsen 2015, S. 13). Welche Arbeitsplätze und damit auch Beschäftigte von diesen Veränderungen betroffen sind und in welchem Ausmaß sie an den Entscheidungen zur Einführung und weiteren Umsetzung beteiligt sind, ist eine Frage arbeits- und geschlechterpolitischer Aushandlungsprozesse vor Ort (Kutzner 2003).
   Eine soziologische Perspektive begreift Technik nicht „ausschließlich unter der Perspektive zweckrationalen Handelns“ (Degele 2002, S. 34). Technik als soziales Produkt, als Instrument sozialen Handelns in den Blick zu nehmen, erfordert einen Perspektivwechsel, der die „Gemachtheit von Technik vor allem als politisches Projekt begreift“ (ebd., S. 34).
b) *Technik wird durch Geschlecht beeinflusst:* Technologische Artefakte sind nicht geschlechterneutral, weder in ihrer Ausgestaltung selbst noch in ihren Auswirkungen insbesondere am Arbeitsmarkt. Inwiefern durch technologische Entwicklungen, beispielweise in Richtung (teil-)autonom ar-

beitender technischer Systeme, nicht nur die Trennung zwischen Mensch und Maschine zunehmend aufgehoben wird, sondern sich auch die Grenzziehungen zwischen den Geschlechtern verschieben oder gar „alte" binäre Ordnungen aufgelöst werden, wie es Haraway (1985) proklamiert, muss in den jeweiligen Handlungskontexten betrachtet und analysiert werden (Kutzner/Roski 2019).

Männer dominieren die Auseinandersetzungen um die Entwicklungspfade und die Gestalt der Artefakte (Degele 2002). Obwohl z. B. die Textverarbeitung am PC eine Frauendomäne war, wurden Computer nicht mit Frauen assoziiert. Dies erstaunt angesichts der Tatsache, dass die ersten elektronischen Rechner von Frauen programmiert wurden. In den 1950er-Jahren, als „die Computerarbeit immer professionellere Konturen gewann und wieder mehr Männer zur Verfügung standen, verdrängten sie die Frauen. Programmieren war seitdem männlich konnotiert […] Computer wurden zur männlichen Angelegenheit" (Degele 2002, S. 93). Geschlecht ist laut Degele (2002) ein Strukturfaktor bei der Entwicklung von Technik.

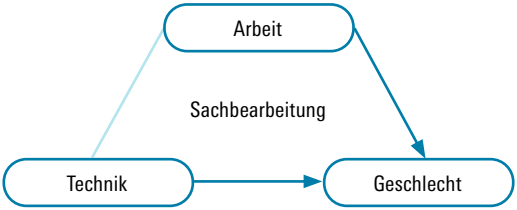
Unter anderem die feministische Techniksoziologie nimmt die Beteiligung der Nutzer*innen an der Technikgestaltung in den Blick. In diese Technikgestaltung fließen Geschlechterstereotype über die möglichen Nutzer*innen ein, Männern wird dabei eine andere Nutzungskompetenz zugeschrieben als Frauen (u. a. Kutzner 2020a). Technik ist laut Degele (2002) eine soziale Konstruktionsleistung. Die feministische Techniksoziologie und -forschung hat in etlichen Studien analysiert, dass und wie Geschlecht in die Technikentwicklung und -nutzung einfließt (Aulenbacher 1993; Cockburn 1988; Wajcman 1994).

3.4 Geschlecht wird durch Technik und Arbeit beeinflusst

a) *Geschlecht wird durch Arbeit beeinflusst:* Berufe, Tätigkeiten und hierarchische Positionen werden häufig noch einem Geschlecht zugeordnet. So ist der Programmierer zumeist ein Mann, die Sekretärin eine Frau. Es besteht ein Spannungsverhältnis zwischen Tätigkeit und Person. Beispielsweise wird schwere körperliche Arbeit in der Produktion Männern zugeschrieben, schwere körperliche Arbeit in der Pflege allerdings Frauen. Durch den Technikeinsatz verändert sich die Arbeit. Roboter und Hebeeinrichtungen erleichtern die Arbeit in der Produktion, dennoch bleibt die Arbeit „Männerarbeit" (Kutzner/Schnier 2019a; Kutzner/Schnier 2019b). Die Arbeit beeinflusst somit die geschlechterbezogene Arbeitsteilung.

Abbildung 3

Wie beeinflussen Arbeit und Technik Geschlecht?



Quelle: eigene Darstellung

Gleichzeitig ist zu beobachten, wie das Modell des männlichen Alleinernährers ins Wanken gerät. Frauen stellen Ansprüche an Arbeit, sie wollen keine Zu- bzw. „Doppel"verdienerinnen mehr sein. Dadurch verändern sich bestehende Geschlechterverhältnisse und die Ordnung der Geschlechter. Geschlechterstereotype geraten in Bewegung (Kutzner 2020b).
Interessant ist, wann Geschlecht in betrieblichen Handlungskontexten relevant gemacht wird und wann nicht. Generell kann hier nicht mehr von festen, sondern vielmehr kontingenten Kopplungen ausgegangen werden (Wilz 2002). Damit ist gemeint, dass Geschlecht nach wie vor in den gesellschaftlichen Strukturen verankert ist, im alltäglichen Handeln kann es von Fall zu Fall relevant gemacht werden.

b) *Geschlecht wird durch Technik beeinflusst:* Bei der Frage, wie Geschlechterverhältnisse durch Technik beeinflusst werden, dominiert häufig eine technikdeterministische Sichtweise, wonach bestimmte Technologien in der Lage seien, Geschlechterstereotype zu überwinden. So einfach ist es allerdings nicht.
Wenn z. B. gestaltbare Software eher an männerdominierten Arbeitsplätzen eingesetzt wird, standardisierte Software eher an frauendominierten Arbeitsplätzen, dann ist in Technikgestaltung und -einsatz ein Geschlechterbias enthalten. Diese Zuweisung ist allerdings nicht zwangsläufig. Feministische Technikforschung hat herausgefunden, dass Geschlecht in technischen Artefakten nicht nur in deren Entwicklung, sondern auch in deren Nutzung eine Rolle spielen (Lengersdorf 2011).

Diese Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht stellt den theoretischen Rahmen für die vorliegende Studie dar.

4 FRAGESTELLUNGEN UND METHODISCHES VORGEHEN

Das Projekt hat sich zum Ziel gesetzt, vertiefte Einblicke in die Veränderungsprozesse in der digitalisierten Sachbearbeitung aus einer Geschlechterperspektive zu geben. Dabei stehen das Handeln, die Interessen und Gestaltungsspielräume aller am Digitalisierungsprozess Beteiligten – insbesondere der Sachbearbeiter*innen – im Mittelpunkt. Die Ergebnisse können dazu beitragen, Ansatzpunkte für eine geschlechtergerechte Arbeit für Frauen *und* Männer im Kontext der Digitalisierung von Arbeit zu entwickeln. Zudem wurden verallgemeinerbare und übertragbare Ergebnisse für andere Arbeitsbereiche herausgearbeitet.

Folgenden zentralen Fragestellungen und erkenntnisleitenden Hypothesen wurde im Forschungsvorhaben anhand der Veränderungen in der Sachbearbeitung nachgegangen:

1. *Digitalisierung bietet Möglichkeiten, Geschlechterbilder und Geschlechterwissen zu verändern.*

– Welche Geschlechterbilder und welches Geschlechterwissen herrschen im jeweiligen Unternehmen vor?
– Wie fließen diese in die Konzipierung von Digitalisierungsprozessen ein?
– Werden vorhandene Geschlechterstereotype durch die Digitalisierung im Arbeitsalltag re- oder dekonstruiert?

2. *Digitalisierung bietet Möglichkeiten, geschlechterbezogene Unterschiede in der Techniknutzung aufzuheben.*

– Welche digitalen Techniken werden eingesetzt, welche werden nicht eingesetzt und aus welchen Gründen?
– Gibt es Unterschiede in der Techniknutzung von Frauen und Männern?
– Wie ist die Nutzung digitaler Techniken bei der Arbeit verteilt?
– Welche (Geschlechter- und digitalen) Kompetenzen sind erforderlich?

3. *Digitalisierung bietet Möglichkeiten, die geschlechterbezogene Arbeitsteilung zu verändern.*

– Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf das Geschlechterverhältnis in den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsinhalte und Arbeitsbedingungen?

- Welche Strategien und konkreten Veränderungen gibt es im Bereich der Sachbearbeitung?
- Wie entwickeln sich Anforderungsprofile?
- Welche neuen Qualifikationen und Kompetenzen sind erforderlich?
- Welche neuen Formen der Arbeit entstehen im Kontext der Digitalisierung, welche Arbeiten werden automatisiert oder überflüssig?
- Welche Tätigkeiten sind besonders stark von den digitalen Umbrüchen betroffen und warum?
- Welche Tätigkeiten fallen weg oder werden ausgelagert?
- Welche Tätigkeiten entstehen neu und für wen?
- Welche neuen Belastungen sind zu erkennen?
- Gibt es Beschäftigte oder sogar Beschäftigtengruppen im jeweiligen Unternehmen, die durch die Digitalisierung der Arbeit eher gewinnen oder verlieren werden?

4. *Emanzipatorische Möglichkeiten der Digitalisierung lassen sich durch eine partizipative und gleichberechtigte Gestaltung der Veränderungsprozesse nutzen.*
- Gibt es emanzipatorische Potenziale und worin bestehen diese?
- Welche Formen der Beschäftigtenbeteiligung werden praktiziert? Wo liegen jeweils die Vor- und Nachteile?
- Welche neuen Herausforderungen stellen sich für die betriebliche Interessenvertretung im Prozess einer geschlechtergerechten Gestaltung von digitalisierter Arbeit?
- Wie könnte im jeweiligen Unternehmen ein tragfähiges Konzept von guter geschlechtergerechter Arbeit aussehen?

Den Kern der Studie bildeten acht Fallstudien der kaufmännischen-verwaltenden Sachbearbeitung in verschiedenen Abteilungen von vier Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie einer öffentlichen Einrichtung. Im Vordergrund stand die Perspektive der Sachbearbeiter*innen, ihre Erfahrungen, ihre unmittelbare Betroffenheit im alltäglichen Arbeitshandeln durch die neuen digitalen Technologien und deren Auswirkungen auf die Organisation von Arbeit in den jeweiligen organisationalen Kontexten.

Forschungsleitend war dabei die in Kapitel 3 herausgearbeitete Annahme, dass neue Technologien und damit verbundene veränderte Arbeitsgestaltungen eingefahrene Muster von benachteiligenden Geschlechterstereotypisierungen stören können und Ansatzpunkte für eine geschlechtergerechte Arbeitsorganisation bieten können.

4.1 Methodisches Vorgehen

Im Zentrum der Studie standen qualitative sozialwissenschaftliche Methoden. Der damit verbundene Charakter des geplanten Vorgehens ermöglicht neue Erkenntnisse zum Zusammenhang von Digitalisierung und Geschlecht sowie zu den Perspektiven digitalisierter Sachbearbeitung.

Zur weiteren Präzisierung des Untersuchungsfeldes sowie zur Gewinnung von Einschätzungen zu Analyse und Gestaltung von Digitalisierungsprozessen, möglichst auch im Hinblick auf Geschlechterverhältnisse, wurden im Vorfeld zehn leitfadengestützte *Expert*innen-Interviews* mit ausgewählten Vertreter*innen von Verbänden (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden), aus der Informatik und der Wissenschaft sowie mit Betriebs- und Branchenexpert*innen sowie arbeitsorientierter Technologieberatung geführt. Die Ergebnisse dieser Interviews tragen zur Einordnung und Verallgemeinerbarkeit unserer betrieblichen Erkenntnisse bei.

Fallstudien bildeten die Basis der Projektarbeit. Der Zugang über Fallstudien ermöglicht es, die unterschiedlichen Kontextbedingungen bei der Analyse der vielfältigen Effekte neuer digitaler Technologien auf die Tätigkeiten und Personen vor Ort zu erfassen. Im Vordergrund stand dabei ein qualitativer Zugang[1], dessen Kern Intensivinterviews mit Sachbearbeiter*innen und Führungskräften bilden. Dabei wurden Interviews mit Vertreter*innen aus Geschäftsführungen, Personal- und Organisationsabteilungen, Technik- und Softwareentwicklung sowie, wenn vorhanden, mit betrieblichen Interessenvertretungen und Gleichstellungsbeauftragten geführt.

Interviews mit beschäftigten Frauen und Männern zu den Veränderungen ihrer Arbeit standen im Mittelpunkt. Sie können aus ihrer praktischen Arbeit heraus beurteilen, was sich wie verändert hat, wo sich Schwierigkeiten abzeichnen, wo Verbesserungen zu verzeichnen sind und vor allem, wie sich das Verhältnis von Frauen und Männern im konkreten Arbeitsalltag verändert hat. Ergänzend wurden unter Rückgriff auf öffentlich zugängliches und von den Unternehmen bereitgestelltes Datenmaterial (Beschäftigtenbefragungen, interne und externe Planungs- und Beratungsergebnisse, etc.) Dokumentenanalysen vorgenommen.

Bei den Fallstudien ging es um die Rekonstruktion und Analyse betrieblicher Digitalisierungsprozesse. Um die Komplexität des betrieblichen Alltags in der Sachbearbeitung zu erfassen, wurde der Blick auf individuelle und

1 Zur erkenntnistheoretischen Einordnung von Fallstudien siehe u. a. Borchardt/Göthlich (2007).

kollektive Akteur*innen mit ihren unterschiedlichen Handlungsspielräumen und Interessen sowie auf die Prozesshaftigkeit betrieblichen Handelns gerichtet. Dabei wurden die Handlungen aller betrieblichen Akteur*innen, die auf die Digitalisierungsprozesse Einfluss ausüben, auch in ihren Wechselwirkungen untersucht.

Durch die Analyse mikropolitischer Handlungen und Strukturierungen wird das Erkennen der Veränderungen als Folge der Digitalisierung sowie mögliche Gleichzeitigkeiten von Wandel und Beharrung im Geschlechterverhältnis erst möglich. So können in Unternehmen sowohl Bereiche existieren, in denen Geschlechterdifferenzierungen keine Rolle mehr spielen, als auch gleichzeitig Bereiche, in denen Differenzierungen und Hierarchisierungen nach Geschlecht weiterbestehen.

Zur *Auswertung und Interpretation* des Datenmaterials wurden die Interviews transkribiert und anschließend in mehreren Schritten ausgewertet. Die Auswertung orientiert sich an den Prinzipien der dokumentarischen Methode (Bohnsack/Nentwig-Gesemann/Nohl 2013; Nohl 2010). Deren Ziel ist die Eröffnung eines Zugangs „nicht nur zum reflexiven, sondern auch zum handlungsleitenden Wissen der Akteure und damit zur Handlungspraxis“ (ebd., S. 9).

Insbesondere das der Handlungspraxis der Akteur*innen zugrundeliegende, habitualisierte und inkorporierte Orientierungswissen in Bezug auf Arbeit, Technik und Geschlecht und deren Verwobenheit ist für die hier vorliegende Studie von Bedeutung. Solche Wissensbestände fungieren als Orientierungsschemata und Orientierungsrahmen, welche das Alltagswissen- und -handeln beeinflussen.

Basis für die Interpretation der Interviewtranskripte war dementsprechend zunächst eine formulierende Interpretation der Interviews, die sich fokussiert auf „das, *was* (wörtlich) gesagt wird“ (ebd., S. 15) und den dahinter liegenden immanenten Sinngehalt und intendierten Ausdrucksinn. Es handelt sich um zusammenfassende Formulierungen, die eine Übersicht über die Inhalte des Interviews geben.

Dem folgt eine reflektierende Interpretation bzw. Rekonstruktion des dokumentarischen Sinngehaltes, welcher auf die impliziten Orientierungen, Relevanzen sowie Sinn- und Deutungsmuster des*der Sprechenden, d. h. auf handlungsrelevante Erfahrungen, verweist. Jenseits des Erkenntnisgewinns über die alltägliche Praxis hinaus wird es so möglich, auch tieferliegende und sozial geformte Muster zu erkennen, welche das individuelle und kollektive Handeln der Akteure prägen (Kleemann/Krähnke/Matuschek 2009).

Mit der *Querauswertung der Fallstudien* sollen detaillierte, verlässliche und verallgemeinerbare Aussagen herausgearbeitet werden.

Eine *sekundäranalytische Auswertung* verschiedener statistischer Datenquellen erfolgte zur Einordnung der qualitativen Ergebnisse aus den Fallstudien in einen breiteren Zusammenhang und liefert einen ergänzenden Überblick zum Tätigkeitsfeld der Sachbearbeitung. Die Sekundäranalysen beruhen auf den Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung aus den Jahren 2006, 2012 und 2018, der Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit für den Zeitraum von 2012 bis 2019 sowie des DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2016 (Zusatzfragen-Datensatz zum Thema Digitalisierung).

Die BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung ist eine repräsentative Erhebung von Erwerbstätigen in Deutschland, die mindestens 15 Jahre alt sind und mindestens zehn Stunden wöchentlich arbeiten. Die Befragung umfasst u. a. eine detaillierte Erfassung der Branchen, Arbeitstätigkeiten, beruflichen Anforderungen, Qualifikationen, Arbeitsbedingungen und -belastungen der Beschäftigten (Rohrbach-Schmidt/Hall 2013).

Die Statistik der Bundesagentur für Arbeit beinhaltet soziodemografische Daten über alle sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten in Deutschland und ermöglicht somit einen Überblick über die Entwicklung des Bereichs der Sachbearbeitung in Deutschland.

Beim DGB-Index Gute Arbeit handelt es sich um eine jährlich stattfindende bundesweite, repräsentative telefonische Befragung. Zur Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung auf den Bereich der Sachbearbeitung wurde der DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2016 mit dem Zusatzfragen-Datensatz zum Thema Digitalisierung verwendet. Befragt werden Arbeitnehmer*innen im Alter zwischen 15 und 65 Jahren, die mindestens zehn Stunden pro Woche einer Erwerbstätigkeit nachgehen.

Die *Operationalisierung* der Sachbearbeitung erfolgte anhand der Klassifikation der Berufe 2010 (KldB 2010). Dabei handelt es sich um ein Klassifikationssystem, das die in Deutschland üblichen Berufsbezeichnungen anhand ihrer Ähnlichkeit strukturiert und gruppiert (Bundesagentur für Arbeit 2011).

Eine eindeutige Eingrenzung auf den Bereich der Sachbearbeitung ist anhand der KldB 2010 nicht möglich, sodass eine Annäherung erfolgen musste. Einbezogen wurde der Berufsbereich 7 „Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung“ mit allen Untergruppen bzw. Zweistellern (71 „Berufe in Unternehmensführung und -organisation“, 72 „Berufe in Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung“ und 73 „Berufe in Recht und Verwaltung“). Eine weitere Eingrenzung erfolgte über das Anforderungsniveau 2 (fachlich ausgerichtete Tätigkeiten), das üblicherweise mit dem Abschluss einer zwei- bis dreijährigen Berufsausbildung erreicht wird (Bundesagentur für Arbeit 2011).

Im Zusammenhang mit den quantitativen Ergebnissen der vorliegenden Studie sind unter dem Begriff Sachbearbeiter*innen also Berufe aus dem Berufsbereich 7 mit dem Anforderungsniveau 2 gemeint. In dem betrachteten Berufsbereich sind überwiegend Büro- und kaufmännische Dienstleistungsberufe vertreten. Ein großer Teil bzw. über die Hälfte der Beschäftigten arbeitet im Bereich Büro und Sekretariat oder in der Verwaltung (vgl. Kapitel 5.1). Eine Auflistung der spezifischen Berufsbezeichnungen (z. B. Bürokaufmann/-frau, Sekretär*innen, Personalkaufmann/-frau) befindet sich im Anhang.

Die Stichproben der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung und des DGB-Index Gute Arbeit wurden weiter eingegrenzt, indem Auszubildende, Freiberufler*innen und Selbstständige ausgeschlossen wurden. Des Weiteren wurden die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung und des DGB-Index Gute Arbeit durch Gewichtung nach zentralen Merkmalen auf Basis des Mikrozensus an die Strukturen der Grundgesamtheit angepasst. Bei der Statistik der Bundesagentur für Arbeit wurden lediglich sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Deutschland betrachtet.

Nach Eingrenzung der Stichproben ergibt sich bei der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 eine Stichprobengröße von 1.637 Beschäftigten. Beim DGB-Index Gute Arbeit 2016 beläuft sich die Stichprobengröße auf 1.181 Beschäftigte. Die Fallzahl bei der Statistik der Bundesagentur für Arbeit beträgt im Jahr 2019 rund 4,3 Millionen.

4.2 Auswahl der Fallstudien

Im Vordergrund des Projektes standen Veränderungsprozesse durch Digitalisierung in der Sachbearbeitung. Hierzu wurden in vier Unternehmen aus der Dienstleistungs- und Industriebranche und in einer öffentlichen Einrichtung Fallstudien durchgeführt. Die sukzessive Auswahl der Fallstudien basierte auf den Prinzipien des „theoretical sampling“ (Glaser/Strauss 1967; Kelle/Kluge 2010). Ziel war es, einen möglichst breiten Überblick über die Entwicklungen in zentralen Bereichen der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung zu erhalten, unter Berücksichtigung der jeweiligen strukturellen Kontextbedingungen vor Ort. Die ausgewählten Betriebe erfüllen folgende Kriterien:

- Berücksichtigung von Dienstleistungs- und Industrieunternehmen, öffentliche Einrichtung
- Abbildung unterschiedlicher Stadien von Digitalisierungsprozessen in den Unternehmen (sind geplant/haben gerade begonnen/laufen seit Längerem)

- Einbezug unterschiedlich großer Unternehmen bzw. Betriebe; ebenso Traditionsunternehmen und vergleichsweise junge, stark expandierende Unternehmen
- Zusammensetzung nach Geschlecht
- Einbezug der Interessenvertretung der Betriebe in den Erhebungsprozess (bis auf ein Unternehmen verfügen alle untersuchten Unternehmen über eine betriebliche Interessenvertretung)
- Einfluss von Unternehmenszentralen und Möglichkeiten der jeweiligen Standorte, Entscheidungen zu treffen
- Beteiligung der Sachbearbeiter*innen an den Einführungsprozessen

Bei der Auswahl der Fälle war es das Ziel, einen tiefergehenden Einblick in unterschiedliche Tätigkeitsbereiche der Sachbearbeitung zu gewinnen. Dabei umfasst die Sachbearbeitung als Begriff sehr unterschiedliche Tätigkeitsbereiche mit einem in der Regel kaufmännischen und/oder administrativen Bezug. Diese sind zum Teil – je nach Größe des Unternehmens – in einzelnen Abteilungen differenziert, wie z. B. Personal oder Einkauf.

Zum Teil übernehmen Mitarbeiter*innen der Sachbearbeitung Aufgaben aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen, wie z. B. Produktionsadministration, Personalwesen oder Rechnungserfassung. Diese Mitarbeiter*innen haben häufig noch zusätzliche unterstützende Aufgaben, welche eher dem traditionellen Assistenz- oder Sekretariatsbereich zugeordnet werden können.

Insbesondere der letztere Bereich ist ein stark von Frauen dominierter Tätigkeitsbereich und ermöglicht einen kontrastierenden Vergleich mit Tätigkeitsbereichen wie z. B. dem Bereich Personal, welcher oftmals deutlich paritätischer besetzt ist.

Bei den Unternehmen A, B und C handelt es sich um Unternehmen des produzierenden Gewerbes, die jedoch aus unterschiedlichen Branchen stammen (vgl. Tabelle 1). In den Unternehmen A und B fanden die Fallstudien in der Unternehmenszentrale, im Unternehmen C an einem Produktionsstandort statt. Unternehmen D ist ein Dienstleistungsunternehmen der Immobilienbranche.

Sehr unterschiedlich ist daher in den Unternehmen die Einbettung der verschiedenen Arbeitsbereiche der kaufmännischen und administrativen Sachbearbeitung. Während es beispielsweise in den Unternehmen B und D eigenständige Abteilungen für den Bereich Personal gibt, übernehmen im Produktionsunternehmen C Mitarbeiter*innen, die der Werksleitung direkt zuarbeiten, einzelne Aufgaben aus dem Bereich des Personalwesens. Wenn es um den Verbleib eher traditioneller Sekretariats- und Assistenzaufgaben

Tabelle 1

Fallübersicht

Fall	Organisation	Sektor	Arbeitsbereich(e) in der Sachbearbeitung
1	A	Produktion: Lebensmittel- und Getränkeindustrie	diverse kaufmännische bzw. administrative Arbeitsbereiche (Konzernzentrale)
2	B	Produktion: Verarbeitende Industrie	Einkauf
3	B		Vertrieb
4	B		Personal
5	C	Produktion: Lebensmittel- und Getränkeindustrie	allgemeine Assistenz (Sekretariatsaufgaben) inklusive Produktionsadministration und Personalwesen für die Werksleitung
6	D	Dienstleistung: Immobilienwirtschaft	allgemeine Assistenz
7	D		Immobilienverwaltung
8	E	Öffentlicher Dienst: Wissenschaft & Forschung	allgemeine Assistenz für Forschung und Lehre

Quelle: eigene Darstellung

geht, sind diese lediglich in den Unternehmen C, D und E explizit als eigenständige Aufgabenbereiche verblieben.

Insgesamt wurde sowohl mit Blick auf unterschiedliche Arbeitsbereiche der Sachbearbeitung als auch auf die Funktion („eigenständige" Sachbearbeitung, „unterstützende" Sekretariats- bzw. Assistenzfunktion) eine Diversität der Fälle erreicht. Tabelle 2 zeigt, wie viele Interviews mit welcher Funktion durchgeführt wurden.

An dieser Stelle sollen Probleme bei der Akquisition von Untersuchungsbetrieben nicht unerwähnt bleiben. Die Frage nach geschlechterbezogenen Wirkungen einer digitalisierten Sachbearbeitung war für die Unternehmen zunächst keine relevante Fragestellung. Diese Haltung betraf sowohl Geschäftsführungen wie auch einige Interessenvertretungen und auch die Sachbearbeiter*innen selbst.

Die Betriebszugänge waren leichter, wenn allgemein auf Prozesse der Digitalisierung von Arbeit eingegangen wurde. Dies ermöglichte den Zugang

zu den Unternehmen und bot einen über die digitalen Technologien geleiteten Einstieg in die Interviews mit den Beschäftigten. Im weiteren Verlauf der Interviews war es dann möglich, auch nach der Relevanz von Geschlechterverhältnissen zu fragen.

Tabelle 2

Übersicht über die geführten Interviews nach Funktion und Arbeitsbereich

Funktion	Arbeitsbereich SB	Anzahl	davon Frauen
Vorgesetzte*r	Personal	3	3
	Einkauf	1	1
	Vertrieb	1	0
	Immobilienverwaltung	1	1
Sachbearbeitung			
allgemeine Assistenz; Sekretariatsaufgaben		4	4
spezielle Fallbearbeitung	Personal	4	2
	Einkauf	4	3
	Vertrieb	1	1
	Immobilienverwaltung	3	1
Auszubildende		2	2
Expert*in Gleichstellung/Diversity		2	2
Expert*in IT		2	1
Geschäftsführung		1	0
Betriebsrat		4	1

Quelle: eigene Darstellung

4.3 Unternehmensbeschreibungen

Die folgenden Unternehmensbeschreibungen enthalten Informationen zum Stand der Digitalisierung sowie zu den Auswirkungen auf Arbeit und Geschlechterverhältnisse.

4.3.1 Produktionsunternehmen A (Fall 1): Digitalisierung der Arbeit – vieles bleibt beim Alten

Bei Unternehmen A handelt es sich um ein international agierendes Unternehmen aus der Getränkeindustrie. In Deutschland befinden sich drei Standorte, zwei Produktionsstandorte und ein reiner Verwaltungsstandort. Die Erhebung wurde am Verwaltungsstandort (Fall 1) durchgeführt. Hier arbeiteten zum Zeitpunkt der Untersuchung 309 Beschäftigte, 132 Männer und 177 Frauen, davon 81 in Teilzeitarbeit. Unter den Teilzeitbeschäftigten sind 95 Prozent Frauen. Männer sind stärker im Bereich Vertrieb (Innen- und Außendienst) vertreten, Frauen in den Bereichen Buchhaltung, Controlling und Marketing. Es gibt ungefähr 40 Führungskräfte, davon sind ein Drittel Frauen. Darüber hinaus befinden sich zehn Mitarbeiterinnen in Elternzeit.

Das einst als Familienunternehmen gegründete Unternehmen gehört heute einer Finanz-Holding. In der Vergangenheit haben einige Wechsel in den Besitzverhältnissen stattgefunden. Bei jedem Inhaberwechsel gab es Angst vor Schließungen und Arbeitsplatzverlust. Auffallend sind hier die Ähnlichkeiten zu Unternehmen C, dem Hersteller von Backwaren. Bei beiden Unternehmen definieren sich die langjährig Beschäftigten – trotz etlicher Besitzerwechsel – immer noch stark über den ursprünglichen Besitzer und dessen Produktnamen.

Am Verwaltungsstandort gibt es eine Geschäftsleitung und verschiedene Fachbereiche: Einkauf, Vertrieb, Produktionsplanung, Supply-Chain, Marketing, Finanzen/Controlling/IT und einen First-Level-Support. Jeder Standort hat einen Betriebsrat, insgesamt gibt es neun Betriebsratsmitglieder inklusive einem Mitglied des Gesamtbetriebsrats; vier der Betriebsratsmitglieder sind Frauen.

Bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit gibt es in der Verwaltung ein Gleitzeitmodell und in manchen Fällen auch die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Der allgemein zu beobachtende sogenannte Fachkräftemangel führt auch im Unternehmen A dazu, dass offene Stellen nicht mehr so einfach zu besetzen sind.

Stand der Digitalisierung

Die Verwaltung arbeitet mit verschiedenen Modulen eines ERP-Systems, die von externen Berater*innen betreut werden. In der IT-Abteilung wurden in der Vergangenheit auf Basis vorhandener Technik eigene Programme „gestrickt", u. a. um den Datenschutz zu gewährleisten. Die Überlegungen zur Einführung eines neuen IT-Systems begannen damit, dass die bis dahin verwendeten Programme an ihre Grenzen stießen und nicht mehr erfolgreich waren.

Der Einführungsprozess erfolgte dann etwa im Jahr 2013 durch eine externe Firma und begann mit einem neuen Produktionsplanungssystem auf Basis des ERP-Systems. Dazu wurde der vorhandene Produktionsprozess zunächst abgebildet und dann dem neuen ERP-System angepasst. In der Folge gab es einige Veränderungen in den Arbeitsabläufen der Sachbearbeitung. Die Umstellung und Einarbeitung in die neuen Systeme verläuft insgesamt langsam, aber stetig.

Auswirkungen auf die Arbeit

Die Herausforderung der heutigen Techniknutzung im Vergleich zu früher liegt insbesondere in der fehlerfreien Eingabe notwendiger Daten. Die Systeme sind so miteinander vernetzt, dass sich ein Fehler in der Sachbearbeitung bis zum Ablauf der Produktion durchzieht (z. B. bei Bestellung und Verbrauch von Materialien).

Zudem haben sich durch die Einführung des neuen Systems auch Arbeitsinhalte und die Organisation der Arbeit verändert. Dies betrifft insbesondere sogenannte Einfacharbeiten in der Verwaltung, z. B. das Einscannen von Rechnungen zur Digitalisierung im neuen System. Heute kommen Rechnungen überwiegend schon digital im Unternehmen an. Vermutet wird, dass auch die Rechnungsfreigabe zukünftig durch einen Algorithmus erfolgt.

Homeoffice ist durch die Digitalisierung der Verwaltung möglich geworden. Allerdings ist die Zustimmung der Führungskraft notwendig. Bei einer Vollzeitstelle ist z. B. die folgende Verteilung vorgesehen: einen Tag Homeoffice und vier Tage Präsenz im Unternehmen. Wenn der Vorgesetzte einverstanden ist, leihen sich die Beschäftigten für die Arbeit im Homeoffice einen Laptop aus und können auch von zu Hause auf die notwendigen Firmendaten zugreifen.

Die Arbeit des Betriebsrats ist durch die Einführung des neuen Prozesses schwieriger geworden, insbesondere wenn es um die konkreten Entwicklungen in der Sachbearbeitung geht. Vieles von den Veränderungen bekommt der Betriebsrat nicht mit, einiges wird auch nicht verstanden. Es wird ver-

sucht, den Fokus auf die Frage zu legen, wozu neue Systeme eingeführt werden und ob die Anwender*innen mit der neuen digitalen Technik zurechtkommen. Für den Betriebsrat ergeben sich insofern ganz neue Fragestellungen, z. B. dadurch, dass mithilfe der neuen technischen Möglichkeiten eine neue Form der Leistungskontrolle möglich ist.

In der Sachbearbeitung im Unternehmen A wird zudem von zunehmenden Belastungen durch Arbeitsverdichtungen berichtet. Dies steht, wie in Kapitel 5 ausgeführt wird, mit der zunehmenden Digitalisierung und den neuen Formen der Organisation von Arbeit im Zusammenhang. Es werden zwar regelmäßig Gefährdungsbeurteilungen durchgeführt, nicht allerdings für die in der Verwaltung spezifischen zunehmenden psychischen Belastungen.

Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse

Ein Wandel in den Geschlechterverhältnissen wird im Unternehmen A zwar angesprochen, die Verbindung zu den Prozessen der Digitalisierung wird allerdings nicht gesehen. Beispielsweise bedeutet die zunehmende Digitalisierung für einige Arbeiten den Wegfall. Die Anzahl von Arbeitsplätzen mit einfacheren Qualifikationsanforderungen wird zunehmend verringert. Dabei handelt es sich überwiegend um Arbeitsplätze, die mit Frauen besetzt sind. Gleichzeitig werden z. B. für den Einkauf vermehrt Bachelor- und Masterabsolvent*innen aus dem Bereich Betriebswirtschaft eingestellt.

Aus Sicht des Betriebsrats können zukünftig durch die Digitalisierung bei der Personalauswahl zudem benachteiligende geschlechterbezogene Aspekte sichtbargemacht werden, wenn z. B. die Personalauswahl u. a. danach erfolgt, ob ein Vorgesetzter lieber mit einer Frau oder einem Mann zusammenarbeiten möchten.

Im Zusammenhang mit dem festgestellten Fachkräftemangel wird – anders als im Unternehmen C – bislang allerdings keine Chance für eine verstärkte Beschäftigung von qualifizierten Frauen gesehen.

4.3.2 Produktionsunternehmen B (Fälle 2–4): Ausdifferenzierungen der Arbeit im Zuge der Digitalisierung – Chancen und Risiken für das Geschlechterverhältnis

Unternehmen B ist ein großer, weltweit tätiger Industriekonzern mit Hauptsitz in Deutschland. Mit mehr als 28.000 Mitarbeiter*innen an verschiedenen Standorten in Deutschland stellt das Unternehmen Metallprodukte her und

bietet Dienstleistungen an. Die Fallstudie wurde an dem Standort durchgeführt, an dem auch die Hauptverwaltung angesiedelt ist. Hier arbeiteten zum Zeitpunkt der Untersuchung ca. 13.000 Mitarbeiter*innen, davon ca. 10.000 in der Produktion und ca. 3.000 in der Verwaltung. Es konnten insgesamt drei Fachabteilungen befragt werden, ergänzend dazu Mitarbeiter*innen aus dem Bereich Informationstechnologie (IT) und dem Betriebsrat. Es handelt sich beim Unternehmen B um einen männerdominierten Betrieb.

Die Verwaltung aller Standorte ist in der Hauptverwaltung zentralisiert. Die anderen Standorte verfügen lediglich über die vor Ort notwendige Grundverwaltung. Die zentralen administrativen Funktionen wie Vertrieb, Controlling, Human Ressource, Einkauf und Gebäudeverwaltung sind in der Zentrale angesiedelt. Der untersuchte Standort ist in folgende Bereiche aufgeteilt: Personal, Controlling, Einkauf, Logistik und Vertrieb. Zusätzlich gibt es einen Bereich, der für die gesamte IT zuständig ist.

Unterhalb des Vorstandes des Konzerns gibt es drei Führungsebenen: die Direktor*innen bzw. Hauptbereichsleiter*innen, die Teamkoordinator*innen und die Teamleiter*innen. Die Teams in der Verwaltung haben eine Mindestgröße von acht Personen.

Unternehmen B hat einen Betriebsrat und einen Tarifvertrag. Im Bereich der Sachbearbeitung gibt es je nach Qualifikation sowie Aufgaben- und Verantwortungsbereich tariflich und außertariflich Beschäftigte. Außertariflich Beschäftigte handeln ihre individuellen Gehaltszahlungen selbst aus. Inwiefern sich hier geschlechterbezogene Unterschiede ergeben, konnte nicht überprüft werden. Die Befragten wollten sich hierzu nicht äußern.

Bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit bietet das Unternehmen verschiedene Möglichkeiten an. So besteht die Möglichkeit der Teilzeitarbeit mit dem gesetzlich geregelten Rückkehrrecht auf eine Vollzeitbeschäftigung. Es gibt die Möglichkeit der Gleitzeit, in einigen Fällen auch die Arbeit im Homeoffice. Zudem bietet das Unternehmen die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeit in einem Betriebskindergarten an. Dieser wird von den Beschäftigten gut angenommen, so die befragte Betriebsrätin. Auch bei der Suche nach geeigneten anderen Betreuungsplätzen wird Unterstützung geleistet.

In die Studie einbezogen waren die Bereiche Einkauf, Vertrieb und Personal.

Fall 2: Einkauf

Der Einkauf ist mit über 1.000 Beschäftigten ein recht großer Geschäftsbereich, der sich in verschiedene Bereiche aufteilt. Es konnten Interviews mit

drei verschiedenen Teams im Einkauf realisiert werden: Einkauf von Verbrauchsmaterialien und von Rohstoffen sowie das Team Steuerung und Datenmanagement.

Im Interview deutet sich an, dass sich der Rohstoffeinkauf eine „prominente" Position im Einkauf zuschreibt, u. a. aufgrund des hohen Budgets und der Tatsache, dass ohne die Rohstoffe die gesamte Produktion lahmliegt. Generell sei der Bereich zeitkritischer und die Taktung im operativen Einkauf ein Problem, gerade da auch international einkauft würde. Homeoffice gibt es offiziell nicht, aber wegen der Zeitverschiebung (viele Anbieter sitzen im Ausland) haben die Mitarbeiter*innen so etwas bereits flexibel gelöst. Inzwischen sei das Verhältnis Frauen/Männer in dem männerdominierten Bereich etwas ausgeglichener.

Zu den Aufgaben des Teams Steuerung und Datenmanagement gehören übergeordnete Projekte, wie z. B. der Aufbau einer Datenbank für das Category-Management, Kennzahlen-Reporting oder Standard-Reports für Einkäufer*innen. Dies umfasst die Zusammenarbeit mit der IT bei der Entwicklung der Tools, aber auch die Schulung und Sensibilisierung der Einkäufer*innen. In dem Bereich gibt es sieben Stellen, drei davon sind Teilzeitstellen und eine war zum Zeitpunkt der Interviews nicht besetzt. Der Teamleiter ist ein Mann.

Fall 3: Vertrieb

Im Vertrieb des Unternehmens sind insgesamt ca. 200 Personen tätig. Im Jahr 2016 erfolgte im Rahmen der Digitalisierung die Einführung einer Matrixorganisation. Seitdem gibt es den Key-Account (Verkauf), das Order-Management (Tagesgeschäft) und das Sales-Team (Support-Key-Accounter*innen). Der Einführungsprozess lief unter Beteiligung der Vorgesetzten, aber ohne Beteiligung der Beschäftigten ab. In Kapitel 5 wird diese arbeitsorganisatorische Veränderung näher beschrieben.

Fall 4: Personal

Im Personalbereich konnten Interviews aus den Bereichen Diversity-Management und Human Resources für die Hauptzentrale realisiert werden. Das Team ist zuständig für die Mitarbeiter*innen des Hauptstandorts und begleitet diese den gesamten Arbeitszyklus entlang, von der Einstellung bis zum Austritt, inklusive Versetzungen, Entgeltanpassungen, Disziplinarmaßnahmen usw. In dem Team arbeiten neun Personen plus Teamleitung. Vier der Sachbearbeiter*innen sind Männer. Die zehn Mitarbeiter*innen des Teams sind zuständig für ca. 4.000 Mitarbeiter*innen.

Die Sachbearbeiter*innen arbeiten in der Regel in Tandems aus Sachbearbeiter*in mit Tarifvertrag und Sachbearbeiter*in im außertariflichen Bereich. Die außertariflichen Angestellten übernehmen etwas andere Aufgaben, u. a. in höherem Ausmaß die Disziplinargespräche und die Erstellung von Vorstandsvorlagen. Ansonsten teile man sich die Aufgaben aber gleich auf.

Neben Textverarbeitungsprogrammen ist ein ERP-System die zentrale Software, mit der alle Prozesse bearbeiten werden. Ein weiteres zentrales Programm ist ein Zeitwirtschaftssystem. Trotz der technischen Unterstützung müssen Mitarbeiter*innen in bestimmten Bereichen Daten manuell in das System übertragen. Hier könnten z. B. Fehler bei der Entgeltabrechnung entstehen.

Stand der Digitalisierung

Die technische Ausstattung in den Büros ist unterschiedlich und u. a. von der hierarchischen Stellung abhängig. Die außertariflich beschäftigten Angestellten haben z. B. einen Laptop. Begründet wird dies damit, dass sie häufiger an Sitzungen teilnehmen, die sie protokolieren müssen. Die anderen Sachbearbeiter*innen haben einen kleinen Desktop PC, einen Monitor und ein Telefon. Die Vorgesetzten haben einen Laptop und ein Diensthandy, um unterwegs E-Mails und kleinere Dokumente abrufen zu können. Die technische Ausstattung ist laut dem befragten Vorgesetzen „anforderungsgerecht".

In der Vergangenheit wurde sehr viel mit eigenen Softwarelösungen gearbeitet. Diese waren häufig nicht kompatibel mit anderen Bereichen im Unternehmen, sodass sich das Unternehmen entschied, eine Software für alle Bereiche zu installieren. In der Folge gab es einen unternehmensweiten Prozess der Digitalisierung der Geschäftsprozesse, verbunden mit einer Umstellung auf eine neue softwaregestützte Abwicklung und Integration aller Geschäftsprozesse, vom Personalwesen über den Einkauf bis hin zum Vertrieb. Dabei greift das Unternehmen in erster Linie auf ein ERP-System zurück.

Der erste Schritt zur Einführung eines neuen einheitlichen Softwareprogramms erfolgte im Vertrieb (Fall 3) bereits Ende der 1990er-Jahre.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung war die IT vordringlich mit der Datenprozessharmonisierung beschäftigt, damit ist die Zusammenführung und Übertragung der vorhandenen Daten aus der alten in die neue Software gemeint. Ergänzend erfolgt die Erprobung neuer Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten durch z. B. neue Plattform- und Teamlösungen.

Auswirkungen auf die Arbeit

Die Teams im Einkauf (Fall 2) arbeiten in unterschiedlichem Ausmaß mit dem ERP-System und einem automatisierten Bestellsystem. In dem befragten Team ist dies in höherem Ausmaß möglich, da man im System z. B. feste Lieferanten zu einem bestimmten Preis für ein bestimmtes Produkt hinterlegen kann. Für den Bereich technische Zeichnungen oder Instandsetzungen seien automatisierte Bestellungen hingegen schwieriger bzw. gar nicht realisierbar. Im Einkauf hinke man hinsichtlich der Umstrukturierung in Richtung einer Matrixorganisation nach Ansicht einer Befragten ca. 15 Jahre hinterher.

Im Vertrieb (Fall 3) hat es bislang die größten technischen und organisatorischen Veränderungen gegeben, die mit Auswirkungen auf die Arbeit verbunden sind. Die Einführung der Matrixorganisation habe z. B. dazu geführt, dass es zu einer stärkeren Arbeitsteilung gekommen sei. Während früher alle Mitarbeiter*innen in den einzelnen Verkaufsteams alle Tätigkeiten vom Schreiben der Aufträge und Kalkulieren bis hin zum Schreiben von Besuchsberichten übernommen hätten, habe man nun angefangen, sich zu spezialisieren.

Die neue Software hat, verbunden mit der organisatorischen Umstrukturierung, zu einer Unterscheidung zwischen einfacheren Routinearbeiten einerseits und konzeptionell-strategischen Arbeiten andererseits geführt.

Die Tätigkeit im Order-Management ist einseitiger und weniger vielfältig geworden. Sie ist geprägt durch die digitale Erfassung und Bearbeitung von Aufträgen. Die einzelnen Arbeitsschritte wurden dazu vereinheitlicht und standardisiert. Umgekehrt wurden die Mitarbeiter*innen im neu gegründeten Sales-Team von den Routinetätigkeiten „entlastet“. Sie konzentrieren sich auf strategische Planungen, Marktbeobachtungen und die Verbesserung der Verkaufsperformance.

Zu den Aufgaben im Key-Account gehört der Vertrieb der Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens ebenso wie die Beobachtung von Entwicklungen und Veränderungen auf den Märkten. Aufgrund seiner strategischen Bedeutung ist der Key-Account traditionell ein Sprungbrett für eine weitere Karriere im Unternehmen und eher männlich geprägt.

Die Entscheidung, wie die neuen Teams gebildet wurden, ist von den Führungskräften im Vertrieb ohne Beteiligung der Mitarbeiter*innen getroffen worden. Während die Zuordnung zum Order-Management für einen Teil der Betroffenen kein Anlass für Beschwerden und zum Teil sogar wünschenswert war, empfinden einige von ihnen die Zuordnung zum Order-Management als Degradierung bzw. Abwertung:

„Also eigentlich. Ich würde sagen, die Order-Manager fühlen sich hier und da degradiert."
Frage: „Also weil sie Tätigkeitsbereiche verloren haben?"
Antwort: „Ja richtig, und die Arbeit jetzt relativ einseitig ist." (B_SB4)

Die Zuordnung zu den drei Arbeitsbereichen wirkt sich auf die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten aus. Die Tätigkeit im konzeptionell und strategisch definierten Sales-Team gilt als Vorbereitung auf eine zukünftige Rolle im höher qualifizierten Key-Account.

Im Personalbereich (Fall 4) sei die Matrix seit 2017 umgesetzt. Ein Problem sei die größer gewordene Zahl an Schnittstellen. Zum Teil seien Aufgaben und Rollen nicht klar genug definiert worden.

Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis

Die Beschäftigtenzahlen in Unternehmen B weisen darauf hin, dass es sich um ein männerdominiertes Unternehmen handelt. Lediglich in der Verwaltung beträgt der Frauenanteil knapp 30 Prozent, in der Produktion liegt er bei unter 5 Prozent.

Für einen Teil der interviewten Frauen in Fall 3 bietet der neu entstehende, anspruchsvollere Tätigkeitsbereich „Sales-Team" eine Chance zur höher qualifizierten und höher entlohnten Arbeit und kann mit Blick auf die strategische Bedeutung des Verkaufsbereichs als Sprungbrett für eine weitere Karriere im Unternehmen dienen. Auffällig ist hier der hohe Teil an jüngeren Frauen, die sich über ein nebenberufliches Studium für diese neu entstehenden Tätigkeitsbereiche qualifizieren.

Zum Zeitpunkt der Interviews waren ca. 80 Prozent der Mitarbeiter*innen im Sales-Team Frauen, während der Key-Account nach wie vor männlich dominiert ist. Die Führungskraft sieht hier allerdings zukünftig das Potenzial für Veränderungen.

Aufgrund der internationalen Geschäftsbeziehungen geht die Arbeit im Sales-Team mit einer hohen Arbeitsbelastung u. a. durch Tätigkeiten über digitale Kommunikationsmedien außerhalb der Bürozeiten einher – ein Aspekt, der diese Arbeit für einige Mitarbeiter*innen unattraktiv erscheinen lässt.

Die Zuordnung von Beschäftigten (Frauen) durch die Vorgesetzten zum Order-Management hingegen bietet kaum Entwicklungsmöglichkeiten, hier besteht ein höheres Substitutionspotenzial. Es handelt sich dabei um sogenannte Resttätigkeiten, die noch nicht digitalisiert bzw. automatisiert sind, bei denen allerdings das Potenzial dazu besteht.

4.3.3 Produktionsunternehmen C (Fall 5): Stabilisierung geschlechterbezogener Arbeitsteilung in der Produktionsadministration

Unternehmen C ist ein Produktionsstandort eines bundesweit agierenden Unternehmens der Lebensmittelindustrie. An diesem Standort werden Teigwaren hergestellt, von der Teigherstellung bis zur Verpackung. Während große Teile der strategischen Managementbereiche in der Unternehmenszentrale angesiedelt sind, werden am untersuchten Standort Aufgaben wie die örtliche Produktionsplanung und -steuerung, Logistik, Einkauf und Koordination bearbeitet.

In den vergangenen Jahren hat es im Unternehmen einige Besitzerwechsel gegeben, mit denen jeweils Umstrukturierungen verbunden waren, z. B. Schließungen von Standorten oder Verlagerungen von Tätigkeiten. Dennoch gibt es bei den Beschäftigten relativ lange Betriebszugehörigkeiten. Alles in allem wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber beschrieben. Begründet wird das im Verwaltungsbereich insbesondere mit der möglichen Arbeitszeitflexibilität.

Am untersuchten Standort sind ca. 300 Personen beschäftigt, wobei die Mehrheit in der Produktion tätig ist. In der Verwaltung arbeiten elf Personen. Das Verhältnis von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten liegt nach Auskunft des Werksleiters bei 30 Prozent Teilzeit und 70 Prozent Vollzeit, besonders hoch ist der Teilzeitanteil in der Verwaltung. Männer arbeiten nicht in Teilzeit. Alle Teilzeitbeschäftigten geben als Grund für ihre verkürzten Arbeitszeiten familiäre Erfordernisse (Familie und Kinder) an.

In der Sachbearbeitung gelingt ein Wechsel in die Vollzeitarbeit meist nur, wenn jemand für eine gewisse Zeit vertreten werden muss (z. B. bei längerer Krankheit oder Elternzeit). Im Unterschied zu anderen Unternehmen, in denen der Wechsel von Teilzeit- auf Vollzeitarbeit aufgrund eines Fachkräftemangels begrüßt wird, trifft dies auf Unternehmen C nicht zu. Hier arbeiten in der Sachbearbeitung auch einige Quereinsteigerinnen mit anderen beruflichen Hintergründen.

Es gibt eine Gleitzeitregelung. Auch der kurzfristige Tausch von Arbeitszeiten ist möglich. Diese individuelle Gestaltung der Arbeitszeit wird von den teilzeitbeschäftigten Frauen positiv bewertet. Sie erleben dadurch eine Flexibilität je nach ihren Bedürfnissen.

Die Sachbearbeitung im Unternehmen C ist nach einzelnen Aufgaben und Zuständigkeiten getrennt, ganzheitliche Aufgabenbereiche wie beispielweise in Unternehmen D gibt es hier nicht. Grob beschrieben umfasst die

Sachbearbeitung hier Restarbeiten im Bereich der Personalarbeit, die Aufbereitung und Kontrolle von Produktionskennzahlen sowie Plausibilitätsprüfungen. Im Einzelnen beinhaltet die Sachbearbeitung in Unternehmen C folgende Tätigkeiten:

- Einkauf von Rohware für die Produktion. Zwei Kolleginnen stimmen sich darüber ab, wer die Einkäufe erledigt. Der zentrale Einkauf bestimmt allerdings, bei welchem Lieferanten die Bestellung erfolgen soll.
- Aufgaben im Personalbereich. Das beinhaltet z. B. die Kontrolle und Korrektur von fehlerhaften Arbeitszeiterfassungen oder Zuarbeiten für den Personalbereich der Zentrale.
- Assistenzarbeit für den Werksleiter. Sie umfasst u. a. die Vorbereitung von Meetings, die Bewirtung von Gästen und das Erstellen von Produktionsberichten.

Stand der Digitalisierung

Die Verwaltung in Unternehmen C zeichnet sich insgesamt durch einen geringen Digitalisierungsgrad und eine Gleichzeitigkeit von digitaler und analoger Technik aus. Die Digitalisierung in der Verwaltung wird beeinflusst durch Automatisierungen in der Produktion. In der Administration arbeiten die Beschäftigten mit verschiedenen Softwareprogrammen. Die Arbeitsplätze sind ausgestattet mit Rechner, Monitor, Tastatur und Telefon. Externe Gespräche finden u. a. über Skype statt. Direkte Bestellungen bei Lieferanten laufen per Fax, per E-Mail oder es wird ein „Automatismus“, ein standardisiertes Vorgehen, eingeleitet.

Für die Einarbeitung in die neuen Softwareprogramme hat die zentrale IT-Abteilung eine Dokumentation erstellt, in der die Nutzung beschrieben ist. Letztendlich ist die Dokumentation allerdings zu umfassend, weshalb sich die Verwaltungsangestellten bei Problemen jemanden suchen, der ihnen weiterhelfen kann. Wenn es größere technische Probleme gibt, rufen sie in der Zentrale an.

Bezüglich der Einführung und Gestaltung der Digitalisierung der Sachbearbeitung gab es keine Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Die betrieblichen Entscheidungen wurden in der Zentrale gefällt.

Veränderungen und Auswirkungen auf die Arbeit

Die mit der Einführung neuer Softwaremodule verbundenen Veränderungen werden von den Beschäftigten durchaus als Verbesserung der täglichen Arbeit empfunden. Vor der Digitalisierung wurden Daten aus der Produktion handschriftlich in Formulare eingetragen und in die Verwaltung gegeben.

Heute erfasst die Teamleitung in der Produktion die Daten und überträgt diese in ein Tabellenkalkulationsprogramm. Die Verwaltungsangestellte überprüft die Eingaben der Kolleg*innen aus der Produktion. Auf dieser Basis erstellt sie eine Auswertung für den Werksleiter, damit er stets über den Stand der Produktion informiert ist. Die Übertragung in das neue Softwareprogramm erfolgt dabei per Hand durch die zuständigen Sachbearbeiterinnen. Der Werksleiter fasst die Daten zusammen und leitet sie an die Zentrale weiter.

Insgesamt stellen die befragten Sachbearbeiterinnen fest, dass ihre Arbeit an Umfang abgenommen hat. Die Ursache liegt dabei nicht nur in der technischen Umsetzung der Digitalisierung, sondern eher in den damit ermöglichten arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen, die z. B. Verbesserungen bei der Schichtplangestaltung für die Produktion ergeben haben. Dadurch sind für einige Sachbearbeiterinnen auch die Belastungen geringer geworden.

Seit der Einführung neuer Softwareprogramme werden auch Schulungen für die Beschäftigten angeboten, in der Regel von externen Anbietern. Allerdings erfolgt die Weiterbildung zumeist eher durch Learning by Doing und kollegiale Unterstützung. Die Einarbeitung neuer Kolleg*innen in die Programme erfolgt am Arbeitsplatz.

Ihre Handlungsspielräume werden nach Meinung der Befragten durch die Digitalisierung der Abläufe geringer. Vieles ist vorgegeben und kann vor Ort nicht mehr geändert werden.

Durch die Digitalisierung und die damit verbundene Zentralisierung entsteht auch ein erhöhtes Substitutionspotenzial in verschiedenen Bereichen, z. B. durch die Verlagerung von Tätigkeiten in die Unternehmenszentrale oder auch durch die Verlagerung von Tätigkeiten aus der Verwaltung in die Produktion (Eingabe von Produktionsdaten etc.). Auch der Wegfall von Tätigkeiten durch die Digitalisierung einfacher Routinearbeiten ist möglich. Es besteht das Potenzial zur weiteren technischen Rationalisierung, angeordnet von der Zentrale. Hier stellt sich möglicherweise die Investitionsfrage: Was kostet das derzeitige Personal, was kostet die Digitalisierung.

Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis

Es gibt in der Verwaltung des Unternehmen C eine klare geschlechterbezogene Arbeitsteilung: Die Assistenz und die einfache Verwaltungsarbeit wird von Frauen erledigt, qualifizierte Arbeiten in der Verwaltung von Männern. Die Frauen in der Verwaltung werden vom Werksleiter als persönliche Assistentinnen angesehen. Eine Sachbearbeiterin ist laut eigenen Aussagen „Mäd-

chen für alles". Sie kümmert sich z. B. auch um die Bewirtung von Gästen. Andere Frauen beheben Fehler in den Produktionsdaten.

Laut Einschätzung des Werksleiters liegt der Anteil der Frauen in der Verwaltung insgesamt bei 50 Prozent. Es handelt sich aber eher um ein „Gefühl". Genaue Zahlen liegen nicht vor. Der reale Anteil der Frauen ist laut Aussage der befragten Sachbearbeiterinnen deutlich niedriger.

Vorgesetztenpositionen sind durchgängig mit Männern besetzt. Wie die Positionen besetzt werden, ist den befragten Sachbearbeiterinnen nicht bekannt.

Die Frauen in der Administration sitzen in einem Großraumbüro, die Männer sitzen in Einzelbüros. Dies wird damit begründet, dass diese höhergestellt seien und mehr Verantwortung trügen: „Da wäre es natürlich schlecht, wenn man die in so ein Großraumbüro setzen würde", wie es eine Sachbearbeiterin formuliert.

Die Mitarbeiter*innen sind insgesamt wenig informiert, wie ihre Arbeit in die betrieblichen Abläufe eingeordnet ist. Dies könnte an dem Führungsstil des Werksleiters liegen, der die Sachbearbeiter*innen als Assistentinnen oder Serviceabteilung betrachtet, aber auch an der Zuarbeitungsfunktion für die Zentrale.

Die Sachbearbeiterinnen übernehmen beim jetzigen Stand der Digitalisierung überwiegend Routinearbeiten. Sie korrigieren Eingabefehler der Männer aus der Produktion und assistieren vorgesetzten Männern. Ihre Arbeiten unterliegen einem hohen Substitutionspotenzial durch Digitalisierung (u. a. Wegfall von Kontrollarbeiten) und damit verbundenen Zentralisierungen an anderen Standorten und der Zentrale (z. B. Einkauf, Personalangelegenheiten).

Die Arbeit der Mitarbeiter*innen in der Administration kann bezogen auf geschlechterbezogene Aspekte eher als strukturkonservativ und stabilisierend bezeichnet werden. Es besteht das Potenzial zur weiteren technischen Rationalisierung, über welche allerdings nicht allein die Werksleitung entscheiden kann.

4.3.4 Dienstleistungsunternehmen D (Fälle 6–7): Wachsendes Unternehmen mit wachsenden Chancen für die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen

Unternehmen D ist ein schnell wachsendes Unternehmen im Bereich der Immobilienwirtschaft und beschäftigt im Jahr 2019 über 100 Mitarbeiter*innen,

verteilt über mehrere Standorte in Deutschland. Das Unternehmen teilt sich auf in drei Gesellschaften, welche sich auf verschiedene Bereiche der Immobilienwirtschaft fokussieren: Immobilienmanagement, Investment/Bau und den Vertrieb und die Vermarktung von Immobilien(grundstücken).

Die Unternehmensgruppe wird von sieben Geschäftsführer*innen geleitet und ist von einem der Geschäftsführer*innen vor über 20 Jahren als eine Art Familienunternehmen gegründet worden. Das Kerngeschäft umfasste viele Jahre Bau, Einkauf, Umbau und Verwaltung von Immobilien, betreut von ca. 10 bis 15 Mitarbeiter*innen. Erst mit dem Ausweiten des Geschäftsfeldes und der intensiveren Betreuung von Projekten für Fremdinvestoren ist das Unternehmen in den letzten acht Jahren stark und schnell gewachsen.

Bei dem Unternehmen handelt es sich um ein vergleichsweise junges und vor allem expandierendes Unternehmen, in welchem die Auswirkungen der Digitalisierung deutlich beobachtbar sind und durch das Wachstum ein zusätzlicher Treiber für die Digitalisierung wirksam wurde.

Ein großer Teil der Mitarbeiter*innen ist aufgrund des starken Wachstums des Unternehmens erst wenige Jahre bzw. Monate im Unternehmen. Über zwei Drittel der Mitarbeiter*innen arbeiten gemeinsam am Hauptstandort, an welchem neben der Immobilienverwaltung auch zentrale Verwaltungsbereiche wie die Personal- und Organisationsentwicklung angesiedelt sind. Ein weiterer größerer Standort mit etwas über 30 Mitarbeiter*innen befindet sich an einem anderen Ort in Deutschland. Die weiteren Standorte verfügen nur jeweils über ein bis drei Mitarbeiter*innen.

Trotz des hohen Fachkräftemangels bemüht sich das Unternehmen nicht, Mitarbeiter*innen im Unternehmen zu halten. Die Fluktuation im Unternehmen ist hoch. Im Jahr 2019 sind 45 Mitarbeiter*innen neu eingestellt worden, zugleich haben 20 Mitarbeiter*innen gekündigt. Eine der für die (Re-)Organisation zuständigen Mitarbeiterinnen benannte als Ursache eine gewisse Unzufriedenheit einiger Mitarbeiter*innen mit den Veränderungen im Zuge des Wachstums des Unternehmens und mit den begleitenden Maßnahmen zur Organisationsentwicklung.

Aus Sicht der interviewten Immobiliensachbearbeiter*innen ist es unproblematisch, eine neue Anstellung zu finden. Dies führt auch zu einer höheren Kündigungsbereitschaft, wenn ein*e Mitarbeiter*in das Wachstum und die Veränderungsprozesse im Unternehmen nicht mitttragen wolle, so eine Sachbearbeiterin. Letzteres ist aus Sicht der Personalleitung durchaus sinnvoll und gewollt.

Die meisten Sachbearbeiter*innen arbeiten in Vollzeit. Aufgrund des hohen Fachkräftemangels machen die Sachbearbeiter*innen zum Teil auch

Überstunden. Ein Teil der vorher in Teilzeit arbeitenden Kolleg*innen ist inzwischen wieder in Vollzeit beschäftigt, auch weil Teilzeit keinen Sinn mache, wenn sowieso Überstunden geleistet werden.

Die Mitarbeiter*innen sind verschiedenen Fachabteilungen zugeordnet (u. a. Buchhaltung, Haustechnik, Immobilienverwaltung). Es konnten zwei Fallstudien realisiert werden: allgemeine Assistenz (z. B. die „Dame am Empfang"; Fall 6) und Immobilienverwaltung (Fall 7).

Ein zentraler Bereich ist die Immobilienverwaltung, welche auch die Betreuung komplexerer gewerblicher Flächen beinhaltet. Die Mitarbeiter*innen im kaufmännischen Bereich haben entweder ein immobilienwirtschaftliches Studium oder eine Ausbildung als Immobilienkaufmann/-frau, Immobilienfachwirt*in o. Ä. absolviert. Die Sachbearbeiter*innen sind jeweils für bestimmte Immobilien ganzheitlich verantwortlich. Dazu gehört die komplette Bewirtschaftung einer Immobilie im kaufmännischen Bereich, von der Vertragserstellung, Kommunikation mit Mieter*innen, Nachbar*innen oder Behörden bis hin zu Kündigungen, Mietanpassungen, Forderungsmanagement, Korrespondenz mit Rechtsanwälten etc.

Sie arbeiten dabei in einer Matrixorganisation mit der technischen Betreuung der Immobilien und den Asset-Manager*innen zusammen. Beim Asset-Management handelt es sich um eine Vermögensverwaltung durch eine Bank oder eine spezielle Vermögensgesellschaft, die die Anlageentscheidungen im Interesse der Anleger, aber nach eigenem Ermessen trifft. Mitarbeiter*innen aus den drei Bereichen bilden ein gemeinsames Projektteam, welches dann den jeweiligen Investor bzw. die Immobilie verwaltet. Auf diese Weise wird neben den Fachabteilungen auch eine Matrixorganisation aufgebaut.

Es gibt keine institutionalisierte Interessenvertretung der Beschäftigten (Betriebsrat o. Ä.) im Dienstleistungsunternehmen D.

Homeoffice war zum Zeitpunkt der Interviews noch kein Thema, auch die technische Ausstattung war zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht entsprechend gestaltet, dass die Mitarbeiter*innen auch im Homeoffice hätten arbeiten können. Von den Tätigkeiten her sei dies zwar laut einer Sachbearbeiterin kein Problem, es fehle jedoch am Willen der Führung zur Umsetzung.

Stand der Digitalisierung

Aufgrund des Wachstums des Unternehmens und des sogenannten Fachkräftemangels insbesondere im Bereich der Immobilienverwaltung investiert das Unternehmen zunehmend in die digitale Infrastruktur, hierzu gehören in

erster Linie neue Softwareprogramme und Cloudlösungen, auch zur standortübergreifenden Zusammenarbeit. Die Betreuung der IT wurde einem technikaffinen und interessierten Mitarbeiter übertragen.

Perspektivisch ist die Einstellung einer Fachkraft für den Bereich IT geplant. Damit einhergehen soll auch eine technische Aufrüstung, so waren z. B. Videokonferenzen zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht durchgängig technisch möglich, was die standortübergreifende Kooperation erschwerte. Die IT-Fachkraft soll im Zuge dessen zugleich die technische Ausstattung der Mitarbeiter*innen standardisieren. Dies betrifft die Ausstattung sowohl im Bereich Software als auch mit Blick auf die Hardware und beinhaltet auch die Notwendigkeit einer mobilen Ausstattung (Laptop und/oder Handy) für bestimmte Beschäftigtengruppen.

Das Wachstum des Unternehmens war in der Wahrnehmung der Interviewpartner*innen in den letzten zwei bis drei Jahren mit einem deutlichen Digitalisierungsschub verbunden. Zwei neue Softwareprogramme sind dabei besonders entscheidend, zum einen die Einführung einer neuen Software im Bereich der Immobilienverwaltung und zum anderen die Anschaffung einer Software zur Personalverwaltung.

Die Einführung der neuen Softwarelösungen für den Personalbereich wurde weitestgehend als Entscheidung der Geschäftsführung beschlossen und umgesetzt. Im Vorfeld wurde die mittlere Führungsebene durchaus an Diskussionsprozessen beteiligt, auch weil diese Personen als Multiplikator*innen für die Kommunikation der neuen Technologien und deren Akzeptanz fungieren. Die letztliche Entscheidung liegt bei der Geschäftsführung bzw. der Leiterin der Personal-/Organisationsentwicklung.

Auswirkungen auf die Arbeit

Veränderungen der konkreten Arbeitsprozesse ergeben sich durch eine Verlagerung von Tätigkeiten in den digitalen Raum. Schnittstellen zwischen Abteilungen und verschiedenen Bearbeitungsschritten werden idealerweise durch die digitalen Tools abgebildet. Es wird erwartet, dass sich dadurch die internen Kommunikations- und Abstimmungsprozesse verringern. Dies geschieht durch automatisierte Prozessschritte, welche weniger direkte Kommunikation zwischen Mitarbeiter*innen, sondern eher asynchrone, also zeitversetzte Kommunikation z. B. durch E-Mails bzw. Dokumentation über die digitalen Tools mit sich bringt.

Ausführlichere digitale Dokumentation führt dem Empfinden einer Sachbearbeiterin nach jedoch nicht zwingend zu einer Zeitersparnis. Sie sei oftmals aufwendiger als die direkte Kommunikation. Der Reduktion direkter

Kommunikationsnotwendigkeiten durch die neuen digitalen Technologien steht der Versuch des Unternehmens gegenüber, durch gezielte Maßnahmen wie die Einführung von Projektteams für die jeweiligen Immobilien, durch neue Bürokonzepte, eine verbesserte technische Ausrüstung für Videokonferenzen und weitere Tools zur Zusammenarbeit die Kommunikation im Unternehmen zu stärken.

Die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und (mobilen) Erreichbarkeit führen in dem Unternehmen dazu, dass Führungskräfte für ihre Mitarbeiter*innen direkter und einfacher erreichbar sind. Dadurch verändert sich Führung, aber auch bestimmte verwaltende und zuarbeitende Tätigkeiten verändern sich bzw. fallen weg. Häufig sind dies klassische Assistenz- bzw. Sekretariatsfunktionen.

Im Unternehmen gibt es Frauen in der Verwaltung, welche bislang am Empfang eine zentrale Anlaufstelle für Informationen jeglicher Art waren, z. B. Krankmeldungen, die Weitergabe von Informationen zwischen den verschiedenen Standorten sowie externe Anfragen. Diese Aufgaben werden durch die neuen digitalen Technologien weniger bedeutsam, wenn beispielsweise Führungskräfte direkt angemailt werden, Kund*innen sich per E-Mail und auf virtuellen Kundenportalen mit ihrem Anliegen sofort an die für sie zuständige Immobiliensachbearbeiter*in wenden können oder Dokumente über Cloudlösungen standortübergreifend einsehbar sind.

Bestimmte Aufgaben im Bereich der Personalverwaltung wurden den Mitarbeiter*innen am Empfang ganz genommen, wie z. B. die Krankmeldungen, welche nun in der neuen Personalverwaltungssoftware digital erfasst und bearbeitet werden. Weitere Aufgaben, wie z. B. die Buchung von Reisen für die Mitarbeiter*innen, werden perspektivisch ebenfalls digitalisiert und dann als Aufgabengebiet wegfallen, so die befragten Expertinnen.

Zum Zeitpunkt der Interviews hatten die Frauen im Frontoffice bzw. „Damen am Empfang", wie diese Sachbearbeiter*innen intern auch mehrfach genannt wurden, im Zuge des Einführungsprozesses der neuen digitalen Software allerdings auch neu anfallende Aufgaben übernommen, wie z. B. das Einscannen von noch per Post eintreffenden Rechnungen. Inwiefern solche und ähnliche Arbeiten mit der Umstellung auf digitale Rechnungen irgendwann ganz wegfallen oder aber zumindest in ihrer Relevanz als qualifizierte Arbeit verlieren, bleibt abzuwarten.

Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens, statt Privatimmobilien zunehmend auch anspruchsvollere gewerbliche Immobilien zu erwerben, hat zu einer deutlich gestiegenen Komplexität der Verwaltungsprozesse geführt und ist mit höheren fachlichen (z. B. hinsichtlich rechtlicher Bestim-

mungen, komplexerer Verwaltungsvorgänge) und technischen Anforderungen verbunden. Durch die Fokussierung auf kompliziertere Gewerbeimmobilien steigt der Komplexitätsgrad auf der kaufmännischen Seite, aber auch der begleitende Technikeinsatz bringt neue Anforderungen mit sich.

Digitale Technologien sollen dabei auch eine stärkere Konzentration auf die inhaltlich-konzeptionelle Arbeit (Problemlösung) und mehr zeitliche Freiräume für die Betreuung von Kund*innen ermöglichen. Ebenso bedeutsam ist die automatisierte Auswertung eingepflegter Daten. Sie schafft wiederum neue Möglichkeiten für stärker inhaltlich-konzeptionelle und strategische Arbeit durch die Immobiliensachbearbeiter*innen selbst, was zu einer weiteren Aufwertung dieser Tätigkeitsbereiche führen könnte. Schwierig ist eine Einschätzung, inwiefern entstehende Freiräume durch Arbeitsverdichtungen – wie eine höhere Zahl an zu bearbeitenden Immobilien – und neue Aufgaben, z. B. mehr strategische Analysen, wieder geschlossen werden.

Die intensivere Nutzung digitaler Technologien ist für eine befragte Sachbearbeiterin mit einer zunehmenden Verdichtung der Arbeit einhergegangen, „man arbeitet mehr an Menge ab". Dies wird verstärkt dadurch, dass die fachlichen Anforderungen durch die neuen Technologien zusätzlich steigen, indem z. B. komplexere Gewerbemietverträge aufgesetzt und technisch abgebildet werden können. Die Mitarbeiter*innen benötigen für die Verwaltung dieser Immobilien umfassendere kaufmännische Fähigkeiten, als für die Verwaltung reiner Wohnimmobilien nötig wären.

Die Anpassung der persönlichen Arbeitsroutinen der Mitarbeiter*innen stellt eine zusätzliche Belastungsquelle dar. Die Umstellung von Papier auf digitale Prozesse verhindert alteingeübte Routinen wie z. B. Notizen über nächste Arbeitsschritte auf Rechnungen, Aufträge usw. Diese Anpassungsleistung durch die Mitarbeiter*innen betrifft noch einmal eine andere Ebene als die Einarbeitung in die Programme selbst, welche durchgängig allerdings als unproblematisch beschrieben wird.

Durch die bessere Erreichbarkeit der Immobilienverwalter*innen insbesondere über E-Mails steigt auch deren externer Kommunikationsaufwand und die Schnelligkeit der Kommunikation mit Kund*innen, Behörden, Technikern etc. Dies kann ebenfalls eine zusätzliche Quelle für Belastungen sein. Man werde „bombardiert mit E-Mails", verbunden mit der Erwartung einer schnellen Antwort.

Geschlechterverhältnisse

Zwei der sieben Geschäftsführer*innen des Unternehmens sind Frauen, sie sind verantwortlich für den Bereich Immobilienverwaltung bzw. Vermark-

tung von Wohnimmobilien. In Bezug auf die verschiedenen Geschäftsführungsbereiche lässt sich hier eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung beobachten. So sind in dem Unternehmen in verantwortlichen Positionen im Bereich Immobilieninvestment, mehr Männer verantwortlich, und auch die Entscheidungen im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung (z. B. hinsichtlich der Abstimmung des Reorganisationsprozesses, technologischer Investitionen) obliegen verstärkt den Geschäftsführern. Eine befragte Vorgesetzte verhandelt geplante Veränderungen und die Anschaffung neuer Software primär mit dem dafür zuständigen Geschäftsführer. Die Digitalisierung der Arbeit zeigt hier keine Auswirkungen auf die betriebliche Hierarchie, wonach Männer nach wie vor die oberen Positionen besetzen.

Während die Geschäftsführungsebene männlich dominiert ist, sind auf der Teamleiterebene mehr Frauen als Männer beschäftigt (Verhältnis 3:1). Nur der männliche Teamleiter ist intern rekrutiert worden, die übrigen Positionen wurden mit externen Frauen besetzt.

Was die Ebene der Mitarbeiter*innen betrifft, ist das Geschlechterverhältnis im Unternehmen D weitestgehend ausgeglichen. Dies liegt daran, dass die Sachbearbeitung in der Immobilienwirtschaft viele Verwaltungskräfte bzw. Sachbearbeiter*innen benötigt. Zwei stark männlich geprägte Bereiche im Unternehmen sind allerdings die technische Immobilienverwaltung und der Bereich Bauprojekte/Architektur.

In der technischen Immobilienverwaltung sind ausschließlich Männer beschäftigt. In der Bauabteilung sind auch einige Frauen beschäftigt, eher allerdings im Bereich Teamassistenz und Controlling. Die beiden Bereiche seien aufgrund der Nähe zur Baubranche stark männlich geprägt, da komme es schon mal vor, dass Männer kündigen, wenn eine Frau befördert wurde, berichtet eine Vorgesetzte. Es lässt sich schwer abschätzen, ob dies generell an den starken Veränderungen im Unternehmen liegt, die gerade bei langjährigen Mitarbeiter*innen zum Teil zu Widerständen geführt haben, oder ob dies zum Teil auch auf nicht erfolgte Beförderungen zurückzuführen ist.

Insgesamt zeigt sich ein Unternehmen mit einer sehr ausgeprägten geschlechtlichen Arbeitsteilung in bestimmten Bereichen (Investment, Bau/Architektur). Auch die oberste Managementebene ist stark männlich besetzt. Auf den Ebenen darunter ist das Geschlechterverhältnis durch den starken Verwaltungsanteil weitestgehend paritätisch. Die für die Personalentwicklung verantwortlichen Mitarbeiterinnen betonen, dass auch bei der Besetzung der Führungspositionen auf der mittleren Ebene auf Gleichstellung geachtet wird, was die Zahlen entsprechend bestätigen.

4.3.5 Öffentlicher Dienst E (Fall 8): Kontinuierliche Digitalisierung, aktive Interessenvertretungen, dennoch ungleiche Geschlechterperspektiven

Bei E handelt es sich um eine öffentliche Einrichtung in der Wissenschaft. Die Einrichtung gehört zu einer Hochschule, verfügt dennoch zum Teil über eigene Verwaltungsstrukturen in Form von Sachbearbeiter*innen, welche entweder einzelnen Forschungsgruppen zugeordnet sind oder für die Personal- und Drittmittelverwaltung und die Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sind. Dabei bestehen mehrere Schnittstellen zur zentralen Verwaltung der zugeordneten Hochschule. Ein großer Teil der Verwaltungsvorgänge erfolgt über das Softwaresystem der Hochschule, z. B. im Bereich der Personalverwaltung (Urlaubsbeantragung etc.), Finanzkalkulation oder Beschaffung (Einkauf). Es gibt einen Personalrat als Interessenvertretung der Beschäftigten.

Die Verwaltung der Einrichtung besteht aus einer Verwaltungsleitung und drei Sachbearbeiter*innen im Bereich Finanz- bzw. Personalverwaltung. Zusätzlich gibt es sechs Sachbearbeiter*innen, welche den verschiedenen Forschungsgruppen zugeordnet sind. Davon arbeitet eine Person in Vollzeit und fünf in Teilzeit. Insgesamt sind unter den Sachbearbeiter*innen zwei Männer und acht Frauen. Durch die Zuordnung zum öffentlichen Dienst erfolgt die Entlohnung der Sachbearbeiter*innen nach dem Tarifrecht des öffentlichen Dienstes.

Die Aufgaben der Sachbearbeiter*innen sind sehr vielfältig und hängen vor allem von der Gestaltung durch die jeweiligen Leiter*innen der Forschungsgruppen ab. Während Sachbearbeiter*innen in einer Forschungsgruppe mit der Formatierung von Texten beschäftigt sind, bearbeiten und kontrollieren andere das zur Verfügung stehende Budget. Die Aufgaben sind vom Anspruchsniveau sehr unterschiedlich. Einige Sachbearbeiter*innen haben feste, zum Teil vorgefertigte Aufgaben. Dass sie dabei über den Tellerrand hinausschauen, sei gar nicht erwünscht, so die Vorgesetzte.

Eine befragte Sachbearbeiterin bezeichnet sich selbst als „Mädchen für alles“. Sie übernimmt etliche Aufgaben einer traditionellen Sekretärin ihres Vorgesetzten (z. B. die Organisation von Terminen, Dienstreisen etc.). Sie springt auch für andere Sachbearbeiter*innen ein, wenn diese krank werden. Dann übernimmt sie beispielsweise auch die Personalverwaltung.

Stand der Digitalisierung

Ein Treiber für die Einführung des neuen Softwaresystems war die Umstellung von der kameralistischen auf die kaufmännische Buchführung. Die

Hochschule hat dazu einzelne Institute und Fakultäten für die damit einhergehende Pilotierung ausgewählt.

In dem Softwaresystem der Hochschule wird zwischen verschiedenen User-Gruppen unterschieden. Nur die Hochschulverwaltung hat zentrale Rechte, die dezentralen User wie z. B. Institute haben weniger Rechte und Zugriffsmöglichkeiten. So haben die dezentralen User im Finanzmodul nur Konteneinsicht und keine Schreibrechte. Ähnliches gilt zum Teil für die anderen Module. Für die dezentralen Einheiten sind hier insbesondere die Module für Urlaub, Dienstreisen und das Bestellwesen von besonderer Bedeutung.

Insgesamt sind die dezentralen Einheiten abhängig von den zentral beschlossenen Änderungen und von den dort eingestellten bzw. zur Verfügung gestellten Serviceprogrammen. Dadurch ist ein vernetztes Arbeiten möglich. Bei der Einführung des Bestellmoduls seien z. B. hochschulweit 20 technikaffine und interessierte Personen von ihren Vorgesetzen für das „Testbefähigungsteam" ausgewählt worden, ca. 60 Prozent aus der zentralen Verwaltung, 40 Prozent aus den verschiedenen Fakultäten und Instituten. Letztere haben zum Teil als Key-User in die Fakultäten hinein fungiert.

Das Team habe dann im Testsystem „alle möglichen Unwägbarkeiten durchgespielt", bis man dann entschieden habe, jetzt könne man das System starten, d. h. „produktiv gehen". Vier Personen aus dem Team haben dann hochschulweit die Anwender*innen geschult, immer im Tandem (ein*e Sachbearbeiter*in aus einer dezentralen Einheit und ein*e Sachbearbeiter*in aus der zentralen Verwaltung). Die Auswahl der Personen, die die Schulungen besuchen sollten, wurde von den verschiedenen Einheiten selbst getroffen.

Das Testbefähigungsteam hat auch entschieden, welche Zusatzfunktionen sie für den alltäglichen Betrieb brauchen. Dazu haben sie vorab eine andere Hochschule besucht, die das Modul schon als Produktivsystem laufen hatte. Dort habe man dann geschaut, was es gibt und was man brauche bzw. nicht brauche.

Die Umstellung auf das neue Softwaresystem fand eine befragte Sachbearbeiterin nicht schwierig. Das sei „ruckzuck" gegangen, man habe auch die Ansprechpartner*innen in der Verwaltung gehabt, die man bei Problemen anrufen konnte, und die Dokumentationsmappe aus dem Lehrgang. Generell werden die Sachbearbeitungskräfte nicht gefragt, wie gut sie mit Programmen zurechtkommen. Die Programme werden eingeführt und es heiße „friss oder stirb", so eine Sachbearbeiterin. Man bekomme zwar Lehrgänge, aber diese seien oft sehr dicht und zudem stehe man bei Aufgaben, die man nicht regelmäßig mache, immer wieder vor dem Problem, dass man noch einmal neu schauen müsse, wie genau dabei vorzugehen ist.

Nach dem aufwendigen Einführungsprozess der neuen Software laufen Updates über die zentrale IT-Abteilung der Hochschule. Änderungen und Updates sind allerdings eher selten. Es gibt zudem ein Key-User-Forum, einen Verteiler, in welchem die Leiter der Einrichtungen und einige Ausgewählte, u. a. auch eine der befragten Vorgesetzten, vertreten sind. Dort verteilte Informationen werden dann in den Abteilungen, Instituten etc. weitergegeben.

Vollständig digitalisiert sind inzwischen die Urlaubsanträge und die Verwaltung von Dienstreisen. Bei Letzteren sei es inzwischen sogar möglich, die Belege einzuscannen. Die Originalbelege verbleiben bei den Antragstellenden. Sie müssen nicht mehr per Post hinterhergeschickt werden. Zudem hat sich die technische Ausstattung, beschleunigt durch die Situation in der Corona Pandemie, verändert. Die Sachbearbeiter*innen haben nun neben ihrem Arbeitsplatz im Institut (PC, Monitor, Tastatur, Maus, Zentraler Drucker) inzwischen auch einen Arbeitsplatz zu Hause mit Laptop, Monitor und Drucker.

Auswirkungen auf die Arbeit

Aus Sicht einer Sachbearbeiterin hat sich im Zuge der Weiterentwicklung der Arbeit mit digitalen Mitteln die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen verändert. Früher habe man auch bestimmte Dinge gemeinsam bearbeitet. Jetzt arbeite man allein am PC und schreibe ggf. eine E-Mail oder telefoniere. Die Zahl der persönlichen Kontakte habe abgenommen. Sachbearbeiterinnen beklagen eine zunehmende Arbeitsverdichtung, weil in gleicher Zeit mehr Aufgaben bewältigt werden müssen.

Ein Teil der Aufgaben der Sachbearbeitung wie z. B. Dienstanträge ausfüllen, hat sich auf die Dienstreisenden selbst verlagert. Am Anfang hätten die Professor*innen, die es gewohnt waren, solche Aufgabe ihrer Sekretärin hinzulegen, den Sachbearbeiterinnen ihre persönlichen Zugangsdaten zum System gegeben, damit diese weiterhin die Anträge stellen konnten. Dies sei „von oben“ untersagt, später aber zum Teil wieder relativiert worden. In das neue Softwareprogramm wurde die Sekretariatsfunktion eingebaut. Theoretisch sei es damit wieder möglich geworden, dass die Sachbearbeiter*innen die Dienstreiseanträge für andere Personen bearbeiten können. Dies sei dann durch die Weigerung der Sachbearbeiter*innen aber nicht erfolgt.

Insgesamt stellt das neue Softwaresystem nach Meinung der befragten Sachbearbeiterinnen höhere Anforderungen an das Hintergrundwissen und das kaufmännische Wissen der Sachbearbeiter*innen. Die Reaktion der Anwender*innen des Systems war deshalb verschieden, einige fanden das

System gut und andere waren „genervt“. Ein Problem sei, dass es bestimmte Wissenslücken bei den Anwender*innen offenbart hat. Die befragte Vorgesetzte vermutet hinter den Widerständen deshalb eher solche fachlichen Wissenslücken.

Die Richtlinien des Tarifvertrags zur Eingruppierung in die verschiedenen Gehaltsgruppen unterscheiden nach Tiefe und Breite der für eine Tätigkeit notwendigen Kenntnisse. Sachbearbeiter*innen gehen in der Regel in eine Richtung: Sie stellen sich entweder breiter auf und gehen dafür nicht sehr in die Tiefe. Oder aber sie spezialisieren sich stark. ERP-Systeme offenbaren dabei stärker, wie Dinge zusammenhängen. Es ist mehr Wissen über die Abläufe notwendig, um die Arbeit gut zu machen.

Vorgaben für bestimmte Arbeiten gab es immer, diese beinhalteten aber immer einen gewissen Handlungsspielraum. Das neue Softwareprogramm dagegen erfordert standardisierte Vorgänge, wenn davon abgewichen wird, zeigt das System eine Fehlermeldung und die Weiterarbeit ist nicht möglich.

Die technische Ausstattung ist nach Ansicht der befragten Sachbearbeiterinnen anforderungsgerecht, sodass mittlerweile ohne Probleme alle Aufgaben von zu Hause erledigt werden können. Die Sachbearbeiter*innen und die Verwaltungsleitung treffen sich einmal in der Woche über Zoom. Da seien immer fast alle dabei, und die Beteiligung sei ganz rege. Die Entfernung lasse einen da gar ein wenig zusammenwachsen. Dies gelingt nach Ansicht der Vorgesetzten ganz gut, vor allem bei einem Team, das sich schon kennt. Vorher habe es keine wöchentlichen Treffen mehr in Person gegeben. Das sei als zu stressig empfunden worden und man habe sich nur noch getroffen, wenn es ein Anliegen gab.

Wie jeweils mit dem neuen Softwaresystem gearbeitet wird, unterscheidet sich nach den Abteilungen. Im Personalbereich wird sowohl mit elektronischen als auch analogen Akten gearbeitet. Dies ist der Ansicht einer Auszubildenden nach noch etwas rückständig. In der Elektronikwerkstatt habe sie sehr viel mit dem Bestellsystem der neuen Software gearbeitet. Intuitiv sei dies als Programm allerdings nicht. Die Schulung zu Beginn der Ausbildung habe einen kleinen Einblick gegeben, aber man lerne es erst dann wirklich, wenn man in den Abteilungen Aufgaben erledigt. Ihrer Erfahrung nach konnte sie bisher alle Probleme mit der Technik über kollegiale Beratung vor Ort lösen. Generell glaubt sie, dass die Programme die Arbeit vereinfachen.

Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse

Der Anteil von Männern unter den Auszubildenden steigt nach Einschätzung der befragten Vorgesetzten; auch in den Dezernaten der Hochschule

seien viele Männer beschäftigt. Dort sieht sie eher keine Benachteiligung von Frauen, da gebe es auch Frauen in Führungspositionen. Für eine Sachbearbeiterin war aufgrund ihrer längeren Tätigkeit im technischen Betrieb die Geschlechtersegregation zwischen den Techniker*innen, Wartungspersonal etc. (männerdominiert) und den Verwaltungskräften (frauendominiert) besonders eindrücklich.

Benachteiligungen nach Geschlecht wurden von keiner Befragten angesprochen. Es ist allerdings bekannt, dass es im öffentlichen Dienst u. a. im Bereich der Entlohnung Benachteiligungen von Frauen gibt (Bundesarbeitsgemeinschaft für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte 2021).

5 BÜROARBEIT IM DIGITALEN WANDEL UND AUSWIRKUNGEN AUF GESCHLECHTERVERHÄLTNISSE – EMPIRISCHE ERKENNTNISSE AUS DER KAUFMÄNNISCH-VERWALTENDEN SACHBEARBEITUNG

Grundsätzlich kann festgehalten werden, Digitalisierung in der Sachbearbeitung folgt keinem einheitlichen Muster, der Stand der Digitalisierung ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, zum Teil sogar von Abteilung zu Abteilung. Es gibt Unterschiede zwischen den Geschlechtern, es gibt allerdings auch Gemeinsamkeiten bezüglich der Auswirkungen auf Frauen und Männer. Unterschiede konnten beispielsweise da festgestellt werden, wo es durch die Digitalisierung neue Aufgabenzuschnitte und neue Arbeitsteilungen nach Geschlecht gab, bei den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen, in der Beurteilung der Vereinbarkeits- und Homeoffice-Lösungen.

Dem gegenüber steht die starke Betonung der gleichen Auswirkungen für Frauen und Männer. Ein Grund dafür könnte möglicherweise darin liegen, dass die Arbeit in der Sachbearbeitung von Frauen und Männern allgemein als durchaus positiv erlebt wird. Ein anderer Grund kann in der weitverbreiteten Vorstellung einer Egalität zwischen Frauen und Männern gesehen werden.

Themen, die in anderen Arbeitsbereichen wie der industriellen Produktionsarbeit bezogen auf das Geschlechterverhältnis eine wichtige Rolle spielen, sind im Bereich der Sachbearbeitung nicht so dominant. Zu nennen sind hier u. a. die ungleiche Bezahlung oder auch eine geschlechterdifferenzierte und Frauen benachteiligende Arbeitsteilung (Kutzner/Schnier 2019a). Im Unterschied zu Produktionsarbeiter*innen wird die Bedeutung und der Nutzen betrieblicher Interessenvertretungen von Sachbearbeiter*innen geringer eingeschätzt (ebd.)

Bevor die empirischen Ergebnisse zum digitalen Wandel aus der Geschlechterperspektive präsentiert werden, geben in Kapitel 5.1 einige soziodemografische Daten Einblicke in die Bedeutung der Sachbearbeitung in Deutschland. In Kapitel 5.2. werden die Prozesse der Digitalisierung in den untersuchten Unternehmen und die eingesetzten digitalen Mittel dargestellt. Danach (Kapitel 5.3) folgen Veränderungen in der Organisation von Sachbearbeitung aus einer Geschlechterperspektive. Die Themen wurden induktiv

aus dem empirischen Material herausgearbeitet. In Kapitel 5.4 wird auf die Mitgestaltung durch die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen eingegangen.

5.1 Büroarbeit in Zahlen – soziodemografische Ergebnisse

Auf der Grundlage der eingangs beschriebenen Operationalisierung (Kapitel 4.1) arbeiteten den Daten der Statistik der Bundesagentur für Arbeit zufolge im Jahr 2019 etwa 4,3 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Bereich der Sachbearbeitung. Von allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland im Jahr 2019 (ca. 28,5 Millionen) entspricht dies einem Anteil von 13 Prozent. Im Zeitraum von 2012 (4.143.242) bis 2019 (4.342.407) ist die Zahl der Sachbearbeiter*innen in Deutschland um 199.165 Beschäftigte gestiegen.

Bei der Analyse der Verteilung der Sachbearbeiter*innen in Deutschland auf die Berufshauptgruppen des Berufsbereichs 7 wird deutlich, dass ein Großteil der Sachbearbeiter*innen in der Berufshauptgruppe 71 „Berufe in Unternehmensführung und -organisation“ tätig ist. Über die Jahre hinweg sind konstant 64 Prozent der Sachbearbeiter*innen in Berufen dieser Berufshauptgruppe tätig.

Innerhalb der Berufshauptgruppe 71 hat der Anteil der Beschäftigten in Berufen in der Unternehmensorganisation und -strategie (z. B. Industriekaufmann/-frau, Betriebsassistent*in) sowie Personalwesen und -dienstleistung (z. B. Personalkaufmann/-frau) in den letzten Jahren leicht zugenommen. Berufe im Bereich Büro und Sekretariat (z. B. Bürokaufmann/-frau, Sekretär*in) haben dagegen im Zeitverlauf leicht an Bedeutung verloren (vgl. Tabelle 3). Eine Übersicht mit Berufen in den einzelnen Berufsgruppen befindet sich im Anhang.

In der Berufshauptgruppe 72 ist der Anteil an Beschäftigten im Zeitverlauf etwas geringer geworden. Während Berufe im Bereich Versicherungs- und Finanzdienstleistungen (z. B. Bankkaufmann/-frau, Kundenberater*in) leicht an Bedeutung verloren haben, haben Berufe in der Steuerberatung (z. B. Steuerfachangestellte*r) etwas an Bedeutung gewonnen.

Der Anteil an Beschäftigten in der Berufshauptgruppe 73 ist Zeitraum von 2012 bis 2019 um zwei Prozentpunkte gestiegen. Bei Betrachtung der Veränderungen innerhalb der Gruppe wird deutlich, dass dieser Anstieg hauptsächlich in Verwaltungsberufen (z. B. Verwaltungsfachangestellte*r, Sozialversicherungsfachangestellte*r) erfolgt ist.

Tabelle 3

Verteilung der Beschäftigten innerhalb des Berufsbereichs 7 der Klassifikation der Berufe (KldB 2010)

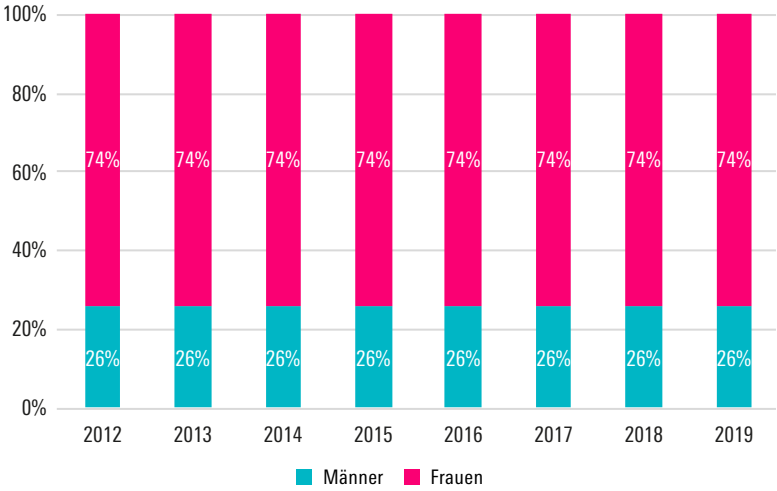
	2012	2014	2016	2019
Stichprobengröße	4.143.242	4.203.437	4.239.388	4.342.407
Berufsbereich 7, Anforderungsniveau 2				
71 Berufe Unternehmensführung, -organisation	64 %	64 %	64 %	64 %
713 Unternehmensorganisation und -strategie	20 %	21 %	22 %	23 %
714 Büro und Sekretariat	42 %	41 %	40 %	39 %
715 Personalwesen und -dienstleistung	2 %	2 %	2 %	2 %
72 Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen, Steuerberatung	19 %	19 %	18 %	17 %
721 Versicherungs- und Finanzdienstleistungen	15 %	15 %	14 %	13 %
722 Rechnungswesen, Controlling und Revision	1 %	1 %	1 %	1 %
723 Steuerberatung	3 %	3 %	3 %	3 %
73 Berufe in Recht und Verwaltung	17 %	18 %	18 %	19 %
731 Rechtsberatung, -sprechung und -ordnung	2 %	2 %	2 %	2 %
732 Verwaltung	15 %	15 %	15 %	16 %
733 Medien-Dokumentations-Informationsdienst	1 %	1 %	1 %	1 %

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit 2019, eigene Berechnung

Der Bereich der Sachbearbeitung wird deutlich von Frauen dominiert. Im Jahr 2019 sind 3.205.649 Frauen (74 Prozent) und 1.136.758 Männer (26 Prozent) in diesem Bereich tätig. Die Verteilung hat sich im Zeitraum von 2012 bis 2019 kaum verändert, der Frauenanteil liegt konstant bei rund 74 Prozent (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4

Sachbearbeiter*innen nach Geschlecht



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

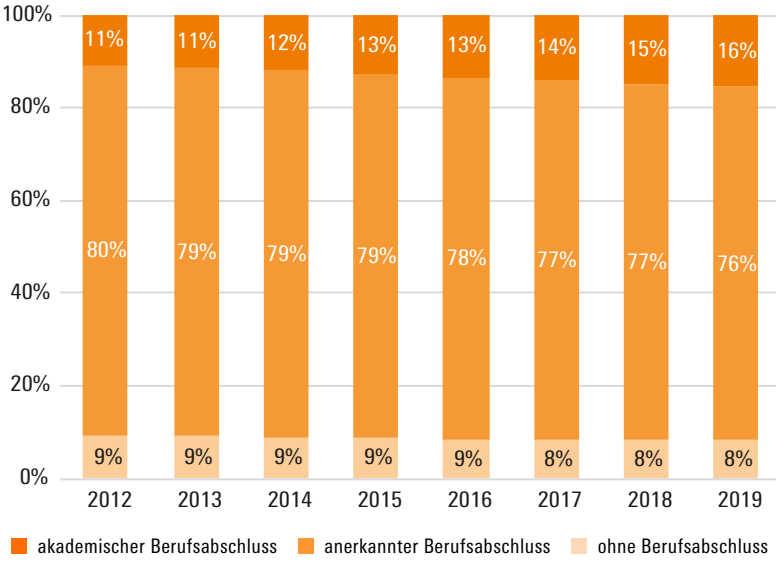
Das durchschnittliche Alter ist in der Stichprobe der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung von 42 Jahre im Jahr 2006 auf 45 Jahre im Jahr 2018 gestiegen. Hinsichtlich der Differenzierung nach Geschlecht sind beim durchschnittlichen Alter kaum Unterschiede zu verzeichnen (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006, 2012, 2018; eigene Berechnung).

Gut drei Viertel der Sachbearbeiter*innen (76 Prozent) verfügt im Jahr 2019 über einen anerkannten Berufsabschluss und 16 Prozent über einen akademischen Berufsabschluss. Lediglich 8 Prozent der Beschäftigten besitzt keinen beruflichen Ausbildungsabschluss (vgl. Abbildung 5). Der Anteil der Sachbearbeiter*innen mit einem akademischen Berufsabschluss ist im Zeitraum zwischen 2012 und 2019 um fünf Prozentpunkte von 11 auf 16 Prozent gestiegen. Dabei handelt es sich um Beschäftigte, deren Qualifikation höher ist als das Anforderungsniveau der Tätigkeit.

Bei Betrachtung der Gruppe der Sachbearbeiter*innen mit akademischen Berufsabschluss nach Geschlecht wird deutlich, dass sowohl in der Gruppe der Sachbearbeiterinnen als auch in der Gruppe der Sachbearbeiter der Anteil an Beschäftigten mit akademischem Berufsabschluss im Zeitverlauf ge-

Abbildung 5

Sachbearbeiter*innen nach höchstem Berufsabschluss



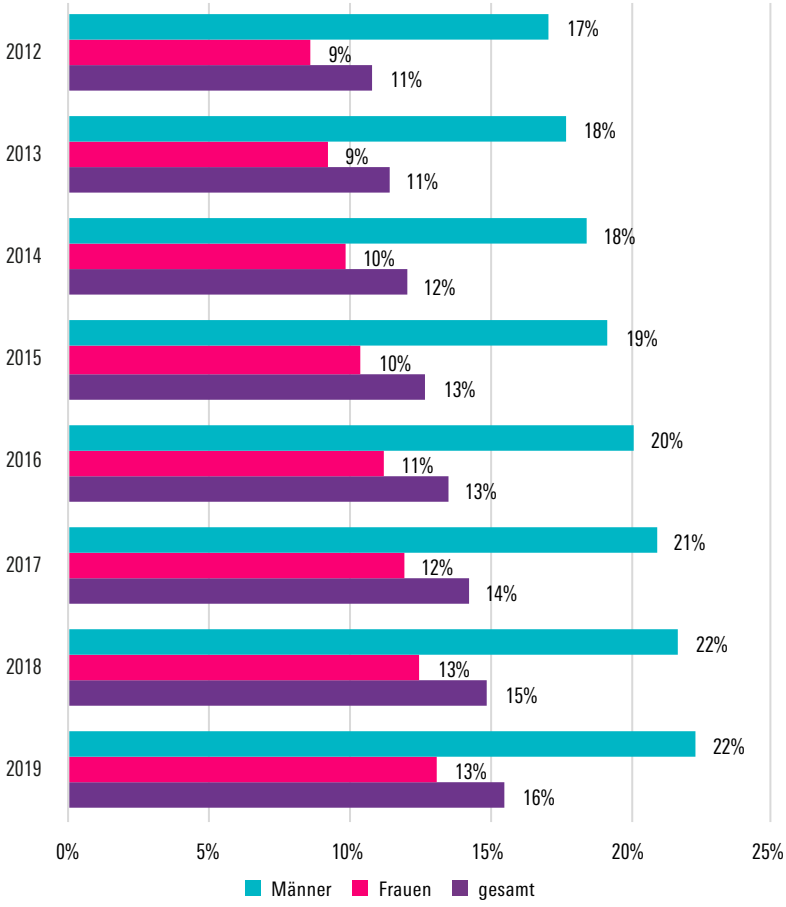
Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

stiegen ist. Dies könnte ein Hinweis auf veränderte Anforderungen im Bereich der Sachbearbeitung sein. Bei den Frauen ist dieser Anteil im Zeitraum von 2012 bis 2019 um mehr als vier Prozentpunkte gestiegen, bei den Männern um fünf Prozentpunkte. Insgesamt besitzen allerdings mehr Sachbearbeiter (22 Prozent im Jahr 2019) als Sachbearbeiterinnen (13 Prozent im Jahr 2019) einen akademischen Berufsabschluss (vgl. Abbildung 6).

Die Teilzeitquote (Anteil der in Teilzeit Beschäftigten an allen Sachbearbeiter*innen) liegt im Jahr 2019 insgesamt bei 36 Prozent (vgl. Abbildung 7). Im Zeitraum von 2012 bis 2019 ist die Teilzeitquote um fast vier Prozentpunkte angestiegen. Wird diese Entwicklung differenziert nach Geschlecht analysiert, deutet sich ein Anstieg der Teilzeitquote sowohl bei den Männern (um drei Prozentpunkte) als auch bei den Frauen (um vier Prozentpunkte) an. Allerdings arbeiten in der Gruppe der Sachbearbeiterinnen deutlich mehr Beschäftigte in Teilzeit (44 Prozent im Jahr 2019) als in der Gruppe der Sachbearbeiter (11 Prozent im Jahr 2019; vgl. Abbildung 7).

Abbildung 6

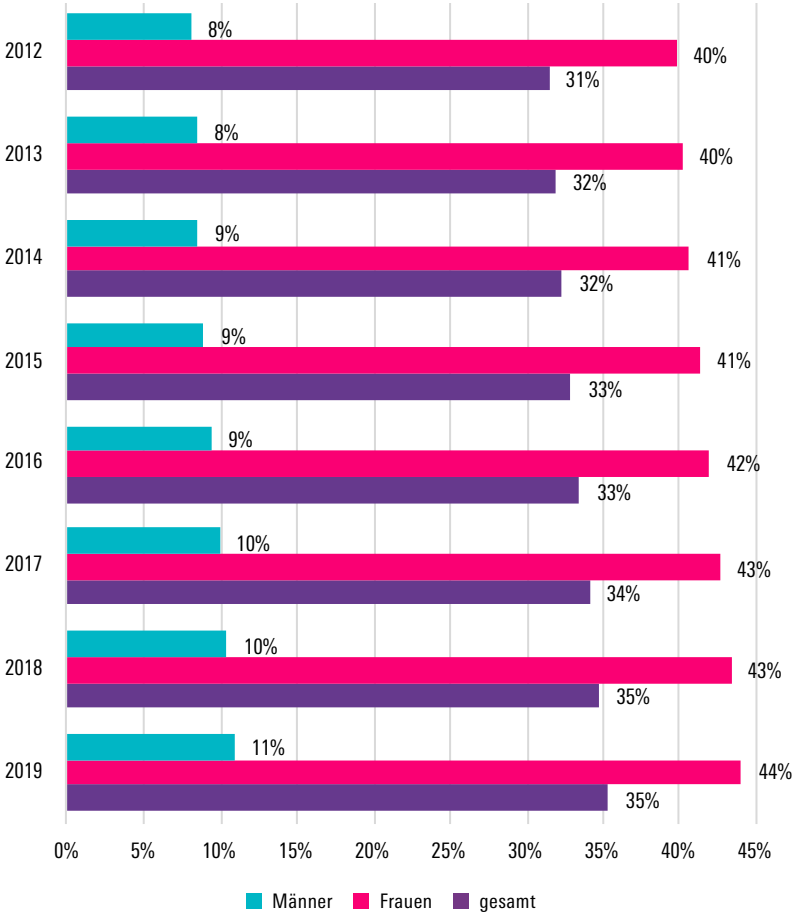
Anteil der Sachbearbeiter*innen mit akademischem Berufsabschluss an allen Sachbearbeiter*innen



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

Abbildung 7

Anteil der in Teilzeitbeschäftigten an allen Sachbearbeiter*innen



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

5.2 Prozesse der Digitalisierung von Arbeit und eingesetzte Mittel

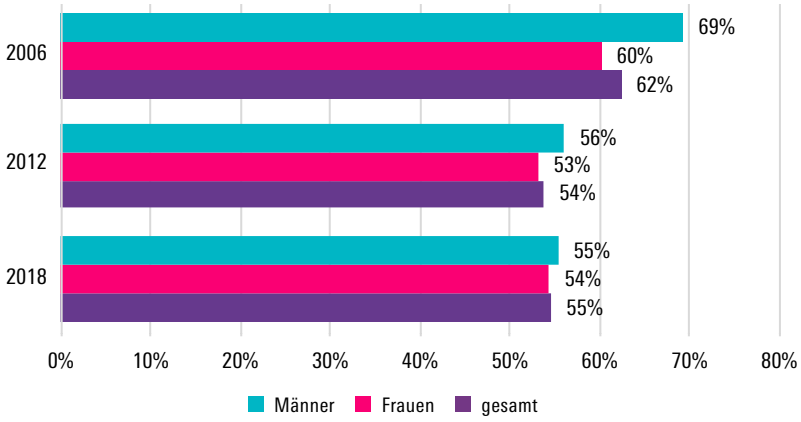
Die quantitativen Ergebnisse zum Stand der Digitalisierung in der Sachbearbeitung zeigen eine hohe Relevanz digitaler Technologien in diesem Tätigkeitsfeld. In allen betrachteten Jahren (2006, 2012, 2018) geben über die Hälfte der Sachbearbeiter*innen an, dass in den letzten zwei Jahren neue Softwareprogramme eingeführt wurden (vgl. Abbildung 8).

Zudem geben im Jahr 2016 rund 87 Prozent der Sachbearbeiter und 82 Prozent der Sachbearbeiterinnen an, bei der Arbeit in sehr hohem oder in hohem Maße von der Digitalisierung betroffen zu sein (vgl. Abbildung 9).

Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 zeigen, dass fast alle Sachbearbeiter*innen mit Computern arbeiten (98 Prozent) bzw. das Internet nutzen oder E-Mails bearbeiten (91 Prozent). Rund 85 Prozent der Männer und 94 Prozent der Frauen bezeichnen Computer und EDV-Geräte (Personal-/Bürocomputer, tragbarer Computer, Laptop und Notebook) als ihr wichtigstes Arbeitsmittel bei der Ausübung der aktuellen Tätigkeit, gefolgt von Büro- und Kommunikationsgeräten (einfaches Schreibzeug, stationäres Telefon und Handy), welche von etwa 11 Prozent der Männer und 5 Prozent der Frauen als wichtigstes Arbeitsmittel genannt werden (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012, eigene Berechnung).

Abbildung 8

Einführung neuer Computerprogramme in den letzten zwei Jahren

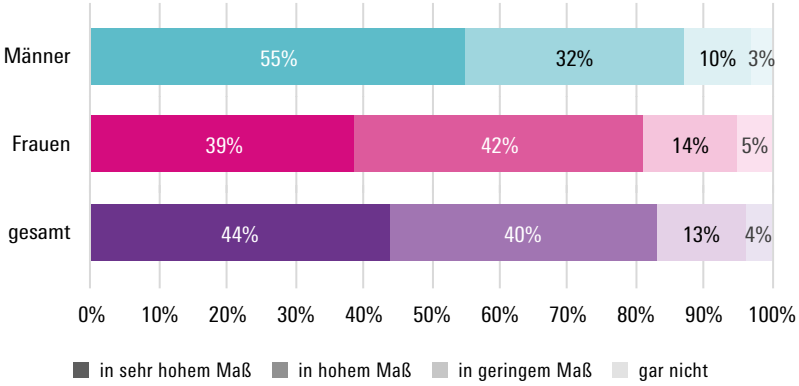


Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

Abbildung 9

Betroffensein von der Digitalisierung

„In welchem Maß betrifft die Digitalisierung auch Ihre Arbeit?“



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

Auch die qualitativen Ergebnisse zeigen, dass die Arbeit mit digitalen Mitteln inzwischen nahezu eine Selbstverständlichkeit für die befragten Sachbearbeiter*innen ist. Allerdings zeigen sich durchaus Unterschiede beim Stand der Digitalisierung und bei der Arbeit mit digitalen Mitteln. Bei der Digitalisierung von Arbeit handelt es sich um andauernde Prozesse, welche nicht nur zwischen, sondern selbst innerhalb von Unternehmen zu Ungleichzeitigkeiten führen.

So wurde im Produktionsunternehmen B das neue System in Teilmodulen bereits im Vorfeld in verschiedenen Abteilungen eingesetzt, zusätzlich kommt in jedem Sachbearbeitungsgebiet Spezialsoftware zum Einsatz. Darüber hinaus haben die Beschäftigten in ihren Abteilungen zum Teil individuelle Lösungen und Programme entwickelt. Kleinere Softwarelösungen in den verschiedenen Abteilungen und Teams sollen allerdings im Prozess der Einführung eines umfassenden ERP-Systems möglichst abgelöst werden. Das gleiche Ziel wird im Unternehmen A verfolgt.

Während also in den Unternehmen A und B ein unternehmensweiter Prozess der Datenprozessharmonisierung und flächendeckenden Einführung der neuen Software im Vordergrund steht, erfolgt in Unternehmen D eine sprunghafte Einführung von Spezialsoftware zur Verwaltung von Personal

und Immobilien, die aufgrund des Wachstums des Unternehmens notwendig wird. Zudem wird von den Führungskräften des Unternehmens ein starker Aufholbedarf konstatiert: „aus der Steinzeit hin ins Zwanzignullerjahrzehnt", so die befragte Leiterin der Personal- und Organisationsentwicklung im Dienstleistungsunternehmen D.

Auch die Auswirkungen der jeweiligen organisatorischen Einbettung der neuen Technologien sind nicht nur zwischen den einzelnen Unternehmen unterschiedlich, sondern auch innerhalb eines Unternehmens. So gibt es zum Teil große Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen, wie z. B. die arbeitsorganisatorische Gestaltung des digitalen Wandels im Vertrieb im Unternehmen B im Vergleich zu den Auswirkungen in der Personalabteilung des gleichen Unternehmens (Kapitel 4.3.2). Die Einführung der neuen Software wird somit in den Unternehmen von sehr unterschiedlichen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen begleitet, welche in ihren geschlechterdifferenzierenden Auswirkungen zu analysieren sind.

Im öffentlichen Dienst E wurden in den letzten Jahren ebenfalls verschiedene Sachbearbeitungsgebiete in das neue Softwaresystem integriert, z. B. die Abrechnung von Dienstreisen oder Teilbereiche der Personalverwaltung. Von besonderer Auswirkung auf die Organisation der Sachbearbeitung ist hier die Verlagerung von Aufgaben aus den dezentralen Einheiten in die Zentrale einerseits, auf das wissenschaftliche Personal andererseits, was direkt mit der Einführung der neuen Software zusammenhängt.

Auch das Produktionsunternehmen C ist hinsichtlich der Digitalisierung der Produktion bzw. Produktionsverwaltung von den Entscheidungen der Zentrale abhängig. Am Standort wird derzeit jenseits der Verwendung der gängigen Textverarbeitungsprogramme wenig digital gearbeitet. Es gibt noch keine digitale Erfassung der Produktionsdaten. Diese werden von den Produktionsmitarbeiter*innen per Hand in ein Tabellenkalkulationsprogramm eingetragen. Die Sachbearbeiter*innen überprüfen die Tabellen und bearbeiten sie für die Werksleitung weiter.

Darüber hinaus lässt sich auch im öffentlichen Dienst E eine Verlagerung von Aufgaben in Richtung Zentrale beobachten, z. B. beim Einkauf der Rohstoffe. Dies führt u. a. zu der Erwartung der mittelfristigen Substitution von Sachbearbeitungsaufgaben.

Generell ist anzumerken, dass die Digitalisierung in allen Unternehmen ein andauernder Prozess ist. In der Regel hat dieser mit der Einführung der PCs in den Büros begonnen und hat sich fortgesetzt über den zunehmenden Einsatz unterschiedlicher Software und einer steigenden und abteilungsübergreifenden Vernetzung der Arbeitsprozesse.

In den Unternehmen im Sample, deren Stand der Digitalisierung noch nicht sehr hoch ist (Unternehmen C) bzw. gerade erst in dem Jahr vor der Durchführung der Interviews mit Nachdruck begonnen hat (Unternehmen D), gibt es bereits in den einzelnen Sachbearbeitungsbereichen singuläre Softwarelösungen und auch die Arbeit mit den gängigen Textverarbeitungsprogrammen, die Kommunikation über E-Mail und der Zugang zum Internet sind Standard.

Deutlich wird allerdings auch, dass in den Unternehmen die zunehmende interne Vernetzung und Standardisierung der Prozesse relevanter werden und auch mobiles Arbeiten und Zugriff auf Daten ebenso wie neue Möglichkeiten der Datenanalyse an Bedeutung gewinnen. Dies betrifft insbesondere die Produktions- und das Dienstleistungsunternehmen A, B und D.

5.2.1 Gründe für die Digitalisierung

Die Vorteile der Digitalisierung werden vor allem in einer Beschleunigung von Prozessen, der Standardisierung und Automation insbesondere bei Routinearbeiten gesehen. Im Unternehmen B waren z. B. manche Mitarbeiterinnen früher ausschließlich für das Schreiben von Bestellungen oder im Unternehmen D für das Prüfen von Ordnern für die jährlichen Mietanpassungen zuständig. Diese Aufgaben sind heute Teil der ganzheitlichen Fallbearbeitung.

Ein weiterer Vorteil ist die bessere Erreichbarkeit, wenn es z. B. um die Erreichbarkeit für Mieter*innen (Immobilienverwaltung Unternehmen D) oder Mitarbeiter*innen (Personalabteilung Unternehmen B) geht. Technische Hilfsmittel wie z. B. Diensthandys für Vorgesetzte würden deren Erreichbarkeit erhöhen und es ermöglichen, schneller Unterschriften zu bekommen oder eine Entscheidung herbeizuführen.

Zwei Sachbearbeiterinnen aus dem Unternehmen B und auch die Immobilienverwalter*innen aus dem Unternehmen D berichten davon, wie durch neue Software und die Aufnahme und Integration von immer mehr Daten auch Auswertungen und Reportings schneller und besser möglich sind. Dies sei kein Vergleich zu früher:

> „Also da weiß ich nur, wenn ich das jetzt vergleiche, was so jetzt heute an Auswertungen machst, da habe ich mir gedacht, so, ja vor zehn Jahren war das noch so, wenn jemand was wissen wollte, dann hat man mich angesprochen und eigentlich dachte ich, bin da fit, aber [lacht], wenn man das mit heute vergleicht, ist das halt – also da liegen Welten dazwischen." (B_SB6)

Durch die Digitalisierung verringere sich nicht die Menge an Arbeit, sondern es gehe darum, die Arbeit effizienter und besser zu gestalten. Die Digitalisierung helfe dabei, „sich weiterzuentwickeln". Das Einkaufs-Reporting gebe der Sachbearbeiterin die Möglichkeit, die operativen Einkäufer besser zu unterstützen.

Die digitalen Tools schaffen im Unternehmen B nicht nur neue Möglichkeiten des Reportings, sondern sie sind zunehmend für externe Audits wichtig. Durch Audits, Wirtschaftsprüfung, TÜV etc. steigen die Reporting-Anforderungen insgesamt. Diese zusätzlichen Anforderungen machen zum Teil detailliertere Reportings notwendig, als für die Sachbearbeiter*innen selbst notwendig wären. Durch die digitalen Technologien sind in den Unternehmen neue Key-Performance-Indikatoren abbildbar.

Im Dienstleistungsunternehmen D liegen die Gründe für den digitalen Wandel insbesondere im starken Wachstum des Unternehmens sowie dem Fachkräftemangel. Die Digitalisierung soll es den Immobilienverwalter*innen ermöglichen, eine höhere Zahl an Immobilien und insbesondere komplexere Immobilien zu verwalten. Die Einführung der Personalverwaltungssoftware wiederum wurde notwendig, da die bisherige Lösung – eine für die Personalvorgänge zuständige Person in der Geschäftsführung – bei über 100 Mitarbeiter*innen nicht mehr ausgereicht hat.

In den Unternehmen A und C sind es zum einen Automatisierungsprozesse in der Produktion, welche sich bis in die Verwaltung hinein auswirken. Und zum anderen – bei Unternehmen C und E, welche dezentrale Einheiten der jeweiligen Unternehmen sind – spielen Prozesse der Zentralisierung eine zusätzliche Rolle. Digitalisierungsprozesse werden aus der Verwaltung gesteuert und dienen hier der Vereinheitlichung von Prozessen und der Verlagerung von Aufgaben aus den dezentralen Einheiten in die Zentrale.

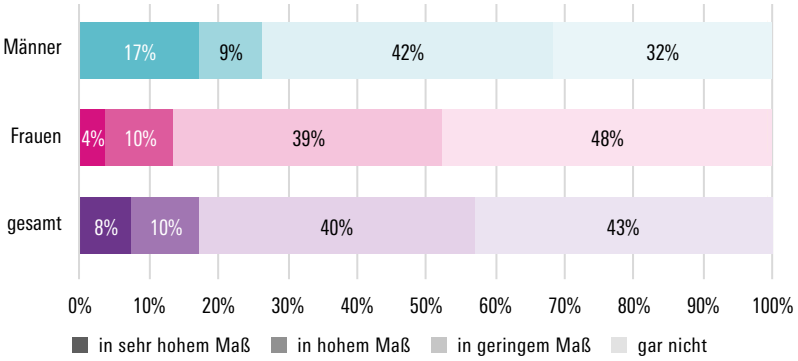
5.2.2 Einflussnahme und Mitgestaltung

In den analysierten Repräsentativbefragungen ist zu sehen, dass Beschäftigte scheinbar wenig Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes digitaler Techniken nehmen können. Der Anteil derjenigen, die angeben, in geringem Maße oder gar keinen Einfluss nehmen zu können, liegt unter den befragten Sachbearbeiter*innen im Jahr 2016 insgesamt bei über 80 Prozent. Auffallend ist jedoch der geschlechterbezogene Unterschied. Männer geben mit 17 Prozent im Vergleich zu Frauen mit 4 Prozent häufiger an, in sehr hohem Maße Einfluss nehmen zu können (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10

Digitalisierung und Möglichkeit der Einflussnahme

„Können Sie Einfluss auf die Art und Weise des Einsatzes der digitalen Technik an Ihrem Arbeitsplatz nehmen?"



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

In den qualitativen Ergebnissen bestätigt sich in weiten Teilen eine nur begrenzte Beteiligung der Sachbearbeiter*innen am Einführungsprozess der neuen digitalen Technologien. In den untersuchten Unternehmen wurde die Entscheidung für eine bestimmte Technik bzw. Software im Vorfeld durch die Geschäftsführung – ggf. unter Beteiligung der IT- bzw. Organisationsentwicklungs-Expert*innen und externen IT-Berater*innen – getroffen.

Mitarbeiter*innen auf der Sachbearbeitungsebene, d. h. die späteren Nutzer*innen, werden vereinzelt in den Pilotierungsprozess (Unternehmen B und E) eingebunden oder übernehmen nach einem unzureichend gelungenen Einführungsprozess die Anpassung der angeschafften Software an die Bedürfnisse der Sachbearbeitung (Unternehmen D). Dies geschieht allerdings nicht flächendeckend, sondern aus einer Notlage heraus durch die persönliche Ansprache einzelner Mitarbeiter*innen durch Vorgesetzte.

Im Unternehmen D werden Mitarbeiter*innen in der Sachbearbeitung zum Teil von der jeweiligen Teamleitung gefragt, ob sie noch Anregungen oder Hinweise für die Gestaltung der Software haben. Die Teamleitungen sind hier aufgrund der geringeren Größe des Unternehmens als mittlere Führungsebene an dem Diskussionsprozess mit der Geschäftsführung und dem Organisationsentwicklungsteam zur Anschaffung neuer Software beteiligt.

In diesem Kontext betonten Führungskräfte im Unternehmen D, zu stark beteiligungsorientierte Verfahren verlangsamten die Prozesse unnötig und die Beteiligung zu vieler Personen wirke sich negativ auf eine schnelle Entscheidungsfindung aus.

Die mittleren Führungskräfte werden als Multiplikatoren in Richtung Mitarbeiter*innen angesehen, sie sind auch diejenigen, welche ggf. die Meinung der Mitarbeiter*innen zu geplanten Digitalisierungsprojekten erfragen.

> *Frage:* „Das ist aber, höre ich raus, Führungsaufgabe im Grunde? Die Mitarbeiter sind die an irgendeinem Punkt mitbeteiligt?"
>
> *Antwort:* „Bei dem Prozess war das tatsächlich nicht der Fall, weil der komplett neu aufgebaut worden ist. Einfach in unserem System wurde der neu programmiert oder aufgesetzt. Da tatsächlich nicht. Aber zum Beispiel bei dem Thema mit diesen Wartungs- und Dienstleistungsverträgen, da hab ich schon auch mal bei mir in die Teamrunde gefragt: ‚Was haltet ihr davon? Was habt ihr früher bei euren Firmen gemacht?' Weil viele kommen aus Firmen, wo schon viel digitalisiert war. Also da gibt es immer auch ganz unterschiedliche Ansätze, und viele wollen zum Beispiel auch, dass der Vertrag im System ist. Weil dann ist er einmal da. Und man hat nicht vielleicht noch auf dem Server drei verschiedene und fragt sich, was der richtige ist. Da versuchen wir die Mitarbeiter, denk ich, abzuholen, obwohl ich zugeben muss, dass das vielleicht zu wenig ist. Man kann, denk ich, noch mehr machen." (Führungskraft aus Dienstleistungsunternehmen D)

Die Sachbearbeiter*innen beklagen immer wieder auch eine mangelnde Funktionalität der Software, z. B. im Unternehmen B, wenn es um das „Customizing" der neuen Software geht. Die Sachbearbeiter*innen nutzen durchaus die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge z. B. an die IT oder die Teamleitung zu melden, machen allerdings oftmals die Erfahrung, dass diese entweder mit dem Hinweis, dies sei technisch nicht möglich oder aber zu teuer, abgelehnt werden. Die Mitarbeiter*innen vermuten, dass es ggf. technisch doch möglich sein könnte. Aufgrund der eigenen mangelnden Fachkenntnisse sehen sie sich allerdings nicht in der Lage, in die Diskussion mit den zuständigen Expert*innen in der IT zu gehen.

Eine zusätzliche Herausforderung für eine stärkere Beteiligung könnte auch die hohe zeitliche Beanspruchung der Mitarbeiter*innen darstellen.

5.2.3 Verlagerung von Kommunikation

Die neuen digitalen Technologien verändern den Zugriff auf Informationen. Dieser wird dezentralisiert und ist – zumindest bei einem Teil der Unterneh-

men – bereits mobil möglich. Auf diese Weise wird ein Teil des Informationsaustausches in die digitalen Technologien und Programme verlagert und erfolgt z. B. über Vermerke in digitalen Akten etc. Dies bringt zum einen eine Standardisierung der Kommunikation mit sich und zum anderen einen Verlust an persönlicher Kommunikation. Der Austausch erfolgt zunehmend über digitale Medien am PC und auch die Steuerung von Projektteams erfolgt mithilfe der Softwareprogramme und Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die interviewten Sachbearbeiter*innen betonen in den Interviews mehrfach, dass sie sich in ihrem Arbeitsalltag gezielt die Zeit für die direkte und persönliche Kommunikation mit Kolleg*innen nehmen. Diese passiert offensichtlich zunehmend weniger automatisch im Arbeitsprozess, sondern erfolgt zum Teil als ein bewusst gesteuertes Ereignis und Alternative zu den digitalen Optionen.

Insbesondere bei abteilungsübergreifenden Teams (Matrix) wird die persönliche Kommunikation als zentral für eine gelingende Kommunikation und den Abbau von Distanz hervorgehoben. Eine Sachbearbeiterin im Einkauf des Produktionsunternehmens B betont z. B. die hohe Relevanz des persönlichen Kontaktes für die technischen Bereiche, für die sie zuständig ist. Es dürfe nicht der Eindruck entstehen, „da oben sitzt der Einkauf und unten ist die kleine Technik". Man begegne sich auf Augenhöhe, und für sie gehöre es dazu, dass sie auch mal vor Ort ist und die angelieferten Produkte in Augenschein nimmt.

Insbesondere in den Sachbearbeitungsgebieten, welche durch einen höheren Anteil an Assistenz- und klassischen Sekretariatsaufgaben gekennzeichnet sind, ergeben sich durch die neuen digitalen Kommunikationsmöglichkeiten große Veränderungen. Durch die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und (mobilen) Erreichbarkeit sind z. B. Führungskräfte leichter und schneller erreichbar. Dadurch verändert sich nicht nur Führung, sondern gleichzeitig verlieren diese Positionen und informellen Machtquellen und -positionen an Bedeutung, so eine befragte Vorgesetzte:

> „Ja das ist auch nicht mehr sinnvoll, weil jeder also früher, als es nur ein Telefon am Empfang gab, dann war's natürlich wichtig und sinnvoll, dass die Assistentin dann genau Bescheid wusste, aber heute kann auch jeder Anrufer demjenigen, den er erreichen möchte, mal kurz ne E-Mail schreiben oder jeder hat auch ne Handynummer. Also die Erreichbarkeit passiert über verschiedene Wege und nicht mehr nur das Bottleneck Assistentin." (D_Ex1)

Insgesamt lässt sich durch die digitalen Technologien ein erhöhter (digitaler) Kommunikationsaufwand bzw. eine höhere Erreichbarkeit der Sachbear-

beiter*innen feststellen. Die Kommunikationshürden aufseiten der „Kund*innen" sinken durch die neuen digitalen Möglichkeiten. Davon sind insbesondere die Sachbearbeitungsgebiete mit hohem „Kundenkontakt" betroffen, wie z. B. die Immobiliensachbearbeiter*innen, welche per E-Mail viel direkter und schneller erreichbar sind, oder die Personalsachbearbeiter*innen, welche in der Regel eine große Zahl an Mitarbeiter*innen betreuen und für diese ebenfalls deutlich einfacher erreichbar sind.

In vielen solcher Bereiche werden bereits digitale Ticketsysteme oder Chatbots eingesetzt, um das erhöhte Kommunikationsaufkommen abzufedern. Auch im Unternehmen B hat man beispielsweise in der Personalabteilung bereits über die Einführung solcher Systeme nachgedacht. Die Sachbearbeiter*innen würden einen solchen Schritt eher nicht befürworten. Sie betonen, dass die Gespräche nur schwer zu standardisieren seien und dies auch dem Selbstverständnis als Serviceabteilung für die eigenen Mitarbeiter*innen entgegenstehen könnte.

5.2.4 Widerstände gegen Digitalisierung

Widerstände gegenüber Digitalisierung wurden insbesondere im Unternehmen D berichtet, welches sich gerade in einem besonders intensiven Digitalisierungsprozess befindet. Dies betrifft zum Teil Widerstände gegenüber dem Wegfall von als nützlich empfundenen Tools wie z. B. dem Teamkalender.

Ähnliches wird im Kontext des Wegfalls individueller Softwarelösungen in einzelnen Abteilungen bzw. von einzelnen Sachbearbeiter*innen in den Unternehmen A und B berichtet. Insbesondere die eigenen Softwarelösungen haben durch die individuelle Anpassung eine hohe Funktionalität, welche die standardisierte Software oftmals nicht bieten kann. So haben z. B. im Unternehmen B viele erfahrene Einkäufer in der Vergangenheit ein eigenes Tool entwickelt, mit dem sie routiniert arbeiten und schnell benötigte Vergangenheitsdaten (kundenbezogene Verkaufsdaten etc.) finden können. Trotz eines neuen Reporting-Tools greifen die Sachbearbeiter*innen sofern möglich lieber auf die gewohnten Eigenlösungen zurück.

Im Dienstleistungsunternehmen D werden die verbesserten Zugänge zu den Daten hingegen gerne genutzt. In der Vergangenheit wurden verschiedene Ordner per Hand ausgewertet, sodass die Nutzung der standardisierten Software eine deutliche Zeitersparnis bedeutet.

Zum Teil seien Widerstände bzw. Vorbehalte auch auf Vertrauensprobleme gegenüber dem neuen Softwaresystem zurückführbar. Die Daten „hören"

sich aus Sicht der erfahrenen Kolleg*innen nicht richtig an, was die zuständige Sachbearbeiterin verneint:

> „Da wird nichts dran geändert, aber trotzdem meinen die ganz oft, das stimmt nicht so. Da geht man in die Tiefe: stimmt alles." (B_SB5)

Man traue nur seinen eigenen Zahlen. Das sei ein Problem aus der Vergangenheit. Früher sei es auch mal vorgekommen, dass Tools zu unterschiedlichen Zahlen geführt haben, und das sei noch in den Köpfen der Mitarbeiter*innen verankert.

Allgemein werden die Widerstände mit dem Wegfall gewohnter Routinen und dem Aufgeben gewohnter Arbeitsweisen erklärt, wenn z. B. bestimmte Tools wegfallen oder Gewohnheiten wie handschriftliche Notizen auf ausgedruckten Rechnungen o. Ä. nicht mehr möglich sind, da die Prozesse digital abgearbeitet werden.

Im Dienstleistungsunternehmen D wurde durch den Widerstand der Rechnungsabteilung und die Entscheidung der Geschäftsführung an der alten Softwarelösung festgehalten, obwohl damit Schnittstellenprobleme zur neu eingeführten Verwaltungssoftware aufgetreten sind.

In den anderen Unternehmen wird die Einführung der neuen Lösungen von den Sachbearbeiter*innen als alternativlos angenommen. Sie sind am Entscheidungs- und Einführungsprozess nicht beteiligt und durchlaufen den Anpassungsprozess an die neue Software in der Regel ohne Widerstand. Individuelle Umgangsweisen, wie z. B. das parallele Führen handschriftlicher Akten oder das Ausdrucken und Aufbewahren wichtiger Dokumente bis zur Überprüfung der digitalen Personalakte bleiben davon unberührt.

5.2.5 Probleme mit der Technik

Probleme mit der Technik bestehen zum einen in nicht funktionierender Hardware, z. B. wenn der PC nicht startet. Hier ist der erste Ansprechpartner die IT-Abteilung bzw. IT-Dienstleister des Unternehmens. Bei Problemen mit der Software hingegen helfen sich die Sachbearbeiter*innen untereinander und fragen z. B. erfahrenere Kolleg*innen, zum Teil sogar abteilungsübergreifend, oder greifen auf Handbücher aus den internen Weiterbildungen in der Einführungsphase der Technik zurück. Die neuen Softwaresysteme werden dabei nicht immer als intuitiv wahrgenommen. Die Sachbearbeiter*innen schreiben sich oft auf, welche Schritte einzeln durchlaufen werden müssen und was man jeweils anklicken muss.

Ein großer Teil der Probleme, wie z. B. langsam laufende Systeme, werden im Grunde hingenommen. Manchmal stocke es ein wenig und das System laufe ein wenig langsamer, aber insgesamt sei man z. B. im Produktionsunternehmen B gut ausgestattet, erklärte uns eine Sachbearbeiterin.

Probleme ergeben sich auch durch die Verlagerung von bestimmten Restarbeiten bzw. Routinearbeiten an interne oder externe Dienstleister, wie z. B. das Einscannen von Verträgen für die digitale Personalakte durch ein Scan-Center. Die Sachbearbeiter*innen machen die Erfahrung, dass hier oftmals die Qualität nicht stimme. Dies führe u. a. dazu, dass die schriftlichen Verträge oft zusätzlich im Büro aufgehoben werden.

5.3 Organisation und Folgen der digitalisierten Sachbearbeitung – Wahrnehmungen, Beurteilungen und Erwartungen seitens der Befragten

5.3.1 Tätigkeiten und Aufgabenzuschnitte verändern sich, wenn auch nur langsam – Chance und Risiko für Frauen und das Geschlechterverhältnis

Die Tätigkeiten im Bereich der Sachbearbeitung sind vorwiegend durch Beratungsaufgaben (65 Prozent im Jahr 2018), Recherche- und Dokumentationsaufgaben (61 Prozent im Jahr 2018) sowie durch Organisation und Planung von Arbeitsprozessen (37 Prozent im Jahr 2018) geprägt (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung). Im Zeitverlauf sind es vor allem diese Tätigkeiten, die in der Bedeutung kontinuierlich steigen. Transport-, Lager- und Versandtätigkeiten sowie Tätigkeiten im Bereich Werbung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit haben hingegen im Zeitverlauf kontinuierlich an Bedeutung verloren (ebd.).

Neben den Verschiebungen im Zeitverlauf lassen sich auch Unterschiede zwischen den Geschlechtern beobachten. Diese lassen sich in den quantitativen Daten nur punktuell auf bestimmte Tätigkeiten beziehen. In den qualitativen Daten lässt sich hingegen in den differenzierten Analysen eine Arbeitsteilung nach Geschlecht feststellen.

Arbeitsteilung nach Geschlecht

In nahezu allen Unternehmen sehen die meisten Sachbearbeiter*innen und ihre Vorgesetzten keine geschlechterbezogene Arbeitsteilung – zumindest nicht auf den ersten Blick. Wird allerdings genauer hingesehen, fallen einige

Differenzierungen auf. So ist die Sachbearbeitung in der Wahrnehmung einiger Befragter doch ein frauendominierter Bereich. Es gibt aber Arbeitsbereiche, in denen eine gleiche Verteilung nach Frauen und Männern zu beobachten ist, allerdings sind die Vorgesetzten überwiegend Männer.

Klare Unterschiede gibt es da, wo die Sachbearbeitung die herkömmliche Sekretariats- und Assistenzarbeit beinhaltet (in den Unternehmen C, D und E). In diesen Tätigkeitsbereichen der Sachbearbeitung arbeiten sogar ausschließlich Frauen.

Weiterhin ist eine Differenzierung in den Bereichen zu beobachten, in denen mit höheren Geldbeträgen umgegangen werden muss. In diesen Abteilungen ist der Anteil an Männern überproportional hoch (im Produktionsunternehmen B handelt es ich um den Einkauf teurer Rohstoffe, im Dienstleistungsunternehmen C betrifft dies die Akquisition von Immobilieninteressierten für hochpreisige Immobilien).

Während in Teilbereichen durchaus von einer Überwindung einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung gesprochen werden kann (insbesondere, wenn durch die digitalisierungsbedingten Umstrukturierungen eine ganzheitliche Fallbearbeitung dominiert wie im Unternehmen D), sind Frauen in Führungspositionen eindeutig unterrepräsentiert. Gibt es in den Unternehmen noch die Hierarchieebene der Teamleiter*innen, sind Frauen auf dieser Ebene noch gut vertreten. Ihr Anteil sinkt deutlich, wenn es über diese erste Hierarchieebene hinausgeht. Die hierarchische Verteilung der Geschlechter zeigt, dass nach wie vor die sogenannte gläserne Decke den Aufstieg in höhere Positionen verhindert:

> „Ja also in der Verwaltung, wie in allen Verwaltungsbereichen, teilweise sogar überwiegend Frauen, auch hoch qualifizierte Frauen, die wir im Bereich der Informatik beispielsweise haben, aber auch, ich sage mal, na ja, interessant ist im Controlling-Bereich, auch viele Akademikerinnen, aber nicht in Führungspositionen, […] wo wir sagen: ‚Das geht so nicht weiter.'" (B_BR)

Die Betriebsrätin aus dem Unternehmen B spricht hier verschiedene Punkte an. Sie sieht einerseits den Bereich der Verwaltung frauendominiert und erkennt andererseits aber auch die Männerdominanz in den Führungspositionen. Dies trifft auch auf Bereiche zu, in denen hoch qualifizierte Akademikerinnen arbeiten.

Mit Blick auf die Attraktivität von Führung und die Vereinbarkeit von Führung mit Familie äußert sich eine befragte Sachbearbeiterin.

> „Also es gibt ja schon Teamleitung in Teilzeit. Also hier in einem Team, da haben wir auch zwei Teamleiterinnen, die sind auf einer Stelle, die sind beide in

> Teilzeit. Die teilen sich das dann. Aber früher habe ich auch den Vertrieb mit anderen betreut, da gab's halt auch Teamleiterinnen in Teilzeit. Aber ansonsten aus meinem Bereich würde ich sagen, die machen alle Vollzeit." (B_SB 2)

Auf der untersten Ebene der Teamleitung gibt es zwar Teilzeitpositionen, darüber hinaus ist eine Führungsposition aber in der Regel immer mit Vollzeitarbeit verbunden.

Informelle (geschlechterbezogene) Arbeitsteilung

Neben der formalen, für alle erkennbaren Arbeitsteilung gibt es auch noch eine informelle Arbeitsteilung. Diese bietet (zumindest) ein Einfallstor für eine formale geschlechterbezogene Arbeitsteilung. Ein Beispiel: Eigentlich gibt es in einer Abteilung die klare Regel, dass alle alles machen sollen. Diese Regel wird allerdings an verschiedenen Stellen unterlaufen, indem z. B. zusätzliche Arbeitsaufträge außerhalb der für alle sichtbaren Verteiler erteilt werden:

> „Vom Prinzip her sollte er aber auch so ungefähr dieselben Sachen machen. Also es ist natürlich schwierig; ich weiß jetzt nicht bei den anderen. Wir sind tatsächlich in einem Team aber bei drei Betreuungsbereichen, also die Frau […] ist halt Key-Accounterin und sie schickt mir halt manchmal auch schon Arbeitsaufträge, wo sie sagt: ‚Kannst du bitte die Verbriefung machen?' oder ‚Kannst das bitte machen?' oder ‚Ich mache das, könntest du dann das und das machen?'." (B_SB1)

Die Arbeitsaufträge sind dabei nicht immer der Qualifizierung angemessen. Eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B wurde im Rahmen einer solchen informellen Zuweisung von Arbeitsaufträgen auch schon zur „Tippse" degradiert, zumindest hat sie es so empfunden. Obwohl es für alle vorgesehen ist, z. B. Arbeitsverträge zu schreiben, gab es auch die folgende Situation:

> „Ich weiß nicht, ob er es böse meinte. Also ich hatte bei uns auch im Team nen Kollegen der dann immer viel, also der hatte immer viel mit Betriebsrat und Teamleiter gesprochen und dann: ‚Erstellst du bitte den Vertrag?' Also ich weiß ja nicht, ob es böse gemeint ist, aber, oder war halt – bin ich so kurz zur Tippse gefühlt degradiert worden. Hat natürlich nie einer gesagt oder so was und dann haben aber halt – klar, hat die Betreuungsbereiche – wir hatten auch lange Zeit keinen Teamleiter und jetzt wo Frau […] halt da ist, ist das schon strukturierter, dann ist das auch nicht mehr." (B_SB1)

Hier zeigt sich: Wenn informelle Arbeitsteilungen nicht thematisiert werden, bleiben sie bestehen und verfestigen sich. Diese geschlechterbezogene und benachteiligende Arbeitsteilung zu problematisieren und zu ändern, ist

Aufgabe der Führung. Durch die neue Teamleitung und deren strukturierteres und formelleres Vorgehen kommt diese Arbeitsteilung nicht mehr vor.

Für die Begründungen einer informellen geschlechterbezogenen Arbeitsteilung bedienen sich Befragte vorhandener Geschlechterstereotype darüber, wer vermeintlich welche Arbeit aufgrund der Geschlechterzugehörigkeit besser ausführen kann.

> „Hab eine Sache noch: Wir haben ja grad gesagt was liegt, gibt es denn Dinge die vielleicht Männlein oder Weiblein besser liegen. Tatsächlich, ich hab das gerade noch mal versucht, 'n bisschen Revue passieren zu lassen. So Arbeitszeitthemen sind tatsächlich bei meinen Mädels 'n bisschen mehr ausgeprägt." (B_Ex5)

Ausführlich äußert sich hier ein Vorgesetzter zur geschlechterbezogenen Arbeitsteilung, wobei durchaus deutlich wird, dass vor allem Programme und Systeme, die einen höheren Pflegeaufwand beinhalten und auch inhaltlich nicht so attraktiv sind, an die Frauen im Team übertragen werden:

> „Dass die [Frauen] diese Pflege, das ist halt dieses andere dieses […] System und das ist halt 'n bisschen komplexer als [die neue Software] und ich weiß nicht, meine Jungs tun sich damit schwer. […] Ja, aber das ist, glaube ich, so ähnlich wie was sie eben beschrieben hatte, dass manche Schritte kann man nicht verstehen, die muss man auswendig lernen, und wenn du an der einen Stelle dann kein Sternchen machst, kannst du es grade noch mal neu machen. Oder dann nicht an der richtigen Stelle 'n Enter drückst, schluckt das System das nicht, und dann kommt dann nicht hinten am Schluss genau das raus, was, was du brauchst. Das ist mehr Praxis, also ich glaube schon, dass es daran liegt, dass die das dann im Zweifel auch nicht oft genug machen, weil sie dann sagen: ‚Boah, muss nicht sein.' Und dann werden halt schon immer meine Mädels eher mal angesprochen: ‚Kannst du nicht mal helfen, ich hab da schon wieder das Problem und so.' Daran liegt das eher, dass die einfach da kein Bock drauf haben." (B_Ex 5)

Eine weitere solcher Aufgaben, die oftmals informell von den Frauen im Team übernommen wird, ist die Bestellung von Büromaterialien o. Ä. für das gesamte Team:

> „Wir haben so'n E-Shop wo dann natürlich irgendwelche Dinge bestellt werden, auch meistens Mädels, die das machen. Also das ist so diesen klassischen, kaufmännischen Büroangestellten: ‚Du machst jetzt diese Aufgaben.' Also dieses klassische Damenbild: ‚Mach mal, bestell mal drei Schreibblöcke.' Genau, jaja, das ist glaub ich immer noch so. Da sind wir bei [uns] halt etwas langsamer, und die Männer denken dann halt: ‚Das hat doch in der letzten Abteilung die Frau XY gemacht, wie soll ich das denn jetzt machen?', ne? Empfinden das eher so als Abwertung. Wobei wir in meinem letzten Team, wo ich

> war, da hat das auch ein Kollege gemacht. Der hat gesagt: ‚Mach ich gerne, super!' Kommt halt auch drauf an, wie du es verkaufst."
> *Frage:* „Aber das ist auch ein voll standardisiertes Verfahren, also ich mein, das wird ja so sein wie bei uns auch, ne? Also man geht dann über [das neue System], und dann hat man gar nicht, man recherchiert nicht groß, was gibt es eigentlich, sondern wenn man Block braucht, dann gibt die fünf Blöcke ein oder so. Also ne, das ist eigentlich auch langweilig irgendwie."
> *Antwort:* „Wahrscheinlich, deswegen ist es auch nicht so sexy, ne?" (B_Ex5)

Eine solche Arbeit mit geringem Handlungsspielraum oder ohne gewissen inhaltlichen Anspruch ist im Unternehmen B keine Arbeit für Männer bzw. wird von diesen als Abwertung empfunden. Zudem gehören solche Tätigkeiten oftmals nicht in den eigentlichen Tätigkeitsbereich der Sachbearbeiter*innen. Frauen übernehmen hier oftmals unsichtbare Arbeit, über welche sich in der Regel keine Anerkennung oder Sichtbarkeit der eigenen Leistungsfähigkeit herstellen lässt.

Übernahme von Routinearbeiten

Weiterhin gibt es in verschiedenen Unternehmen Tätigkeiten, bei denen Fehler von Kolleg*innen innerhalb des Unternehmens korrigiert werden. Sie werden überwiegend von Frauen erledigt. Hierbei handelt es sich um Routinearbeiten, die in der Gefahr stehen, irgendwann mit zunehmender Automatisierung zu entfallen. Dazu zählt beispielsweise die Arbeitszeitkontrolle:

> „Das ist für die Abrechnung, da haben wir jetzt nicht zwingend was zu tun, sondern es ist einfach, dass das dann natürlich dort alles dann dokumentiert wird, um nachher auf der Abrechnung, die jeder Mitarbeiter kriegt, dann sieht okay, ich hab den Urlaub, fünf Tage Urlaub genommen, und der wurde auch abgebucht. […] wir haben ja auch ein Gleitzeitkonto, dass halt, Gleitzeit gestempelt, wenn jemand vergessen hat zu stempeln morgens, dass der dann halt zu der Dame, in den meisten Fällen, im Prinzip geht: ‚Äh, ich hab vergessen, gestern zu stempeln. Trag mal die Uhrzeit ein.' […] Wie gesagt, meistens Damen, also Klassiker eigentlich." (B_Ex5)

Diese Art der Kontrollaufgaben wird auch im Unternehmen C von Frauen erledigt. Sie korrigieren Fehler der Kollegen oder erledigen vergessene Aufgaben für die Kollegen. Nach Aussage des Vorgesetzten handelt es sich hierbei um vorübergehende Arbeiten. Wenn erst einmal alle Beschäftigten die digitalisierten Systeme korrekt bedienen können, wird diese Arbeit entfallen.

Die Sachbearbeiterinnen im Unternehmen C beschreiben bei ihren Schilderungen des Zusammenspiels von analoger „Handarbeit" und digitalisierter Arbeit viele Tätigkeiten, die wegfallen, wenn die Produktionsanlagen weiter

modernisiert werden oder auf digitale Rechnungsprozesse umgestellt wird. So beschreibt eine Sachbearbeiterin bei der Schilderung des Ablaufs einer Rechnungsprüfung ihre digitalisierten Kontrollarbeiten als einen verzahnten Prozess zwischen offline und online. Die Rechnungen befinden sich digital im Netz, dann braucht sie einen Lieferschein, der liegt offline in Papierform vor ihr, den guckt sie sich an und gibt die Daten ein.

Insgesamt sehen die Mitarbeiterinnen im Unternehmen C – anders als in den anderen Unternehmen – allerdings eine Reduktion ihres Aufgabengebiets durch die Digitalisierung, und die damit verbundenen Umstrukturierungsprozesse voraus. Sie rechnen nicht mit der Übertragung anderer Aufgaben.

Geschlechterstereotype als Begründung für geschlechterbezogene Arbeitsteilung und Techniknutzung

Geschlechterbezogene Arbeitsteilungen basieren zumeist auf Geschlechterstereotypen. In einem Interview mit einer Vorgesetzten und einer Sachbearbeiterin im Unternehmen B hat sich darüber eine Diskussion entbrannt. Die Sachbearbeiterin ist der Meinung, dass die Übernahme bestimmter Tätigkeiten nicht vom Geschlecht abhänge, sondern immer personenabhängig sei:

> „Nein, weil ich glaub, das ist sehr personenabhängig. Also ich würde jetzt zum Beispiel auch sagen, dass ich manchmal mit den Kunden besser – wenn es jetzt wirklich Probleme gibt – umgehen kann, aber ich weiß nicht, ob das jetzt Männlein/Weiblein ist, oder ob das jetzt an unseren Persönlichkeiten liegt." (B_SB4)

Später ergänzt sie allerdings, „dass manchmal männliche Kunden netter bleiben, als wenn sie mit einem Mann sprechen würden" (B_SB4). Dabei betont sie, dass es hierbei nicht um die fachliche Qualifikation gehe, da sehe sie keine Unterscheide zwischen Frauen und Männern. Es gehe eher um die Persönlichkeit. Ein Teamleiter aus Unternehmen B verweist in diesem Zusammenhang auf die Kundschaft, die unterschiedliche Vorgehensweisen in Verkaufsgesprächen habe, wobei ein großer Teil der Einkäufer*innen Männer seien:

> „Wir haben viele Großkunden, aber wir haben auch viele Geschäftskunden im mittelständischen Bereich, wo die Geschäftsführer auch Inhaber sind und aus der Familie kommen. Und wenn man da mal guckt, da gibt's große Unterschiede. Ein Beispiel ist H. Die sind beim Verhandeln – Familie H., die Garagentore herstellen – die sind knallhart, aber mit einem Respekt und einer Höflichkeit, das ist unfassbar. Und es gibt natürlich auch Kunden, Erziehung

> spielt da mit Sicherheit eine Rolle, die sind in eine Rolle reingegangen oder reingekommen und die meinen, durch draufhauen können Sie alle Dinge erreichen, die sie erreichen wollen. Ich glaube schon, ja, wir haben vom Kundenservice, da denk ich schon, der große Teil ist männlich. Von den Einkäufern." (B_Ex7)

Seine Kollegin aus der Sachbearbeitung ergänzt:

> „Auf jeden Fall, es gibt natürlich auch die Kunden, die bei großen Problemen lieber mit einem Mann oder mit einem Key-Accounter sprechen wollen. Weil die sagen: ‚Wer ist denn hier jetzt der, der das entscheiden darf? Geben Sie mir mal den Entscheider.' Das hab ich auch schon oft gehört." (B_SB4)

Ihr Teamleiter ergänzt hier:

> „Aber das hat dann nix mit Rolle Mann/Frau zu tun." (B_Ex7)

Die Sachbearbeiterin widerspricht hier, sie meint, dass manche männliche Kunden bei Vertrieblerinnen dächten, diese könnten ihnen nicht weiterhelfen. Den Teamleiter scheint dies zu überraschen und er will daraufhin von der Sachbearbeiterin wissen, wie sie sich dann verhält. Sie antwortet, dass sie dem Kunden dann mitteilt, dass sie durchaus befähigt ist, diese Arbeit zu erledigen. Das komme allerdings selten vor, sagt sie.

Dass Kunden zum Teil noch Männer im Vertrieb erwarten, hat auch etwas damit zu tun, dass dies in der Vergangenheit ein stark von Männern geprägtes Tätigkeitsfeld war. Dies trifft auch auf den Vertrieb im Unternehmen B zu. In der Folge äußern sich Teamleiter und Sachbearbeiterin konkreter zu der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung. Allerdings merkt der Teamleiter an, dass er eigentlich nicht genug darüber wisse.

Im Unternehmen B arbeiten laut der Sachbearbeiterin mittlerweile deutlich mehr Frauen im Vertrieb. Nun korrigiert der Teamleiter diese Aussage dahingehend, dass von den zwölf „Key-Accountern" (Kundenmanager*innen) nur zwei Frauen sind – „wobei der B. eigentlich ist wie eine Frau eigentlich" (B_Ex7). Die Key-Accounter*innen sind das Aushängeschild des Unternehmens B für die Kundschaft. Der Teamleiter weiß allerdings nicht, warum hier immer noch mehr Männer arbeiten:

> „Okay, das hat natürlich damit zu tun, dass der Key-Accounter hier ein unheimlich großes Gewicht hat in der Organisation, dass der das Aushängeschild zu Kunden ist und damit auch eine Verantwortung hat. Und weil wir ja, wie gesagt, wo herkommen, wo wir früher Männer waren – warum jetzt so viele Männer Key-Accounter geworden sind, müsste man mal hinterfragen." (B_Ex7)

Hier wird bereits ein möglicher Gestaltungsschritt angesprochen: Nach der Sensibilisierung für geschlechterbezogene Unterschiede wäre ein Infrage stellen dieser Arbeitsteilung ein nächster Schritt.

Ein weiterer Punkt für eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung ist die Dauer der Arbeitszeit, die sich oftmals mit Mutterschaft bzw. der Übernahme von Sorgearbeit im privaten Bereich verknüpft. Dies betrifft in erster Linie die Frauen im Team. Im Produktionsunternehmen B gibt es keine Männer, die aus Gründen der Vereinbarkeit in Teilzeit arbeiten. Zum Zeitpunkt der Interviews arbeiteten im Sales-Team (dem Support für den Key-Account) ca. 80 Prozent Frauen; es handelt sich dabei überwiegend um teilzeitbeschäftigte Mütter:

> „Und wir haben zum Beispiel für ein Key-Account […] drei Mädchen, also drei Frauen, Entschuldigung. Die sind alle drei Mütter, die sind nur halbtags hier und der Laden läuft. Die sind ausgestattet – und jetzt kommen wir zur Digitalisierung – mit Mobilfunk und Laptop. Und die haben das so eingerichtet, dass der Key-Accounter immer auf die Unterlagen zugreifen kann. Ich erwarte gar nicht, dass die, wenn die um 15 Uhr nach Hause fahren, weiterarbeiten. Aber wenn die früher wegmüssen, Kita oder so, dann arbeiten die zu Hause weiter, und das ist für mich so Ansporn genug zu sagen: ‚Das funktioniert.'" (B_Ex7)

Während also in Bezug auf das Tätigkeitsfeld Vertrieb und hinsichtlich Teilzeitarbeit Geschlechterdifferenzen wirksam werden, auch aufgrund nach wie vor bestehender Geschlechterstereotype, sind diese in Bezug auf Technik bzw. Techniknutzung oftmals ambivalent. Dieser Befund zieht sich durch die Interviews. Während zum Teil Geschlechterunterschiede benannt werden, erfolgt in der Regel immer anschließend eine Relativierung, dass es immer auch Ausnahmen gäbe und es letztlich auf die Person ankomme.

Ähnlich verhält es sich in Bezug auf das Alter. Unterschiede in der Aufgabenteilung hängen auch vom Alter der Beschäftigten ab. Während ein Teamleiter hier Unterschiede zwischen älteren/langjährigen Mitarbeiter*innen und Jüngeren feststellt, unterteilt eine Sachbearbeiterin unabhängig von Alter und Geschlecht die Mitarbeiter*innen in zwei Gruppen: diejenigen, die offen gegenüber neuem sind, und diejenigen, die an altbewährtem festhalten. In Bezug auf Geschlecht und Alter könne man nach Ansicht des Teamleiters allerdings keine Unterschiede feststellen.

Zu der Frauen häufig abgesprochenen Technikaffinität gibt es ambivalente Erfahrungen. Ein Beispiel aus dem Produktionsunternehmen B verdeutlicht, dass sowohl Frauen als auch Männer durchaus die notwendige Technikaffinität aufweisen können:

> „Weil der einfach unglaublich technikaffin ist, ein unheimliches Gespür hat. Der ist auch kein Kaufmann, der hat einen IT-Hintergrund. Ist hier als Einkäufer beschäftigt, hat aber den IT-Hintergrund, ist dem sehr zugeneigt und zugetan. Der hat auch in der Programmierungsphase unheimlich viel getan. Aber beispielsweise ich habe eine Mitarbeiterin in meinem Team, die hat auch, die ist eine sogenannte Key-Userin für das neue System gewesen, weil auch sie einfach unglaublich fit ist in diesem System. Die kannte sich in [der neuen Software] immer schon sehr gut aus. Und dann hat man die eben auch gebeten, als das neue System kam: ‚Teste das mal, passt das? Passt das nicht? Wir vermitteln dir die Inhalte und du bist dann der Verteiler. Der Multiplikator, wie man heute sagt, und du informierst dann deine Leute.'" (B_Ex6)

In eine ähnliche Richtung argumentiert eine befragte Sachbearbeiterin aus dem Produktionsunternehmen B:

> „Aber Sie haben ja eben die Frage so ein bisschen aufgeworfen: Gibt's da nen Unterschied zwischen Frauen und Männern? Also ich würde ja sagen, dass Frauen aufgeschlossener sind, […] also testen viel. Wir sind eher bereit, zu testen und neue Systeme anzuwenden und haben da nicht so viel Angst vor, obwohl das ja eigentlich immer eher den Frauen angehangen wird, dass wir nicht so technikaffin sind oder IT-affin sind, aber ich, also meine Erfahrung ist eine andere." (B_SB5)

Geschlechterbezogene Arbeitsteilung durch Digitalisierung nach Abteilungen am Beispiel der Immobilienverwaltung von Unternehmen D

Auf den ersten Blick ist im Immobilienunternehmen eine klare geschlechterbezogene Arbeitsteilung zu erkennen. Im technischen Property-Management sind ausschließlich Männer beschäftigt. In der Bauabteilung (eine Mischung aus Controlling und Bau) seien auch ein paar Frauen beschäftigt, jedoch eher im Bereich Assistenz und Controlling, erklärte uns eine Sachbearbeiterin:

> „Im technischen Property-Management arbeiten hundert Prozent Männer. Und hier unten in der Bauabteilung, was so eine Mischung ist aus Controlling und Bau, also so eine Teamassistenz. Sicherlich, wenn es um die reine Baufrage geht, derjenige, der mit dem Helm runtergeht und guckt, ob alles passt, da ist ein klarer Männerüberhang. Assistenz und Controlling, da sind's Frauen. Ich würde vom Bauchgefühl sagen, von den Hundert, die wir an allen Standorten sind, würde ich sagen, wir sind mehr Frauen. Ich empfinde auch das Verwalten ist ein klassischer Frauenberuf. Ich mach das seit fünfzehn Jahren und ich hatte unterm Strich immer mehr weibliche Kollegen." (D_SB2)

Die Arbeit der Makler*innen im Unternehmen ist durchmischter. Die Arbeit beinhaltet u. a. Wohnungsbesichtigungen, häufig am Abend.

In der Investitionsabteilung, in der Projekte entwickelt und den Investor*innen angeboten werden arbeiten zu 90 Prozent Männer. In der Geschäftsführung arbeiten ausschließlich Männer. Eine Befragte Sachbearbeiterin führt hier die folgende Begründung an:

> „Sicherlich, auch weil Männer emotionsloser sind. […] Da sind die Herren, die wir hier haben, doch entspannter." (D_SB2)

Hier werden zwei Geschlechterstereotype herbeigezogen: Zum einen würden Männer diese Arbeit emotionsloser und entspannter angehen. Unabhängig vom Geschlechterstereotyp, dem zufolge Frauen emotionaler als Männer seien, bleibt unklar, welche Rolle Emotionen in diesem Bereich eigentlich spielen. Hier zeigt sich eine Parallele zu Unternehmen B im Einkauf, wo Frauen insbesondere in den Bereichen, in denen hohe Finanzvolumen bewegt werden, unterrepräsentiert sind. Während der Maklerbereich sowohl von Frauen als auch Männern bearbeitet wird, gibt es in der Verwaltung von Immobilien in der Wahrnehmung der Sachbearbeiter*innen einen Frauenüberhang.

Zum anderen sei Verwalten nach Aussage einer Sachbearbeiterin ein „Frauenberuf". Hier deutet sich ein bekanntes Geschlechterstereotyp an, wonach Frauen im kaufmännischen Bereich stärker vertreten seien.

Die technische Entwicklung in Kombination mit einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens D verändert auch die Effektivität einzelner Arbeitsschritte, z. B. bei Budgetplanungen (D_SB2), und erhöht die Schnelligkeit der Bearbeitung. Durch die technischen und organisatorischen Veränderungen sind zeitliche Freiräume und Möglichkeiten auf einer verbesserten Datengrundlage sowie Auswertungsmöglichkeiten eröffnet worden.

Die neue Software bietet Möglichkeiten einer schnelleren und effektiveren Bearbeitung der verschiedenen Aufgaben, welche zur kompletten kaufmännischen Bewirtschaftung einer Immobilie gehören. Diese umfassen die Korrespondenz mit den Mieter*innen, Firmen, Nachbar*innen, Rechtsanwält*innen und Behörden sowie Forderungsmanagement, Budgetplanung, Verfolgen von Außenständen etc. (D_SB1). Die Komplexität der Aufgaben steigt dadurch. Die einst arbeitsteilig organisierte Arbeitsorganisation wurde durch die neue Software zur umfassenden Fallbearbeitung.

Insbesondere die Erleichterung der Budgetplanung und die Verbesserung der Rechnungsprozesse wurden hier von den betroffenen Sachbearbeiter*innen hervorgehoben, da beispielsweise die Grundlage für die Budgetplanung nicht mehr über die manuelle Eingabe in ein Tabellenkalkulationsprogramm gelegt werden muss. Dies weist Parallelen zu dem verbesserten Zugang zu Verkaufs- und Personaldaten im Unternehmen B auf.

Die Sachbearbeiter*innen in der Immobilienverwaltung übernehmen die Aufgabe der integrierten fallbezogenen Sachbearbeitung der verschiedenen Immobilien. Dabei ist ein*e Sachbearbeiter*in in der Regel für eine oder mehrere Immobilien verantwortlich, je nach Größe und Komplexität der jeweiligen Immobilien. Er*sie übernimmt alle anfallenden verwaltenden und kaufmännischen Aufgaben, vom Abschluss der Mietverträge, Reparaturanfragen, Berechnung und Kommunikation von Mieterhöhungen, Nebenkostenberechnungen bis hin zur Budgetplanung für die Besitzer*innen der Immobilie.

Der Komplexitätsgrad kann dabei sehr unterschiedlich sein, wobei er durch die Spezialisierung auf die Projektentwicklung für ausländische Investoren und die Bewirtschaftung komplexerer Bauprojekte insgesamt gestiegen ist.

Im Verhältnis zu der oben angesprochenen Routinearbeit der Arbeitszeitkontrolle handelt es sich hier um eine qualifiziertere Arbeit. Sie wird von Frauen und Männern gleichermaßen erledigt. Die Zuweisung einer neuen Immobilie erfolgt an die Person, die zu dem Zeitpunkt über die erforderlichen zeitlichen Ressourcen verfügt.

Durch die integrierte fallbezogene Sachbearbeitung wird die Wahrnehmung der Mitarbeiter*innen befördert, dass die mit der Digitalisierung einhergehende Standardisierung und ganzheitliche Fallbearbeitung alle Mitarbeiter*innen gleichermaßen betrifft. Eine Ausdifferenzierung nach höherwertigen und geringfügigeren Aufgaben, die sich ggf. auch geschlechterdifferenzierend auswirken könnte, entfällt:

> „Ja ist halt also bei uns im Team schon eigentlich eher so geregelt, dass jeder jedes machen soll und dass das nicht irgendwie – also nicht, dass ich das mitkriegen würde, dass es nach Geschlecht sortiert würde." (D_SB1)

Diese Wahrnehmung der Gleichheit korrespondiert mit Unternehmen B, dort insbesondere der Personalsachbearbeitung, welche in ähnlicher Weise als ganzheitliche Fallbearbeitung organisiert wird. Dies ist allerdings nicht durchgängig in allen Sachbearbeitungsbereichen der Fall. Die in der Immobiliensachbearbeitung zu beobachtende ganzheitliche Fallbearbeitung, die durch die Digitalisierung ermöglicht wurde und mit der Überwindung einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung verbunden ist, trifft nicht auf alle Bereiche des Unternehmens zu. Die eingangs geschilderte „Dame am Empfang" behält ihren angestammten Aufgabenbereich.

Die Veränderung in der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung durch die Einführung neuer Technologien hängt somit maßgeblich von den begleitenden arbeitsorganisatorischen Maßnahmen ab.

Geschlechterbezogene Ausdifferenzierung von Tätigkeiten durch Digitalisierung – Routinetätigkeiten versus höher qualifizierte Tätigkeiten

Es gibt allerdings auch gegenläufige Entwicklungen, bei denen Tätigkeiten durch Digitalisierungen nicht (überall) zu einer ganzheitlichen, höher qualifizierten Fallbearbeitung führen, sondern weiter ausdifferenziert wurden und in der Folge sowohl zu Auf- als auch zu Abwertungen einzelner Tätigkeiten führen. Dies verdeutlicht das folgende Beispiel zum Vertrieb aus dem Produktionsunternehmen B.

Zu den Aufgaben des Vertriebs im Unternehmen B gehören der Kontakt zu Kund*innen, die Pflege der Beziehungen zu den Kund*innen, die Kalkulation von Preisen und Aufträgen, das Verfassen von Berichten und Aufträgen, die Verhandlung mit den Kund*innen, die Entwicklung von Verkaufsstrategien usw.

Während vor der Einführung der neuen Software im Vertrieb „alle alles gemacht" haben, so der Teamleiter, wurde im Zuge der weiteren Digitalisierung vor ca. drei Jahren beschlossen, eine Matrixorganisation im Vertrieb einzuführen. Im Zuge dieser Umstrukturierung hat sich eine Teilung des Vertriebs in den Bereich Sales-Team (Support für den Key-Account) und Order-Management (Tagesgeschäft) ergeben. Der Key-Account (Verkauf) ist als Funktion erhalten geblieben. Jeweils einzelne oder mehrere Mitarbeiter*innen aus dem Sales-Team und dem Order-Management arbeiten den Key-Accounter*innen zu:

> „Und wir haben zusammen […] mit den Führungskräften die Matrixsimulation gebaut und haben seitdem einen Key-Accounter, einen Order-Manager und Sales-Team. Der Key-Accounter ist der klassische Verkäufer, der Order-Manager ist der Bereich, der sich um das wichtige Tagesgeschäft kümmert, in Verbindung mit dem Kunden Aufträge erfassen, und wir im Sales-Team arbeiten den Key-Accountern zu: Besuchsvorbereitung, Besuchsnachbereitung, Strategie, Kalkulation, Verhandlung, Key-Accounter vertreten beim Kunden, wie auch immer." (B_Ex7)

Infolgedessen ist die Tätigkeit im Bestellmanagement einseitiger und weniger vielfältig geworden. Sie ist geprägt durch die Erfassung und Bearbeitung von Aufträgen mithilfe der neuen Software. Die einzelnen Arbeitsschritte wurden dazu vereinheitlicht und standardisiert.

Umgekehrt wurden die Mitarbeiter*innen im neu gegründeten Sales-Bereich von den Routinetätigkeiten „entlastet". Sie konzentrieren sich auf die strategischen Planungen, Marktbeobachtungen und die Verbesserung der Verkaufsperformance. In der Vertriebsabteilung haben der Einsatz der neuen

Software und die damit verbundenen Umstrukturierungsprozesse zu einer Unterscheidung zwischen einfacheren Routinearbeiten einerseits und konzeptionell-strategischen Arbeiten andererseits geführt.

Im Unterschied zum Immobilienunternehmen D bezieht sich das integrierte Fallmanagement bzw. die ganzheitliche Fallbearbeitung nicht auf eine Person, sondern auf ein Team. Das durch die digitalen Technologien unterstützte integrierte Fallmanagement im Team (Matrixorganisation) geht mit einer Abwertung derjenigen Aufgaben einher, die durch den Einsatz der digitalen Technologien leichter standardisiert werden konnten. Während digitale Technologien, vor allem in den eher strategischen und konzeptionellen Tätigkeitsfeldern relevant werden, sind die administrativen und unterstützenden Aktivitäten stärker von der Einführung solcher Software betroffen, die mit Standardisierungsprozessen verbunden sind.

Die Entscheidung, wie die neuen Teams gebildet wurden, ist von den Führungskräften im Vertrieb getroffen worden. Während für einen Teil der Mitarbeiter*innen die Zuordnung zum Order-Management kein Anlass für Beschwerden und zum Teil sogar wünschenswert war, empfinden einige der Betroffenen dies als Degradierung bzw. Abwertung. Sie haben Tätigkeitsbereiche verloren, die Arbeit ist einseitiger geworden.

Die Tätigkeit im Order-Management zeichnet sich durch regelmäßigere Arbeitszeiten und weniger zusätzliche Qualifizierungsanforderungen aus. Sie bietet kaum Entwicklungsmöglichkeiten und es besteht ein höheres Substitutionspotenzial. Es handelt sich dabei um sogenannte Resttätigkeiten, die noch nicht digitalisiert bzw. automatisiert sind, bei denen allerdings das Potenzial dazu besteht. Diese Arbeit wird überwiegend von Frauen erledigt.

Für einige andere Frauen hingegen bietet der neu entstehende, anspruchsvollere Tätigkeitsbereich Sales-Team eine Chance zur höher qualifizierten und höher entlohnten Arbeit und kann mit Blick auf die strategische Bedeutung des Verkaufsbereichs ein Sprungbrett für eine weitere Karriere in dem Unternehmen sein. Auffällig ist hier der hohe Teil an jüngeren Frauen, die sich über ein nebenberufliches Studium für diese neu entstehenden Tätigkeitsbereiche qualifizieren.

Zum Zeitpunkt der Interviews waren ca. 80 Prozent der Mitarbeiter*innen in den Sales-Teams Frauen, während der Key-Account nach wie vor männlich dominiert ist. Die Führungskraft sieht hier allerdings zukünftig das Potenzial für Veränderungen in Bezug auf die Geschlechterverteilung im Key-Account.

Gleichzeitig sind es insbesondere Frauen, die Gefahr laufen könnten, in Tätigkeitsfeldern wie dem Order-Management zu verbleiben, welche mit zu-

nehmender Digitalisierung der Arbeit ein höheres Substituierbarkeitspotenzial mit sich bringen (vgl. auch Dengler/Matthes 2020). Dies betrifft Teile des Vertriebs im Unternehmen B, aber beispielsweise auch die Zuständigkeit für Routineaufgaben wie die Dienstreiseabwicklungen im öffentlichen Dienst E.

Generell ist die Auslagerung von Routinetätigkeiten ein durchgängiges Thema in den Unternehmen, insbesondere in den größeren Unternehmen. Auch in der Umstrukturierung der Verwaltung in Unternehmen B sind Arbeiten zum Teil in ein Scan-Center ausgelagert worden:

> „Also wir haben ein großes Projekt […] Scan-Center. Die ganzen Personalakten müssen eingescannt werden, elektronische Personalakte ist ein Thema. Die ganzen Rechnungen werden eingescannt, die noch zu Fuß laufen, ne?" (B_ Ex1)

Unternehmen B hat ein ausgelagertes und ein internes Scan-Center, in welchem z. B. Bestellvorgänge oder Verträge aus dem Personalbereich eingescannt werden. Die Teamleiterin stellt in diesem Zusammenhang fest, dass in den internen Scan-Centern (eine interne Stelle im Einkauf) auch leistungsgeminderte Mitarbeiter*innen eingesetzt werden. Qualifizierte Sachbearbeitung macht das nicht selbst, „das ist nicht das, wofür wir hier sind" (B_Ex6). Das sei eine Zusatzarbeit, die bei hunderten Bestellungen pro Woche derzeit nicht zu schaffen sei. Unternehmen B verfolgt das Ziel eines papierlosen Büros, wodurch diese Einfacharbeiten zukünftig wegfallen werden.

Selbst in den kleineren Unternehmen wie im Immobilienunternehmen D werden bestimmte Routinetätigkeiten verlagert. Das Einscannen der Rechnungen übernehmen z. B. die „Damen am Empfang". Dass solche Tätigkeiten zukünftig gefährdet sind, zeigt auch folgende Aussage:

> „Früher wurde jede Rechnung, die hier ins Haus kam, gescannt. Drei Damen in der Scanstelle. Heute haben wir noch eine. Das heißt, dadurch, dass die Rechnungen jetzt gar nicht mehr eingescannt werden müssen, weil die vollautomatisiert über Mails, wie auch immer, hier hinkommen, da brauch ich nicht mehr scannen. Wir sind vielleicht noch nicht so weit, aber es gibt sicherlich an der ein oder anderen Stelle auch Algorithmen, und da werden wir irgendwann auch sicherlich hinkommen, wo dann, ich sag mal, Rechnungsfreigabe erst mal schon das System aufgrund eines Algorithmus macht, und dann brauch ich das ja gar nicht mehr dem Einzelnen zuschicken, weil das sieht ganz sauber aus. […] Wie gesagt, wenn ich jetzt die Damen, die früher zu dritt gescannt haben, die, die heute scannt, die macht auch nicht nur noch scannen. Und das ist dann auch schon mit in so einem Rechnungsworkflow eingebunden. Also ja, muss ich schon sagen, das sind dann eben die einfachen Tätigkeiten, die dann ein System auch abdecken kann." (D_SB1)

Dass digitale Programme und z. B. die einhergehende Zentralisierung von Aufgaben sich auch in den dezentralen Einheiten auswirkt und zum Wegfall von Tätigkeiten führen kann, zeigt sich auch im Produktionsunternehmen C. Es besteht das Potenzial zur weiteren technischen Rationalisierung, angeordnet von der Zentrale. Hier stellt sich für Unternehmen auch die Investitionsfrage: Was kostet das derzeitige Personal, was kostet die Automatisierung.

Der Arbeitsanfall verringert sich für einzelne Sachbearbeiterinnen allerdings schon jetzt, sodass die weitere Entwicklung über diese Arbeitsplätze entscheiden wird. Hier kann beobachtet werden, wie die Prozesse der Digitalisierung in der Sachbearbeitung ablaufen können: Standardisierung der Arbeitsprozesse – Digitalisierung der Arbeitsvorgänge – Zentralisierung bzw. Auslagerung – Personalabbau durch Wegfall von Tätigkeiten.

Korrespondierend zu der Auslagerung und sich zum Teil bereits andeutenden Substituierung von Routinetätigkeiten im Sachbearbeitungsbereich gibt es eine Weiterentwicklung der Tätigkeiten, die sich direkt aus der Auslagerung von Routinetätigkeiten („Zeiträuber") ergibt, wie eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B feststellt:

> „Also, weil das ist ja, als ich angefangen hab, noch so'n Thema gewesen, dass das wirklich so ein richtiger Zeiträuber war. Ähm, dass man sich hinsetzen musste, da gab's ja Kolleginnen, die haben den ganzen Tag nichts Anderes gemacht als Bestellungen geschrieben, aber die kann ich ja eigentlich für viel sinnvollere Dinge einsetzen, als einfach nur da zu sitzen und im Grunde die Zahlen abzutippen, und das ist natürlich, dass dann solche Bestellvorgänge automatisiert worden sind, kann ich mich, wenn wir jetzt für den Einkauf sprechen, ja deutlich weiterentwickeln." (B_SB6)

Ihre Kollegin ergänzt, dass immer mehr neue Aufgaben bzw. Themengebiete hinzugekommen sind. Dabei stellt sie fest, dass der Arbeitsanfall sich nicht verringert habe, aber besser organisiert und zudem anspruchsvoller geworden sei, da mehr Zeit für qualifiziertere Arbeiten bleibe.

Der Teamleiter aus dem Produktionsunternehmen B stellt fest, dass eine Folge der Digitalisierung die weitgehende Standardisierung und Vereinheitlichung der Vorgänge ist. Der Vorteil einer Standardisierung bestimmter Prozesse liegt seiner Ansicht nach darin, dass mehr Zeit z. B. für Sonderauswertungen oder Datenanalysen sowie das Eintauchen in kreative Prozesse bleibt. Ein Nachteil sei, dass einige Arbeitsplätze wegfallen werden bzw. neue Arbeitsteilungen entstehen, welche eine Abwertung bestimmter Tätigkeiten zur Folge haben, wenn keine gleichzeitige Übernahme höherwertiger Aufgaben in das Tätigkeitsspektrum erfolgt.

Der Teamleiter beschreibt die Aufteilung in Order-Management und Key-Account im Prozess der Umstrukturierung wie folgt: Für letztere besteht nun die Möglichkeit „noch übergreifender" zu arbeiten. Die Order-Manager*innen arbeiten „fokussierter".

Daran schließt auch die Einschätzung der Teamleitung aus dem Einkauf an, die beschreibt, wie sich Standardisierung und Höherqualifizierung ergänzen können. Höherqualifizierte werden von bestimmten Routinearbeiten wie das Eintragen von Urlaubszeiten „befreit". Das erledigen die „Mädels" für die Kollegen.

Ein Beispiel zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitsteilung und Aufgabenzuschnitte gibt es auch im öffentlichen Dienst E. Die Aufgaben einer befragten Sachbearbeiterin haben sich in den letzten 19 Jahren deutlich verändert. Am Anfang habe sie in erster Linie für den Vorgesetzten Texte abgetippt. Dazu habe ihr der Vorgesetzte am Morgen einen Stapel Handgeschriebenes zum Abtippen hingelegt. Dies sei total weggefallen. Die Vorgesetzten und auch die anderen Mitarbeiter*innen würden heute alles selbst in den PC eingeben.

Heute ist sie zuständig für die Kommunikation und Koordination von Anfragen an den Vorgesetzten (E-Mail, Telefon, Face-to-Face). Sie begreift sich hier als Schnittstelle zwischen den Bereichen der Einrichtung und habe den Überblick über alles.

Dann obliegt ihr die monatliche Kontrolle der Finanzen: Diese ruft sie über das Softwaresystem ab und kontrolliert z. B., ob alle Abbuchungen korrekt sind. Die Software versteht sie dabei so weit, dass sie die Pfade kennt, die für sie wichtig sind. Dies habe sie sich durch ihren „guten Draht" in die entsprechenden Verwaltungsabteilungen selbst angeeignet. Die zuständigen Mitarbeiter*innen hätten ihr gezeigt, wo sie wie schauen müsse.

Ebenfalls zu ihren Aufgaben gehört die Aktualisierung von Internetseiten. Hierzu stünden Eingabemasken zur Verfügung und es habe Schulungen gegeben. Sie müsse nur so viel wissen, dass sie die Inhalte einstellen könne. Außerdem plant sie Reisen und kontrolliert Termine des Vorgesetzten, stellt notwendige Informationen zusammen, hat Deadlines im Blick etc.

Das Beispiel zeigt, wie durch den Wegfall einfacher Routinearbeiten höher qualifiziertere Arbeiten entstehen können.

Verlagerungen von Sachbearbeitungsaufgaben im öffentlichen Dienst E

Ein Teil der Aufgaben der Sachbearbeitung im öffentlichen Dienst E, wie z. B. das Ausfüllen von Dienstreiseanträgen, hat sich überwiegend auf die

Dienstreisenden selbst verlagert. Dies hat nach Ansicht der befragten Vorgesetzten in E mit den Genehmigungsstrukturen der neuen Software zu tun.

Wenn Dienstreisende ihr Passwort an die Sachbearbeiter*innen weitergeben, damit diese in ihrem Namen den Dienstreiseantrag ausfüllen, dann sei das an sich nicht erlaubt. Am Anfang hätten das die Vorgesetzten so gemacht, weil sie es gewohnt waren, es ihrer Sekretärin hinzulegen. Da habe man dann „von oben" gesagt, „das geht so nicht". Dies ist später zum Teil relativiert worden. Im neuen Softwareprogramm wurde diese Sekretariatsfunktion wieder eingebaut:

> „Das ist eine Hilfsfunktion, dass die Sekretärinnen über diese Funktion auch wieder die Anträge ihres Chefs machen können. Also es gibt mittlerweile technisch die Möglichkeit. […] Theoretisch könnte die [Kollegin] jetzt die Abrechnung machen, aber es wurde von oben gesagt, dass es eigentlich jetzt nicht das Ziel dieser Funktion ist. Weil da haben sich dann auch die ganzen Sekretärinnen in den Schulungen und in den ganzen Foren dagegen gesperrt. Haben gesagt: ‚Super, jetzt können die das alle selbst machen, es ist sehr komfortabel, und wir sollen es trotzdem noch machen?' Also das war wirklich eine große Diskussion auch." (E_Ex1)

Theoretisch sei es damit wieder möglich geworden, dass die Sachbearbeiter*innen die Dienstreiseanträge für andere Personen bearbeiten. Dies sei dann durch den Widerstand der Sachbearbeiter*innen nicht erfolgt. Genutzt werde diese Funktion im neuen Softwareprogramm vor allem zur Kontrolle von Abrechnungen.

Zusammenfassung

Veränderungsprozesse im Geschlechterverhältnis durch die Digitalisierung von Arbeit waren in den untersuchten Unternehmen offiziell kein Thema. Erst durch unsere Untersuchung wurde das Thema hinterfragt. Eine Ausnahme war die Betriebsrätin im Produktionsunternehmen B. Für sie sind Fragen der Geschlechtergerechtigkeit insbesondere in betrieblichen Veränderungsprozessen stets ein Thema. Anzumerken bleibt zudem, dass allgemein Veränderungen in der Organisation der Arbeit nicht direkt mit Digitalisierung in Verbindung gebracht werden, obwohl sie durchaus eine Folge sind.

Insgesamt kann hier von einer Ausdifferenzierung der Arbeit im Rahmen der mit der Digitalisierung einhergehenden neuen Arbeitsorganisation gesprochen werden. Es bilden sich Bereiche einfacherer Routinearbeit und Bereiche einer ganzheitlichen Fallbearbeitung heraus.

Diese Entwicklung ist mit Auf- und Abwertungen der Arbeit von Frauen verbunden: Aufwertung der Arbeit für Frauen gibt es z. B. im Immobilienbe-

reich von Unternehmen D oder im Sales-Team von Unternehmen B. Für Frauen entstehen dadurch auch neue berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Abwertungen der Arbeit von Frauen finden dagegen z. B. im Order-Management im Unternehmen B statt, diese Arbeit wird durch die neuen technologischen und organisatorischen Veränderungen abgewertet und könnte perspektivisch sogar automatisiert werden.

Problematisch ist aus unserer Sicht die Schaffung von Tätigkeitsbereichen, die für Frauen einen dauerhaften Ausschluss von bestimmten anspruchsvolleren Tätigkeiten und Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen bedeuten können und mit zunehmender Digitalisierung der Geschäftsprozesse auch entfallen könnten. Insbesondere Frauen könnten Gefahr laufen, in Tätigkeitsbereichen wie dem Order-Management oder der regelmäßigen Pflege von Datenbanken zu verbleiben, welche ein höheres Substituierbarkeitspotenzial mit sich bringen. Dies betrifft Teile des Vertriebs in Unternehmen B.

Eine andere, ebenfalls problematische Entwicklung ist beispielsweise die Zuständigkeit für Routineaufgaben wie die Dienstreiseabwicklungen im öffentlichen Dienst E. Diese Arbeiten fallen nicht weg, sie werden nun allerdings von den Fachkräften mit übernommen. Neben den strategisch-konzeptionellen Arbeiten führt dies somit zu einer weiteren Arbeitsverdichtung.

An dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben soll, dass Routinearbeiten nicht generell einfache Tätigkeiten beinhalten. Sie können durchaus z. B. parallel zu bearbeitende Tätigkeiten mit Unterstützung der neuen Software beinhalten. Daher ist noch nicht absehbar, wie sich der Bedarf an Routinearbeiten entwickelt. Letztlich ist es auch weniger eine technisch basierte Entscheidung, sondern eine ökonomische (welche Kosten entstehen) und eine politische (nicht alles, was technisch möglich ist, wird auch umgesetzt).

5.3.2 Sekretariats- und Assistenzarbeit ist und bleibt die Arbeit von Frauen

Die Grenzen zwischen Sachbearbeitung, Sekretariatsarbeit und Assistenz sind in den Unternehmen fließend. Allgemein betrachtet fallen alle Tätigkeiten aber in den Bereich der Sachbearbeitung. Sekretärinnen als „rechte Hand vom Chef“ gibt es heute nur noch selten. Und der Begriff Assistenzarbeit kann sehr vielfältig interpretiert werden. Im Allgemeinen umfasst aber auch er ähnliche Aufgaben für Vorgesetzte (Projektaufgaben, Entlastungsaufgaben für den Vorgesetzten*die Vorgesetzte, Berichterstellung etc.). Im Unterschied

zur Sekretärin finden sich hier auch Männer. Insgesamt variieren die Aufgaben von Betrieb zu Betrieb, innerhalb eines Betriebs sogar von Führungskraft zu Führungskraft.

Es gab Zeiten, da war der wichtigste Beruf für Frauen der Beruf der Sekretärin (Held 1982). Die Mehrzahl der Sekretärinnen glaubte, dass sich ihre Arbeit durch neue Technologien nicht verändern werde. Sie konnten sich zwar vorstellen, dass die Arbeit dadurch weniger und monotoner werden könnte, aber nicht, dass der Chef auf die „charmante rechte Hand" im Vorzimmer verzichten würde. Kein Computer könne so lächeln wie sie (ebd., S. 220 f.). Wie hoffnungsvoll und gleichzeitig naiv diese Vorstellung war, zeigt sich in den Strategien der industriellen Revolution, auch die Büroarbeit effektiver zu organisieren. Die Geschichte der Arbeit im Büro ist gleichzeitig die Geschichte der Rationalisierung (Westerheide 2017).

In den untersuchten Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Interviews nur noch die Vorstandsmitglieder in den größeren Unternehmen eine Sekretärin. Für mittlere und untere Führungsebenen gilt dies in der Regel nicht.

> „Die klassische Sekretärin, die wirklich noch den Kaffee kocht und den Apfel schält, die gibt es tatsächlich nicht mehr. Auch der Beruf ist wesentlich umfangreicher geworden. Weil vieles dann auch outgesourct wird. Da werden dann Aufgaben verteilt, was auch wichtig ist, damit man sich wirklich nur ums Wichtige in seinem Job kümmert." (B_SB7)

Allerdings gibt es Ausnahmen bzw. Tätigkeitsbereiche, die der klassischen Sekretariatsarbeit von früher nahekommen. Hierzu gehören z. B. die „Damen am Empfang" im Unternehmen D, die Assistentinnen der Werksleitung oder die Sachbearbeiterin als „rechte Hand" des Chefs im Unternehmen C.

Eine Sachbearbeiterin im Unternehmen C bezeichnet sich als „rechte Hand vom [Personal-]Chef" und meint damit, dass sie alles rund um das Personal macht. Die Beschreibung ihrer Tätigkeit zeigt allerdings, dass der überwiegende Teil der Personalarbeit in der Unternehmenszentrale erledigt wird. Bei ihrer Arbeit geht es in erster Linie um den Personaleinsatz in der Produktion. Die Erfassung der Produktionsdaten ist ein weiterer Bereich. Sie erfolgen nicht automatisch. Sie beschreibt den Arbeitsablauf bzw. den Vorgang wie folgt:

> „Das ist so, dass die Leute unten an der Produktion, die führen an den Linien Pläne. Einmal die Ofenbelegungspläne, wo die aufhören, was für ein Artikel läuft, von welcher Uhrzeit bis zu welcher Uhrzeit, wie viel Teige die produziert haben, ob Störungen waren, das wird alles aufgeschrieben. […] Die haben alle die eigenen Pläne, die die ausfüllen an den Linien. Das fasst der jeweilige Teamleiter zusammen in einer […] Datei. So dass wir das rauskopieren

> können und in [die neue Software] reinkopieren können. Viele Sachen müssen wir noch nachtippen, aber das hat es einfacher gemacht. Und das, was wir insgesamt erfassen, Mitarbeiteranzahlen und so weiter, das ist verknüpft mit der Auswertung. […] Das ist eben, da kann man sich eine Zusammenfassung erstellen lassen. Heißt bei uns halt Linienauswertung und da kann man genau sehen, wie ist der Trend von dem Tag zum nächsten Tag." (C_SB3)

Früher mussten die Teamleiter in der Produktion alles per Hand aufschreiben (z. B. wenn es ein Maschinenproblem gab).

> „Die haben eine Liste unten, das war am Anfang natürlich schwierig, aber das sind immer die gleichen Störungen, und jetzt brauchen die nur die Nummer aufschreiben mit der Minutenanzahl, wo es die Störung gab." (C_SB3)

Ihre Arbeit umfasst neben der Übertragung der Daten auch eine Plausibilitätsprüfung, wobei hier durchaus Erfahrungswissen eine wichtige Rolle spielt:

> „Wir gucken drüber, und er guckt sich dann natürlich hinterher die Zahlen an, und da sieht man schon, wenn irgendwie gravierende Fehler sind. Also Eingabefehler, da muss man natürlich gucken, die werden – diese Zahlen, die sie ja im PC eingeben, die werden ja erst mal mit der Hand aufgezeichnet. Von Maschinenführern oder sonstiges. Und dann werden die im PC, sodass das dann für uns einfacher ist. Früher kamen nur Kopien hoch, also im Original sag ich mal, dann werden die abgetippt." (C_SB3)

Sie spricht auch die Entwicklung in ihrem Arbeitsbereich an und beschreibt damit auch ein weiteres Beispiel für das Zusammenspiel von analoger und digitalisierter Arbeit. Offensichtliche Fehler kann sie schnell korrigieren, wenn z. B. ein falsches Gewicht aufgeschrieben wurde. Das kann sie im PC abgleichen. Auch ihre Kollegin bestätigt diese Kontrollfunktion, die sie und ihre Kolleginnen bei der Übertragung der Angaben übernehmen:

> „Ja, weil das einfach unglaublicher Stress zwischendurch ist unten [in der Produktionshalle], und man sieht schon, im [neuen System] sind ja Leistungen hinterlegt und man kann eine Analyse erstellen. Und ich weiß ganz genau eigentlich, genau vom System vorgegeben, aber auch so gewesen – die können in einer halben Stunde nicht achtzig Teile gemacht haben, das geht nicht. […] Das wird dann geprüft und da kann man dann schon sehen – das passiert häufiger." (C_SB2)

Die Sachbearbeiterin spricht hier verschiedene Aspekte an, einmal die Arbeitsteilung zwischen Produktion und Verwaltung, dann die Bedeutung von Erfahrungswissen, sie weiß genau welches System was vorgibt. Wenn es Abweichungen gibt, fällt ihr das sofort auf.

Die Sachbearbeiterinnen schließen nicht aus, dass diese Kontrollarbeit irgendwann automatisiert wird bzw. dass dies lediglich eine Frage der Zeit und der Modernisierung der Produktionsanlagen ist: „Vielleicht sind wir noch nicht so weit." (C_SB4)

Allerdings liegt diese Entscheidung bei der Unternehmenszentrale und ist auch mit zusätzlichen finanziellen Aufwendungen für das Unternehmen verbunden.

Zu den Aufgaben der Sachbearbeiterinnen gehören im Produktionsunternehmen C neben der Unterstützung der Werksleitung im Allgemeinen vor allem die eben beschriebene Kontrolle der Produktionsdaten und deren Verarbeitung (Produktionscontrolling, Pflege und Kontrolle der Produktionskennzahlen sowie das Arbeitszeitcontrolling). Alle weiteren Arbeiten sind in der Unternehmenszentrale angesiedelt. Die Unternehmenszentrale bestimmt auch die technische Ausstattung. Die Verwaltung in Unternehmen C zeichnet sich insgesamt durch einen geringen Digitalisierungsgrad und eine Gleichzeitigkeit von digitaler und analoger Technik aus.

Es gibt in der Verwaltung Unternehmen C eine klare geschlechterbezogene Arbeitsteilung: Die einfache Verwaltungsarbeit wird von Frauen erledigt, qualifizierte und Vorgesetztentätigkeiten mit einer Ausnahme ausschließlich durch Männer. Die Frauen in der Verwaltung übernehmen verschiedene Arbeiten. Allgemein kann festgestellt werden, dass alle Frauen in der Verwaltung vom Werksleiter als „seine" Assistentinnen angesehen werden.

So ist eine Sachbearbeiterin laut eigenen Aussagen „Mädchen für alles". Sie kümmert sich z. B. um die Bewirtung, wenn Gäste kommen. Wiederum andere Frauen „bügeln" die Fehler der Männer aus der Produktion beim Produktionscontrolling oder in der Arbeitszeiterfassung aus. Ob Zuarbeit für den Werksleiter, Vorbereitung von Meetings, Einkauf von dazu nötigen Lebensmitteln, all dies erledigen Frauen aus der Sachbearbeitung.

Sachbearbeitung im Sinne einer solchen Assistenzarbeit bedeutet eine Stabilisierung geschlechterbezogener Arbeitsteilungen in der Verwaltung. Sie ist insbesondere dort zu finden, wo die Digitalisierung der Arbeit am geringsten ausgeprägt ist.

Im öffentlichen Dienst E beinhaltet die heutige Sachbearbeitung nach wie vor Sekretariatsarbeit. Die Inhalte haben sich allerdings verändert. „Alte Sekretariatsarbeit" wie Diktate für den Vorgesetzten verfassen, sterbe aus. Die jüngere Generation der Vorgesetzten mache zunehmend mehr selbst. Dafür werden die Aufgaben, die an die Sachbearbeiter*innen gehen, komplexer, z. B. wenn größere Anschaffungen durch die Sachbearbeiter*innen getätigt werden müssen:

> „Ja, diese alte Sekretariatsarbeit stirbt immer mehr und jetzt die Sachbearbeitung, die muss sich jetzt für den [Vorgesetzten] darum kümmern, eine Maschine kaufen oder was: ‚Hier, machen Sie mal.' Und dann muss man eher das Gesamtkonstrukt aus Technik und Formalia dann als Sachbearbeitung viel mehr dann machen." (E_Ex1)

Viele der Sachbearbeiter*innen übernehmen für die Vorgesetzten nach wie vor auch Haushalts- und Bewirtschaftungsaufgaben. Dies sieht eine befragte Führungskraft kritisch, wenn diese Stellen dann mit der Gehaltsgruppe E6 ausgeschrieben werden. Die für diese Aufgabe notwendige Tätigkeit der Prüfung der Finanzen erfolge eigentlich immer durch Beschäftigte mit der Gehaltsgruppe E8 – beschrieben als „umfangreich" – bzw. E9, in Form einer „umfangreichen und vielschichtigen Prüfung". Das heißt auch hier gibt es neben der offiziellen Aufgabenbeschreibung auch eine informelle (vgl. auch Kapitel 5.3.1).

Neben der Sekretärin der Geschäftsführung gibt es noch weitere Sekretärinnen, die für die unterschiedlichen Teams zuständig sind. Ihre Aufgaben variieren je nach Team. Die Unterschiede ergeben sich aus den Aushandlungsprozessen zwischen Sekretärin und Team. Während einige Teammitglieder ihre Texte selbst formatieren, machen das in anderen Bereichen Sekretärinnen. In einigen Teams wälzen die Sachbearbeiterinnen Zahlen, bearbeiten Stundennachweise der Teammitglieder oder kommunizieren mit Externen auf Englisch. Diese Aufgaben seien alle vom Anspruchsniveau sehr unterschiedlich.

Der Spielraum in der Ausgestaltung der Aufgabe liege auch an der Ferne zur zentralen Verwaltung. Dort hätten die Sachbearbeiter*innen sehr viel festere, vorgefertigte Aufgaben. Jeder habe sein eng umrissenes Aufgabengebiet, das sei aber wiederum sehr tief.

Generell scheint mit der neuen Software eine Tendenz zu mehr Tiefe und Spezialisierung einherzugehen. Wenn die Sachbearbeiter*innen über breitere Kompetenzen verfügen, sind dies noch Erfahrungen und Wissen von „früher":

> „[…] also unsere Sachbearbeitungen sind natürlich tendenziell durch [die neue Software] und so tiefer, aber die [Sachbearbeiterinnen] sind ja auch noch breit, weil die können ja auch noch Sachen von früher. Deswegen, man hat schon Handlungsspielraum. Da hat man natürlich immer auch, selber vielleicht Vorbehalte oder Erfahrungen prinzipiell, so auf ner gewissen Grundlage muss hier jeder das Gleiche erst mal hier können." (E_Ex1)

Eine befragte Sachbearbeiterin aus E übernimmt etliche Aufgaben einer traditionellen Sekretärin ihres Vorgesetzten (wie die Organisation von Termi-

nen, Dienstreisen etc.). Sie bezeichnet sich selbst als „Mädchen für alles". Aufgrund der langen Betriebszugehörigkeit verfügt sie über ein breites Erfahrungswissen und ist dadurch in der Lage, für andere Sachbearbeiterinnen einzuspringen, z. B. wenn diese krank werden. Dann übernimmt sie beispielsweise auch Aufgaben der Personalverwaltung, Krankmeldungen etc. In diesem Zusammenhang beschreibt sie auch bestimmte noch nicht digitalisierte Arbeitsschritte: Bestimmte Formulare werden erst handschriftlich ausgefüllt und dann eingescannt.

Auch im Dienstleistungsunternehmen D gibt es eine spezifische Gruppe an Verwaltungskräften, welche stärker dem Bereich der Assistenz- bzw. Sekretariatsarbeit zuzuordnen ist. Die Mitarbeiterinnen am Empfang waren bislang eine zentrale Anlaufstelle für Informationen jeglicher Art, beispielsweise für Krankmeldungen oder die Weitergabe von Informationen zwischen den verschiedenen Standorten. Darüber hinaus sind sie natürlich auch eine zentrale Anlaufstelle für externe Anfragen.

Diese Aufgaben verlieren durch die neuen digitalen Technologien an Bedeutung, wenn beispielsweise Führungskräfte direkt angemailt werden, Kund*innen sich per E-Mail und virtuellen Kundenportalen mit ihrem Anliegen sofort an die für sie zuständige Immobiliensachbearbeiter*in wenden können oder Dokumente über Cloudlösungen standortübergreifend einsehbar sind.

Bestimmte Aufgaben im Bereich der Personalverwaltung wurden den Mitarbeiter*innen am Empfang im Zuge der Digitalisierung ganz entzogen, wie z. B. die Krankmeldungen, welche nun in der neuen Personalverwaltungssoftware digital erfasst und bearbeitet werden. Weitere Aufgaben, wie z. B. die Buchung von Reisen für die Mitarbeiter*innen übernehmen die Empfangsmitarbeiterinnen noch, allerdings stand zum Zeitpunkt der Interviews schon fest, dass dies zukünftig ebenfalls digital unterstützt durch die Mitarbeiter*innen selbst erfolgen soll.

Im Zuge der Anschaffung der neuen Software zur Personalverwaltung wurde auch der zentrale Teamkalender abgeschafft, auf den die Empfangsmitarbeiterinnen zurückgegriffen haben bzw. in dem sie zentrale Informationen für alle Mitarbeiter*innen eingetragen haben. Dies führt dazu, dass sie weniger Zugriff auf informelle Informationen haben und die interne Servicefunktion, die sie bislang innehatten, weniger gut ausfüllen können. In diesem Beispiel führt der umfassende Einsatz von Softwaresystemen dazu, dass sich auch die interne Kommunikation ändert.

Zum Zeitpunkt der Interviews hatten die Frauen im Immobilienunternehmen D im Frontoffice bzw. „Damen am Empfang", wie diese Sach-

bearbeiter*innen intern auch mehrfach genannt wurden, im Zuge des Einführungsprozesses der neuen digitalen Software allerdings auch neu anfallende Aufgaben übernommen, wie z. B. das Einscannen von noch per Post eintreffenden Rechnungen.

> „Die Rechnungen werden bei uns am Empfang eingescannt, dort werden die Daten, ich sag mal, auf die fünf Details geprüft. Welche Liegenschaft, welcher Kreditor, welche Bankverbindung, stimmen die Daten überein, gibt's einen Freistellungsauftrag? Dann geben sie die Daten weiter an das kaufmännische Property-Management oder an das technische oder an das Asset-Management. Je nachdem, wer diese Leistung beauftragt hat." (D_Ex3)

Es ist denkbar, dass solche und ähnliche Arbeiten mit der Umstellung auf ein digitales Rechnungswesen irgendwann ganz wegfallen werden oder aber zumindest an Relevanz verlieren, d. h. es sind entsprechend negative Auswirkungen auf diese häufig von Frauen besetzten Positionen zu erwarten. Sie reichen von der Zuweisung anderer Arbeitsinhalte bis zum Arbeitsplatzverlust.

Zusammenfassend kann hier festgehalten werden: Es gibt keine allgemein definierten Aufgaben der verbleibenden Sekretärinnen, die konkreten Tätigkeiten werden zumeist von den Vorgesetzten bestimmt. Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung bleiben in der Übergangsphase einige Tätigkeiten noch erhalten. Durch weitere Standardisierungsmöglichkeiten fallen diese allerdings weg bzw. werden von den Fachkräften mit erledigt werden müssen.

Sachbearbeitung im Sinne von einer Sekretariats- bzw. Assistenzarbeit ist die Arbeit von Frauen. Bestimmte Tätigkeitsbereiche („Damen am Empfang" im Unternehmen D, „Mädchen für Alles" in C oder E) zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Digitalisierungsprozess Tätigkeiten auffangen, die als Resttätigkeiten (z. B. Einscannen von Rechnungen in A, Prüfung/Kontrolle händisch eingegebener Produktionszahlen in C) zunächst noch übrigbleiben. Bei diesen Tätigkeiten gibt es keine Anzeichen für eine Aufwertung der Tätigkeiten, sondern eher Anzeichen dafür, dass diese Arbeiten wegfallen bzw. in automatisierte Systeme verlagert werden.

Eine Ausnahme bildet die persönliche Assistenz (bzw. klassische Sekretärin) des Vorgesetzten im öffentlichen Dienst E. Hier erweisen sich eine breite Qualifikation und umfassende Einblicke in verschiedene Tätigkeitsbereiche der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung – von Personal über Finanzen bis hin zum Einkauf – als Voraussetzungen, um diese umfassende Assistenzfunktion ausfüllen zu können. Grundsätzlich sind solche Funktionen zumindest in den untersuchten Unternehmen allerdings rückläufig.

Hier deutet sich bereits an, dass Qualifikation und Arbeitsteilung eng mit der neuen Tätigkeitsstruktur verbunden sind. Es finden sowohl Routine-

arbeiten als auch qualifizierte Sachbearbeitungen statt. Zwei Entwicklungslinien werden sichtbar: Erstens wird die Zahl der traditionellen Sekretärinnen deutlich abnehmen. Zweitens wird die verbleibende Arbeit anspruchsvoller.

5.3.3 Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten auf dem Prüfstand – Qualifikationsanforderungen und Qualifizierung verlieren nicht an Bedeutung

Qualifikationen und Erfahrungswissen der Beschäftigten, aber auch die Qualifizierungsmöglichkeiten haben bei den dargestellten Veränderungen in der Arbeit eine besondere Bedeutung. Welche Qualifikationen sind nötig, um die Anforderungen einer digitalisierten Sachbearbeitung zu erfüllen?

Berufliche Fachkenntnisse

In Bezug auf berufliche Fachkenntnisse werden in der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung technische, betriebswirtschaftliche, orthografische und mathematische Kenntnisse sowie Rechtskenntnisse, Fähigkeiten im Umgang mit Projektmanagement und mit PC-Anwendungsprogrammen unterschieden. In der Sachbearbeitung werden den Ergebnissen der quantitativen Analyse zufolge überwiegend orthografische Fachkenntnisse und Fachkenntnisse bei PC-Anwendungsprogrammen benötigt. In den letzten Jahren ist die Bedeutung dieser Fachkenntnisse gestiegen.

Ebenfalls an Bedeutung gewonnen haben technische Fachkenntnisse, allerdings stehen diese in der Rangfolge der benötigten Fachkenntnisse an vorletzter Stelle. In der Gruppe der Frauen sind insbesondere Fachkenntnisse in PC-Anwendungsprogrammen und Rechtskenntnisse in den letzten Jahren erforderlich geworden. Dies sind die einzigen Fachkenntnisse, bei denen mehr Frauen als Männer angeben, diese zu benötigen. Bei den Männern werden orthografische und technische Fachkenntnisse im Zeitverlauf häufiger als erforderliche Kenntnisse genannt (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006, 2012, 2018, eigene Berechnung).

Eine kaufmännische Ausbildung ist in den Fachabteilungen die Grundvoraussetzung. Quereinsteiger*innen, z. B. aus dem Einzelhandel, haben es nach Ansicht einiger befragter Sachbearbeiterinnen eher schwer. Ein Wirtschaftsstudium sei vielleicht hilfreich, um Hintergründe zu verstehen, allerdings nicht notwendig. Eine kaufmännische Ausbildung sei hingegen unerlässlich.

In den untersuchten Betrieben werden insbesondere in den Produktionsunternehmen A und B sowie im öffentlichen Dienst E Mitarbeiter*innen in der Sachbearbeitung ausgebildet. Dadurch sind zunehmend Personen in den Unternehmen tätig, die bereits in der Ausbildung verschiedene Abteilungen durchlaufen haben. Sie verfügen in der Regel über umfangreiche Kenntnisse der betrieblichen Abläufe.

Diesen Mitarbeiter*innen würden die Umstrukturierungsprozesse nach Meinung der befragten Betriebsrätin leichter fallen und sie könnten die „richtigen" Fragen stellen. Dies sei bei den Frauen, die bis Ende der 1970er-Jahre als Quereinsteigerinnen eingestellt wurden, anders. Sie seien in den Veränderungsprozessen sehr still und beteiligten sich nicht an der Gestaltung. Im Grunde handle es sich um zwei verschiedene Gruppen von Mitarbeiter*innen.

Diese Wahrnehmung bestätigt die Einschätzung einer Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B. Ihrer Meinung nach ist eine kaufmännische Ausbildung nach wie vor eine grundlegende Voraussetzung zur Ausübung des Berufes.

Ähnlich wie in den 1970er-Jahren in Unternehmen A sind nahezu alle Sachbearbeiterinnen im Produktionsunternehmen C Quereinsteigerinnen. Die befragten Quereinsteigerinnen befürchten aufgrund der fehlenden kaufmännischen Ausbildung, vor allem aber aufgrund der zunehmenden Automatisierungstendenzen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Eine der Sachbearbeiterinnen schätzt die Perspektiven wie folgt ein:

> „Das schon, auf jeden Fall. Gut, klar, man hat natürlich auch immer im Hinterkopf, na ja, wenn die irgendwann alles digitalisieren, dann brauchen wir auch keine Leute mehr. Das geht natürlich an uns auch nicht vorbei. Aber gut, wenn es dann letztendlich so ist, dann ist das so. Aber die Praxis zeigt uns, auch wenn wir neue Sachen einführen, wenn wir keine Leute hätten, die das trotzdem noch kontrollieren, weil auch unten die Anzeige fällt mal aus oder zählt nicht richtig, […] oder es ist ein Stau und dann steht das. Das ist einfach ohne normal menschliche Hand gar nicht möglich. Aber es hat sich schon viel zum Vorteil, ja." (C_SB3)

Die Arbeitsplätze der Frauen unterliegen aufgrund technischer Entwicklungsmöglichkeiten und damit verbundener Verlagerungen in die Unternehmenszentrale starken Substitutionspotenzialen.

Im Immobilienunternehmen D ist ein Anstieg von Fachkenntnissen insbesondere hinsichtlich Rechtskenntnissen durch die Betreuung komplexer werdenden Immobilien zu erkennen. Die entsprechenden Fachkenntnisse eignen sie sich in Eigenregie an, z. B. durch die Lektüre entsprechender Fachjournale.

Während also grundlegende kaufmännische Kenntnisse in der Ausbildung vermittelt werden, erfordern die unterschiedlichen Sachbearbeitungsgebiete eine zusätzliche Einarbeitung in die jeweilige Thematik, z. B. Kenntnisse über die jeweilige Produktgruppe im Einkauf von Unternehmen B oder Kenntnisse über die rechtlichen Bestimmungen, Brandschutzvorgaben etc. im Bereich der Immobilienverwaltung. Weitere Beispiele für erweiterte berufliche Fachkenntnisse je nach Tätigkeitsgebiet sind z. B. Englischkenntnisse für den Einkauf (nur die wenigsten Lieferanten von B seien in Deutschland ansässig) oder aber personalrechtliche Kenntnisse für Disziplinargespräche in der Personalsachbearbeitung.

In der Regel verbleiben die Mitarbeiter*innen nach der Ausbildung in einer bestimmten Abteilung; Wechsel zwischen den Abteilungen und Sachbearbeitungsbereichen sind eher nicht üblich. Eine Ausnahme scheint – zumindest in Teilen – der öffentliche Dienst E zu sein. Sachbearbeiterinnen wechseln hier zwischen den Sachgebieten.

Diese Wechsel in den Sachbearbeitungsgebieten liegen u. a. darin begründet, dass die Verwaltungsaufgaben in den dezentralen Einheiten – anders als in der zentralen Verwaltung mit ihren bestehenden Fachabteilungen – stärker variieren können, je nachdem, welche Aufgaben zentralisiert bzw. dezentralisiert werden oder wegfallen bzw. neu strukturiert werden, wenn z. B. durch neue Softwareprogramme Aufgaben in den dezentralen Einheiten wegfallen oder auch neu entstehen. Obwohl die kaufmännische Ausbildung durchaus breit angelegt ist, sind Wechsel zwischen den Fachbereichen erst im Zuge der Digitalisierung zu beobachten.

Ähnliches lässt sich auch bei den Quereinsteigerinnen in Unternehmen C sowie für die Mitarbeiterinnen am Empfang in Unternehmen D beobachten. Die Assistentinnen der Werksleitung sowie die Empfangsmitarbeiterinnen übernehmen zum Teil die Verwaltungsaufgaben, welche im Zuge der Einführung neuer digitaler Technologien entstehen bzw. als Resttätigkeiten übrigbleiben.

Berufswahlverhalten und Ausbildung

In ihrem Ausbildungsjahrgang, so berichtete eine Sachbearbeiterin im Unternehmen B, waren von 20 Leuten nur drei Männer. Männer wählen ihrer Ansicht nach eher die Ausbildung zum Industriekaufmann. Insgesamt erscheint ihr dennoch in Unternehmen B die geschlechterbezogene Verteilung ausgeglichen, wobei die Zahlen dies eher nicht bestätigen (vgl. Kapitel 5.3.1). Die für Unternehmen B vorhandenen Zahlen in der Sachbearbeitung zeigen einen überproportional hohen Anteil an Männern, verglichen mit den statis-

tischen Zahlen, die zur Sachbearbeitung in Deutschland vorliegen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass es sich bei dem Unternehmen um ein stark männlich dominiertes Traditionsunternehmen handelt.

Die interviewten Sachbearbeiter*innen in den Fällen in Unternehmen B verfügen zum überwiegenden Teil über eine Ausbildung im kaufmännischen Bereich. Dies umfasst vor allem die folgenden drei Ausbildungsberufe: Immobilienkaufmann/-frau, Industriekaufmann/-frau und Kauffrau/-mann für Büromanagement. Dies entspricht auch der allgemeinen Verteilung über die Sachbearbeitung insgesamt.

Generell ist für die Ausübung der Tätigkeiten eine Ausbildung notwendig. Dies gilt übergreifend für alle untersuchten Unternehmen und die Statistiken bestätigen, dass die Berufsausbildung für die meisten Sachbearbeiter*innen die passende Ausbildung für die Ausübung der Tätigkeit darstellt.

Im Immobilienunternehmen D wird die Sachbearbeitung sowohl von Mitarbeiter*innen mit einer beruflichen Ausbildung, ggf. ergänzt um eine Weiterbildung in diesem Bereich, als auch von Mitarbeiter*innen mit einem immobilienwirtschaftlichen Studium durchgeführt. Die Mitarbeiter*innen im Property-Management (zuständig für die umfassende Betreuung einzelner Immobilien) sind aufgrund ihrer einschlägigen Qualifikationen attraktiv für andere Immobilienunternehmen. Das führt dazu, dass auch versucht wird, sie über Headhunter abzuwerben, eine für den Bereich der Sachbearbeitung eher ungewöhnliche Vorgehensweise.

Die Auszubildende zur Kauffrau für Bürokommunikation im öffentlichen Dienst E berichtet, dass sie im ersten Lehrjahr neben dem ERP-System auch in den gängigen Textverarbeitungsprogrammen geschult worden sei. Während sie die Textverarbeitungsprogramme schon aus der Schulzeit kannte, war das ERP-System für sie neu. Da man in den ersten Monaten zwei verschiedene Abteilungen durchlaufe, sei dann erst einmal weniger geschult worden. Dies sei erst im zweiten Halbjahr wieder angelaufen.

Intuitiv sei das ERP-System nicht. Die Schulung zu Beginn der Ausbildung habe einen kleinen Einblick gegeben, aber man lerne es erst dann wirklich, wenn man in den Abteilungen Aufgaben erledigt. Ihrer Erfahrung nach konnte sie bisher alle Probleme mit dem System über kollegiale Beratung vor Ort lösen.

In der Berufsschule sei das ERP-System kein großes Thema, da nicht so viele Unternehmen damit arbeiten, vermutet die Auszubildende zur Kauffrau für Bürokommunikation. Der Fokus liegt auf einer differenzierteren Schulung in ein Textverarbeitungs- und ein Tabellenkalkulationsprogramm. Alternative Programme werden nicht geschult (E_SB3).

Digitale Kompetenz bzw. Kompetenzen im digitalen Zeitalter

Es gebe nach wie vor Beschäftigte, die alles ausdrucken, um es dann nach der Bearbeitung als PDF einzuscannen, weil sie nicht mit dem PDF-Programm zurechtkommen und die Texte und Formulare nicht gleich im Programm bearbeiten können. Dies scheint vom Unternehmen B nicht untersagt zu werden.

Die Sachbearbeiterin schätzt das so ein, dass es noch Leute gebe, die einfach lieber etwas vor sich ausgedruckt liegen haben und sich dann per Hand Notizen auf dem Ausdruck machen. Während Ersteres tatsächlich eine Frage der Kompetenz ist, kann Letzteres eine Folge der noch nicht ganz erfolgten Anpassung an neue Arbeitsweisen sein. Tatsächlich wurden fallübergreifend immer mal wieder fehlende Möglichkeiten für (handschriftliche) Notizen bemängelt. Zum Teil scheinen in den Programmen entsprechende Möglichkeiten vorgesehen zu sein. Diese sind dann wiederum für alle einsehbar.

Für eine befragte Sachbearbeiterin aus dem Produktionsunternehmen B sei die technische Entwicklung schon rasant gewesen. Aber man wachse da hinein. Diese Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft dazu scheinen für sie notwendige Kompetenzen zu sein. Sie hat aber auch ein Interesse sich weiterzuentwickeln. Auf diese Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, wird nicht nur im Unternehmen B, sondern auch im Unternehmen D intensiv eingegangen. Die neu eingeführten digitalen Werkzeuge haben hier neue Auswertungsmöglichkeiten etc. geschaffen, die man auch nutzen müsse und welche es ermöglichen, auch komplexere Immobilien zu verwalten. Dies erfordere Anpassungsfähigkeit, die Bereitschaft, auch mal ein Fachjournal zu lesen etc.

Im Unternehmen D kam es aufgrund der Umstrukturierungen allerdings auch zu Kündigungen langjähriger Mitarbeiter*innen, welche diese Veränderungen nicht wollten. Für die Sachbearbeitung gilt zwar, dass sich auch hier einiges in kurzer Zeit ändern kann. Allerdings betont eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B, dass es bei entsprechendem Interesse möglich ist, sich wieder einzuarbeiten. Zwar würde sich auch z. B. in 14 Monaten Elternzeit einiges ändern, aber zumindest für den Einkauf wäre das auf jeden Fall machbar, sich wieder einzuarbeiten, „wenn man interessiert ist“ (B_SB7).

Die befragte Sachbearbeiterin stellt allerdings fest, dass heute die Arbeit in kürzerer Zeit erledigt werden muss. Früher kam es ihr insgesamt langsamer und weniger stressig vor.

Auf einen möglichen Altersunterschied im Umgang mit neuen Medien weist eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B hin. Sie ist der Auffassung, dass jüngere Mitarbeiter*innen einen breiteren Horizont hätten und manchmal schon zu affin mit den neuen Medien seien. Sie nähmen eigene

kleinere Programmierungen vor und da müsse man noch eher aufpassen und schauen, dass sie nicht Sachen machen, die gar nicht erlaubt sind, berichtet auch die Betriebsrätin aus dem Unternehmen A.

Zum Teil werden ihnen auch informell bestimmte Aufgaben in den neuen Programmen zugeteilt (siehe informelle Arbeitsteilung in Kapitel 5.3.1), zumeist mit der Begründung, sie kämen mit den Programmen besser klar. Angesprochen werden hier zumeist junge Frauen, die technikaffiner seien. Es bestehe allerdings die Gefahr, dass sie bei den älteren Kolleg*innen in die Rolle der Zuarbeiterin gedrängt werden. Dabei wird in den Interviews auch deutlich, dass hier zusätzlich eine geschlechterdifferenzierende Arbeitsteilung zum Tragen kommt.

Es scheint durchaus auch immer wieder vorzukommen, dass Mitarbeiter*innen Hemmnisse im Umgang mit Technik haben, was dann dazu führen kann, dass Einzelne ablehnend bzw. zögerlich reagieren („hoo, nein, traue ich mich nicht“) oder gar Angst haben, etwas falsch zu machen (B_SB5).

Technikakzeptanz und der Umgang mit neuen Techniken ist stets ein Thema. Die Betriebsrätin aus dem Unternehmen B hat festgestellt, dass einige Frauen den PC als Schreibmaschine genutzt haben und ansonsten ihre Ruhe wollten.

> „Also man merkt, es gibt'n Teil, und da sind wir auch bei dem Thema Frauen, Teil Frauen, die immer so ihre Schreibmaschine bedient haben oder ihr dann auch PC, die sie umstellen, aber den PC als Schreibmaschine benutzen. Die halten sich zurück ne, die wollen eigentlich in Ruhe gelassen werden und warten auf ihr, fragen, sind die ersten, die nach Altersteilzeit fragen. Da bin ich auch immer dran zu sagen, ne: ‚Ihr müsst euch auch mit engagieren, ihr müsst eure dummen Fragen stellen, sonst bleibt ihr völlig außen vor. Macht den Mund auf!' Das ist immer die Botschaft. So weil die Gelegenheit gibt es.“ (B_Ex1)

Schulungen

Die Zahl der Sachbearbeiter*innen, die sich in den letzten zwei Jahren beruflich weitergebildet haben, hat sich über die Erhebungszeitpunkte hinweg kaum verändert. Gut 60 Prozent der Sachbearbeiter*innen geben an, in den letzten zwei Jahren an Kursen oder Lehrgängen zur beruflichen Weiterbildung teilgenommen zu haben (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung).

Die in den Fallstudien befragten Sachbearbeiter*innen bestätigten dies. Insbesondere im Unternehmen B und im öffentlichen Dienst E haben die Mitarbeiter*innen Zugang zu Weiterbildungsangeboten. Ein Hinderungsgrund für die Teilnahme ist laut einer Vorgesetzten aus dem Unternehmen B

jedoch die hohe Arbeitsbelastung. Die Teilnahme an Schulungen wird bei einer geringen Personaldecke zum Problem. Die Einführung der neuen Software sei auch eine „Riesenqualifizierungsinitiative“:

> „Also da sind, ich weiß es jetzt gar nicht, wie viele, ich hab die Zahl gar nicht, im Kopf, ich glaub in einem Jahr 18.000 Teilnehmer geschult zu diesem Thema. Also das ist schon gigantisch an Aufwand. Und natürlich geht's dann auch da drum, die Führungskräfte einzufangen und mit denen Workshops zu machen, weil wenn die Führungskraft das nicht unterstützt und diese andere Arbeitsweise fordert auch ein Stück weit, dann machen die Leute das nicht“ (B_Ex3).

Wenn neue Tools eingeführt werden, gibt es nicht nur allgemeine Schulungen durch die Personalentwicklungsabteilung, sondern auch Schulungen durch Sachbearbeiter*innen, welche den Fachabteilungen zugeordnet sind aber Schnittstellenfunktionen übernehmen und gemeinsam mit der IT neue Reporting-Tools etc. etablieren. Diese Mitarbeiter*innen schulen selbst Einkäufer*innen im Umgang mit diesen Tools. Auch im öffentlichen Dienst E erfolgten im Zuge der Pilotierung Schulungen durch die Mitarbeiter*innen, die am Pilotierungsprozess teilgenommen haben. Eines der wichtigsten Faktoren bei Schulungen sei es, den Kolleg*innen die Angst im Umgang mit der Technik zu nehmen.

Generell gibt es Schulungen z. B. bei der Einführung eines neuen Systems. Da gebe es dann Mitarbeiter*innen, die sich direkt nach der Schulung damit befassen, das täglich anwenden und damit klarkommen. Und es gebe Mitarbeiter*innen, die verschieben das und sind dann irgendwann ganz raus und sagen, „ja nee, ich kann es eigentlich nicht“ (B_SB3). Und dann müsse noch einmal nachgeschult werden bzw. müssten Kolleg*innen, die sich das selbst beigebracht hätten, einspringen und helfen. Nach Ansicht der Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B liegt es auch ein wenig an einem selbst, wie stark die Eigenmotivation ausgeprägt sei.

Im öffentlichen Dienst E kam das Problem auf, dass durch das neue System bestimmte Wissenslücken bei den User*innen offenbar wurden. Die Vorgesetzte aus E vermutet hinter Widerständen gegenüber dem neuen System eher fachliche Wissenslücken als tatsächliche Unfähigkeit im Umgang mit der Technik bzw. dem Softwareprogramm.

> „Das System, wenn man es bedient hat und Sachen eingegeben hat, hat auf einmal Sachen abgefragt und Kenntnisse vorausgesetzt, die viele Leute nicht wussten, die aber vorher immer Richtlinie waren. Das war ein viel größeres Problem, dass die Menschen die Beschaffungsrichtlinien nicht kannten. Dass die dann gemeckert haben: ‚Was soll das? Weiß ich doch nicht.‘ Und dass ich

> dann oder meine Kollegin, die dann in dem Fall als fachliche Beschaffungsstelle dann gesagt hat: ‚Liebe Kollegin, das ist die Richtlinie, die gilt seit X. Haben Sie das denn nie so gemacht?' Ja, und dann mussten sich manche natürlich nackig machen und sagen: ‚Bei uns läuft das aber immer so.' Dann ist meiner Kollegin immer die Kinnlade runtergefallen und ich hab immer nur gedacht: ‚Das sollte man jetzt besser nicht sagen.'" (E_Ex1)

Gerade solche Wissenslücken werden in der Softwarenutzung sichtbar:

> „Das hat [die neue Software] stark aufgedeckt, was ich jetzt live erlebt hab […]. Bei Urlauben, weiß ich auch, ich kenn die alte Buchhaltung, im Urlaub, das war so Zettelwirtschaft. […] Diese alten Zettel, die hat wirklich die Sachbearbeitung damals, ich kannte die dann auch, wirklich irgendwie, abgehakt und in der Schublade in so Dinger gehabt. Das war so total altertümlich bis zum Schluss und als dann [die neue Software] kam, konnte man auch nicht mal eben noch rumpfuschen. […] Das ist nämlich auch so ein Ding, was [die neue Software] dann aufgedeckt hat: Pfuschen und mal eben so – ist einfach auch weggefallen." (E_Ex1)

Die Vorgesetzte aus E weist einzelne Sachbearbeiter*innen zum Teil darauf hin, dass sie sich mehr Hintergrundwissen aneignen und die bestehenden Schulungen dafür nutzen müssen. Dies passt zu den oben erwähnten umfassenderen Kenntnissen zum Immobilien- oder Personalrecht, welche im Grunde zu den berufsbezogenen Kenntnissen je nach Tätigkeitsgebiet gehören und die hier durch die neue Software zunehmend wichtiger werden.

> „Aber ich kann da wirklich sagen, fast immer war nicht die Technik das Problem, sondern der Unwillen und eher das nicht vorhandene Hintergrundwissen. Das ist uns damals sehr, sehr aufgefallen. Das war wirklich ganz, ganz schlimm, weil man nämlich für [die neue Software] nicht nur wissen muss Beschaffung, man sich auch ein bisschen in der Anlagenbuchhaltung auskennen, und man muss am besten schon so schlau sein, einen Schritt weiter zu denken, wie es dann in die Rechnungslegung, also Rekreditoren, weitergeht. Das ist eigentlich so gewesen, dass da manche völlig überfordert waren. Ob das jetzt ein Will- oder ein Kann-Problem war, keine Ahnung, aber das ist sehr oft aufgeploppt." (E_Ex1)

Hier wird auch das Wissen über die Verwaltungsabläufe angesprochen. Es sei nicht mehr nur die eigene Arbeit im Blick zu behalten, sondern auch die vor- und nachgelagerten Arbeiten. Die Standardisierung von Prozessen trifft auf die steigenden digitalen Möglichkeiten der Abbildung auch komplexer Prozesse.

Die strategisch-inhaltliche Neuausrichtung des Immobilienunternehmens D führt auch zu höheren fachlichen und technischen Anforderungen.

Durch die Fokussierung auf kompliziertere Gewerbeimmobilien steigt der Komplexitätsgrad auf der kaufmännischen Seite, aber auch der begleitende Technikeinsatz bringt neue Anforderungen mit sich:

> „Die Technik ist natürlich immer komplizierter geworden, weil ich kann jetzt mit der Technik halt den unmöglichsten Gewerbemietvertrag abbilden. Also die Anwälte lassen sich da echt viel einfallen, nur um da irgendwie den Mieter glücklich zu machen, aber dann muss das ja auch verwaltet werden. Und natürlich auch effektiv verwaltet werden und, um das zu machen, dann haben wir jetzt diese Spezialsoftware und auch die ganzen Anforderungen an das Wissen, an das Know-how des Property-Managers […]." (D_SB1)

Für die Immobiliensachbearbeiter*innen steigen damit die Anforderungen an ihre fachliche Arbeit, z. B. hinsichtlich rechtlicher Bestimmungen, komplexerer Verwaltungsvorgänge. Digitale Technologien sollen dabei auch eine stärkere Konzentration auf die inhaltlich-konzeptionelle Arbeit (Problemlösung) und mehr zeitliche Freiräume für die Betreuung von Kund*innen ermöglichen. Das erfordert auch neue Anforderungen an die Selbstorganisation der Arbeitsabläufe.

Die Ausdifferenzierung von Tätigkeiten, wie sie in einem Teil der Sachbearbeitungsgebiete in Unternehmen B beobachtbar ist, erfordert zumindest für die inhaltlich aufgewerteten und komplexer werdenden Tätigkeitsbereiche von den Mitarbeiter*innen mit einer Ausbildung eine selbstständige Weiterqualifizierung, sie müssen „auf Zack" sein. Diese Weiterbildung wird von Frauen und Männern genutzt und kann insbesondere auch für höher qualifizierte Frauen eine Karrierechance sein.

Die Erwartung an die Mitarbeiter*innen sei eine Offenheit gegenüber neuen digitalen Technologien. Um diese Offenheit zu verbessern, gibt es Versuche, Wissen über künstliche Intelligenz, Augmented Technology, zu vermitteln.

Lernen durch Handeln (Learning by Doing) und Lernen am Arbeitsplatz (Training on the Job)

Zum Teil erfolgt bei der Einführung neuer Software in Pilotierungsprojekten eine persönliche Schulung durch Mitarbeiter*innen im Pilotierungsprojekt. Ausgewählte Sachbearbeiter*innen werden geschult, sie fungieren als Key-User und geben dann ihr Wissen an Kolleg*innen in den Fachabteilungen weiter. Tatsächlich sind ein solches „Training on the Job" und die informelle kollegiale Beratung die am häufigsten genutzten Strategien zur Einarbeitung in die Software und beim Auftreten von Fragen zur Software.

Ebenfalls genutzt werden von den Sachbearbeiter*innen die Handbücher bzw. das zur Verfügung gestellte Schulungsmaterial. Dies ist notwendig, da Anwendungsprobleme in der Erstschulung oftmals noch nicht angesprochen werden können, da sie so früh im Einführungsprozess stattfindet.

Für die Mitarbeiter*innen sind diese Schulungen durchaus wichtig, allerdings kann es sein, dass durch Arbeitsplatzwechsel etc. keine Schulung erfolgt. Zudem ist die Nachhaltigkeit der Schulung nicht immer gewährleistet, vor allem, wenn das Programm nicht regelmäßig genutzt wird. Für die Mitarbeiter*innen hat das Prinzip „Learning by Doing" eine hohe Bedeutung, zum Teil gemeinsam mit der Hilfe von Kolleg*innen.

Eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen C hat nie eine Schulung mitgemacht, sie hat sich alles selbst beigebracht, auch die Softwareprogramme. Wie sie berichtet, habe sie lange gebraucht, ehe sie mit der neuen Technik in der neuen Abteilung zurechtgekommen ist (ca. zwei Monate). Im Prinzip weiß sie, „man lernt eigentlich nie aus" (C_SB4). Auch im Unternehmen B dominiert das Prinzip „Lernen am Arbeitsplatz":

> „Sagen wir mal so, im Idealfall wäre es so, der eine, der geht, ist noch da, und dann kommt der neue und der arbeitet den ein. Jetzt hatten wir vor zwei Jahren unsere große Umorganisation. Da bin ich ja auch hierhin gekommen, und ich hatte keine Einarbeitung. Ich saß dann da und es hieß: ‚Du machst die und die Bereiche.' Und dann kamen auch Anrufe, und ich hatte halt wirklich von nichts eine Ahnung dann, weil man keinen hatte, der einen einarbeiten konnte, und dann war das wirklich Learning by Doing. Und dann ging das schon direkt mit Disziplinarmaßnahmen los und da musste ich mir halt andere Kollegen suchen, die dann mit mir die Gespräche gemacht haben, und ich habe die Vor- und Nachbereitung dann gemacht, und man musste sich das irgendwie ein bisschen abgucken. Aber es war keiner da, der sich daneben gesetzt hat und wirklich alles erklärt hat, sondern man musste sich das alles selbst erarbeiten. Was halt nicht der Idealfall ist." (B_SB2)

Das legt die Schlussfolgerung nahe, dass das, was früher eher inoffiziell war, nun offizielle Praktik geworden ist.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Einstieg in Führung

Mit dem Thema der Qualifikation sind auch die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen verbunden. Frauen sind gut qualifiziert und stellen Anforderungen an ein Weiterkommen im Unternehmen. In diesem Zusammenhang engagiert sich Unternehmen B für die Gleichberechtigung von Frauen, z. B. setzen sie sich für Frauen in Führungspositionen und den Einstieg von Frauen in ingenieurwissenschaftliche Berufe ein. Frauen wie Män-

ner sollen ermutigt werden, nebenberufliche Studienabschlüsse zu erzielen, die notwendig sind, um sich beruflich weiterzuentwickeln.

Ein Teil der interviewten Sachbearbeiter*innen und Teamleitungen verfügt zusätzlich zur Ausbildung über ein nebenberuflich absolviertes Studium, dies betrifft bei den Fallunternehmen insbesondere das Unternehmen B. Dies hängt auch zusammen mit unternehmensspezifischen Karrierebedingungen, welche zunächst den Wechsel auf eine außertarifliche Position vorsehen, um dann eine Führungsposition anstreben zu können. Hier ist ein nebenberufliches Studium von Vorteil, auch wenn formal eine Ausbildung prinzipiell ausreichend ist.

Die Verteilung dieser Positionen nach Geschlecht weist allerdings darauf hin, dass bei der Gleichberechtigung von Frauen noch einiges zu tun ist:

> „Wir haben eine Quote außertariflich Angestellter von 17,2 Prozent Frauen [in der Verwaltung] mehr nicht. Und da sind wir schon gut. Wir haben uns mal zum Ziel gesetzt, und betrachten diese Gruppe auch als Führungskräfte, auch wenn sie keine disziplinarischen Führungskräfte sind. Aber die haben zumindest eine außertarifliche Funktion und da sind wir schon bei 17,2. Wir haben uns mal die Zielsetzung 15 Prozent gegeben vor einigen Jahren, das haben wir überschritten." (B_Ex3)

Hinsichtlich der gestiegenen Möglichkeiten datenbasierter Auswertungen und Analysen stellt sich zudem die Frage, ob die damit verbundenen gestiegenen inhaltlichen Anforderungen zusätzlich die Notwendigkeit eines Studiums zumindest nahelegen. Liegt kein Studium vor, wird betont, dass Sachbearbeiter*innen mit einer Ausbildung zumindest die Bereitschaft zur selbstständigen Weiterbildung (D_SB1) und entsprechende „Offenheit" (B_SB5) mitbringen müssen:

> „Also man muss jetzt nicht studiert haben dafür, glaube ich nicht. Aber man muss halt, man muss halt offen sein und man muss halt auch gewisses Auffassungsvermögen haben […]." (B_SB5)

> „Also ich, ich würde schon sagen, wenn jetzt jemand als Bürokauffrau oder -mann auch auf Zack ist, dann […]. Also ich glaube halt, dass einfach so ein Studium noch mal, also ein kaufmännisches Studium einfach noch mal mehr Facetten beleuchtet als das, was man jetzt in einer Ausbildung zum Bürokauffrau oder -mann halt macht." (B_SB6)

Die geringere Anzahl von Frauen auf den verschiedenen Führungsebenen in allen untersuchten Unternehmen und dem öffentlichen Dienst verweist auf eine nach wie vor wirksame gläserne Decke. Es stellt sich die Frage, inwiefern

hier die Digitalisierung und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mit der Übernahme qualifizierterer Aufgaben durch Frauen weitere Veränderungen ermöglichen.

Die Ergebnisse aus den qualitativen Fallstudien zeigen eine stärkere Repräsentanz von Männern in Vorgesetztenpositionen. Bis auf das Immobilienunternehmen D sind in den anderen untersuchten Unternehmen Frauen durchgängig auf allen Ebenen unterrepräsentiert, sowohl auf Ebene der Geschäftsführung, aber auch auf der unteren Führungsebene der Teamleitungen.

Während die Geschäftsführungsebene in Unternehmen D männlich dominiert ist, sind auf der Teamleiterebene mehr Frauen als Männer beschäftigt (Verhältnis 3:1). Nur der männliche Teamleiter ist intern rekrutiert worden, die übrigen Positionen wurden mit externen Frauen besetzt. Aus welchen Gründen zumindest die von der Berufserfahrung und Unternehmenszugehörigkeit her durchaus geeigneten Frauen im Bereich der Immobilienverwaltung – und auch zum Teil Männer – nicht angesprochen wurden, ob sie Führungspositionen übernehmen wollen, lässt sich aus den Interviews nicht direkt rekonstruieren. Zum Teil deutet sich allerdings an, dass mangelnde Aufgeschlossenheit gegenüber den aktuellen Veränderungsprozessen ein Grund sein könnte, bzw. sind es nach Ansicht von der Vorgesetzten diejenigen, die „den Wandel nicht wollen" und dann lieber das Unternehmen verlassen.

Eine befragte Sachbearbeiterin im Unternehmen D beschreibt, wie nach der Entscheidung für die neue Teamleitung ihre Chefin signalisiert hat, dass sie davon ausgegangen sei, dass von den Mitarbeiter*innen aus dem Team niemand hätte Führungskraft werden wollen. Dies scheint aber sowohl Frauen als auch Männer zu betreffen. Aus Sicht der betreffenden Sachbearbeiterin ist das in Ordnung, da habe man sie richtig eingeschätzt. Für sie sei eine Führungsposition aufgrund des hohen „administrativen Anteils" nicht attraktiv. Sie arbeitet laut eigener Aussage bereits 15 Jahre in dem Beruf, ggf. kann man davon ausgehen, dass sie durchaus für eine mittlere Führungsrolle geeignet gewesen wäre.

Auch die quantitativen Daten verweisen darauf, dass der Anteil derjenigen mit Vorgesetztenposition unter den Sachbearbeitern (28 Prozent) ungefähr doppelt so hoch ist als unter den Sachbearbeiterinnen (14 Prozent; BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung). Männliche Führungskräfte unterstellen eine Unvereinbarkeit von Führungspositionen mit tatsächlicher oder potenzieller Mutterschaft. Eine Sachbearbeiterin aus dem Einkauf im Unternehmen B berichtet, wie sie die Teamleiterinnenposition nach ihrer Rückkehr aus der Elternzeit aufgeben musste:

> „[Als] ich die Hand gehoben habe und gesagt habe, ich bin schwanger, […] von diesem Moment an, hat man mich anders behandelt. […] und auch diese Teilzeitgeschichte, dass man mir dann gesagt hat: Es gibt keine – es war damals eine Teamleiterposition – es gibt keine Teilzeitteamleiterposition im Moment im Konzern, die sie mir anbieten können. […] Aber bis ich dann da war, hab ich von drei Männern gehört, die, nachdem sie Väter geworden sind, ihre Führungsposition in Teilzeit bekleidet haben." (B_SB5)

Mittlere Führungsebene – Förderung von Frauen

Das Beispiel aus dem Unternehmen D zeigt deutlich, dass Vorgesetzte eine wichtige Funktion haben. Sie können fördern und zur Übernahme einer Führungsposition raten bzw. abraten.

> „Da kennt sie mich gut. Da hat Sie mich, vor gut einem Jahr, da hat sie mich sehr gut eingeschätzt, dass das nicht meins ist. Und ja auch ein Stück weit die Qualität, man muss sich ja selbst eingestehen können, kann ich führen oder kann ich nicht führen? Nein. Kann ich nicht." (D_SB2)

Die Diversity-Abteilung in B setzt sich mit Fragen der Förderung von Frauen in Führungspositionen auseinander. Sie bieten dafür verschiedene Programme an, z. B. Mentoring-Programme für Frauen, bei denen sie Talent erkennen. Wenn diese Frauen in Führungspositionen wollen, versucht die Diversity-Abteilung sie dabei zu unterstützen. Es gibt einen GirlsDay, zurzeit wird ein Business-Case für Gender-Balance mit verschiedenen Aktionen entwickelt. Die Diversity-Abteilung versucht diese zu bündeln.

Die Betriebsrätin aus dem Unternehmen B hofft auf die Vorbildfunktion von vorgesetzten Frauen. Diese Vorbildfunktion bezieht sie insbesondere auf Veränderungen in der Führungskultur z. B. auf Teamleiterebene. Sie hat nämlich den Eindruck, dass es weniger die Orientierungen der Frauen sind, weshalb so wenig von ihnen in Führungspositionen sind, schließlich gebe es genug Frauen, die dafür infrage kämen. Ihrer Meinung nach hat das eher etwas mit dem alten Geschäftsführer und den männlichen Strukturen zu tun.

> „Nein und ich sag, dieses Thema ‚Self-Cloning', das, das is sooo deutlich hier. Aus der Vergangenheit auf jeden Fall. Dadurch, dass wir eben wenig Wechsel in der Führung hatten, haben die Nachfolger – potenziellen Nachfolger – so lange warten müssen, dass sie schon Spiegelbild des Direktors geworden sind und dann waren sie später genauso kaputt in ihrem Denken. Ja." (B_BR1)

Die Betriebsrätin aus dem Unternehmen B schildert die Rahmenbedingungen der Karrieremöglichkeiten für Frauen, die ihrer Ansicht nach Bestandteil der Personalentwicklung sein müssen.

> „Und da gibt's dann eine Intervention, wo es dann um Active Sourcing geht von Mädchen für die Ausbildung, von Frauen fürs Trainee-Programm, wo es irgendwie im Bereich der Ausbildung darum geht, dass auch die Vorstellungsgespräche auch mit – also dass da auch Frauen anwesend sind, wo wir im Bereich, wie gesagt, People-Development, in der Personalentwicklung so ein Mentoring-Programm aufbauen, wo wir in unseren Personalentwicklungsprozessen immer noch mal diese Zahlenthematik, also dieses Gender-Reporting, auch in den Fokus rücken und noch mal immer sagen: ‚So sind wir immer noch unterwegs, wir sind zwar besser geworden, aber immer noch nicht da, wo wir hinwollen.' Wir nehmen das dann auch mit als Schwerpunkte in diese Runden und da muss jetzt eins zum anderen greifen. Ist nicht so, als würden wir das bisher nicht machen, aber das ist so ein bisschen die Idee." (B_BR1)

Bei der Förderung von Frauen sind – vor allem mit Blick auf die kleineren Unternehmen im Sample – auch weniger stark strukturierte Verfahren möglich. Die beiden Vorgesetzten im Unternehmen D haben bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter*innen auf eine gleiche Verteilung nach Geschlecht wert gelegt.

Attraktivität von Führung – Care-Verantwortung und fehlender fachlicher Bezug

Den geringeren Anteil an Frauen in Führungspositionen erklärt eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B nicht über die Qualifikation, sondern über die von ihr vermutete Unvereinbarkeit mit Care-Verantwortung. Sie glaubt, dass ein Teamleiterposten nicht unbedingt in Teilzeit zu machen ist:

> „Wir sitzen jetzt drei Frauen zusammen und das ist die biologische Natur einer Frau, dass sie irgendwann heiratet und vielleicht auch Kinder kriegt, wenn sie das möchte. Dann ist so'n Teamleiter- oder'n Teamkoordinator- oder auch so'n Vorstandsposten nicht unbedingt halbtags zu bedienen. Oder wenn eine Mutter sagt, ich nehm'n Kinderkrankenschein, weil mein Kind krank ist. Das wird kaum ein Mann machen. Das machen die Frauen, auch die Frauen sitzen nachts am Bett und trösten das Kind. Und das sind immer noch so Traditionsdinge, die dann glaube ich auch der Frau im Weg stehen, Führungspositionen stärker wahrzunehmen. […] Das ist so eine typische Frauensache immer noch. Und das hat auch nichts damit zu tun, die Frau abzuwerten in der Berufswelt, sondern das ist einfach so eine emotionale Komponente, die bei vielen Männern noch nicht ist." (B_SB7)

Während diese Sachbearbeiterin es als persönliche Entscheidung von Müttern herleitet, verweisen die Schilderungen ihrer Kollegin auf die im Unternehmen weitverbreitete Auffassung einer Unvereinbarkeit von Führung und Mutterschaft. Sie musste eine Führungsposition nach ihrer Rückkehr aus der

Elternzeit aufgeben, wie weiter oben bereits geschildert. Als weitere Gründe für die geringere Bereitschaft von Frauen (und zum Teil Männern) zur Übernahme von Führungsverantwortung ist der Wunsch, inhaltlich weiter im angestammten Sachbearbeitungsgebiet tätig zu sein:

> „Ich bin lieber nah an meinem ursprünglichen Tätigkeitsgebiet, was ich irgendwann mal gelernt habe. Was ich so mitkriege von den anderen, da [an der Führungsverantwortung] hängt sehr viel Administratives dran." (D_SB2)

Auch eine Sachbearbeiterin aus dem Immobilienunternehmen D möchte nicht unbedingt eine Teamleiterfunktion übernehmen. Man würde dann zunehmend aus der Objektbetreuung aussteigen und sich mehr um Organisatorisches kümmern. Dies sei für sie momentan nicht so spannend wie die Arbeit an den Objekten. Sie übernimmt zwar die Vertretung der Teamleiterin, wenn diese im Urlaub ist. Dies bezieht sich aber nur auf die Vertretung ihrer Objekte, die sie noch betreut, nicht auf ihre Funktion als Teamleiterin. Sie habe dadurch keine höheren Befugnisse.

Die Leiterin der Diversity-Abteilung aus dem Unternehmen B spricht einige Hinderungsgründe für Führungspositionen nicht nur aufseiten der Frauen an:

> „Trotzdem verlieren wir auf dem Weg immer mehr Frauen, je höher wir kommen. Bei den Teamleitern haben wir eine Quote von sechzehn Prozent dann. Dann geht's weiter in die leitenden, wirklich leitenden Angestelltenfunktionen, da sind wir viel, viel kleiner unterwegs […]. Auf jedem Schritt verlieren wir welche und wir stellen schon fest, dass auch bei den Männern es zunehmend nicht mehr so richtig attraktiv für die ist, eine Führungsverantwortung zu übernehmen, weil das wirklich auch viel mehr Führungs-, also viel mehr Verantwortung heißt und das Entgelt, der Entgeltunterschied, das nicht aufwiegt für die und auch das, was sie an zusätzlichem Freizeiteinsatz bringen müssen. Bei den Frauen ist das aber, da ist das noch ausgeprägter. Die lehnen wirklich auch hochrangige Funktionen häufig ab. Wir haben jetzt grade eine Umfrage gemacht auch noch mal unter unseren hohen Führungskräften. Auch im Konzern. Und haben festgestellt, dass eigentlich fünfzig Prozent nur den nächsten Schritt noch wünschenswert fänden." (B_Ex3)

Führungspositionen scheinen im Unternehmen B eher nicht so beliebt zu sein. Ein Grund, weshalb eventuell der Teamleiterposten nicht so attraktiv ist, könnte darin liegen, dass damit keine deutliche Gehaltssteigerung verbunden ist (B_Ex4). Ein anderer Grund könnte in den Aufgabeninhalten liegen. Sie verändern sich im Zuge der Digitalisierung ebenfalls. Kaum eine Führungskraft kennt noch die konkreten Abläufe in ihren Bereichen. Führungskräfte beherrschen im Unterschied zu früher nicht mehr alle Tätigkei-

ten, dadurch sind sie vom fachlichen zum sozialen Ansprechpartner*in geworden. Offensichtlich ist es einigen allerdings ein Anliegen, auch weiterhin als inhaltliche Ansprechpartner*in zur Verfügung zu stehen.

Führung ist nach Meinung einer Teamleiterin aus dem Unternehmen B mit sehr viel Idealismus verbunden.

> „Führung, zumindest für meinen Geschmack, ist im Grunde mit sehr viel Idealismus verbunden. Mit einem: Ich möchte für das Unternehmen was bewegen. Ich möchte mich selbst verwirklichen, und ich möchte, wenn's gut läuft, auch noch irgendwo die Menschen drum herum irgendwo entwickeln, ‚enablen', irgendwie pushen und mitnehmen, an der Ecke, aber das ist der Idealismus. Weil, sind wir mal ganz ehrlich: Schlechtes Gehalt ist es nicht, aber zwischen Teamleitergehalt und nem hohen AT-Gehalt ist da jetzt auch nicht die Welt." (B_Ex4)

Die vorhandene Führungskultur dient auch als Anreiz oder als Abschreckung, eine solche Position zu übernehmen. Im Zuge der Umstrukturierungen verändert sich auch die Führungskultur. Es werden etliche Schulungen und Assessment Centers angeboten. Es gibt allerdings dabei auch Führungskräfte, die sich dem verweigern und ihre alten Strategien beibehalten wollen. Dadurch kommt es auch zu Versetzungen (Absetzungen; B_Ex1).

Eine Teamleiterin aus B versucht, „alles auf Augenhöhe" zu machen und nicht „die Chefin heraushängen" zu lassen. Das beinhaltet auch, dass über die Einstellung neuer Kolleg*innen mit dem Team entschieden wird. Ihr ist es wichtig, dass die Zusammenarbeit im Team funktioniert.

Akademisierung

Während eine kaufmännische Ausbildung die Grundvoraussetzung zur Ausübung des Berufes der Sachbearbeitung ist, fällt im Zuge der Interviews auf, dass ein nicht unerheblicher Teil der Mitarbeiter*innen ein Studium absolviert hat bzw. nach der Ausbildung nebenberuflich studiert. Während dies für Führungspositionen im Produktionsunternehmen B quasi als Voraussetzung gesehen werden kann, ist dies auf der Sachbearbeitungsebene ggf. problematisch:

> „BWL, ja. […] Im Einkauf, über den wir noch nicht gesprochen haben, also das ist das Letzte, wo es mir ehrlich gesagt aufgestoßen ist, und, und ja, ich fand es nicht so gut. Dass da eben auch für den Einkauf ein Master [in Betriebswirtschaft] genommen wird, ich habe, will nichts gegen den jungen Mann sagen, also er ist in diesem Falle männlich, aber wenn ich einen Abschluss habe als Master, dann denk ich immer auch noch, da möchte ich mehr als nur so einen – tschuldigung – ja, Sachbearbeiter. So und von daher ist die

> Frage: Was hat man denn vor? Will man den nicht fördern? Dann wird der irgendwann sagen, und er hat nen guten Abschluss: ‚Tschuldigung, dann ohne mich', ja? Also das ist immer die Frage, ich mein billig, billig dran gekommen ist das eine und wenn man dann eben so ein Masterabschluss dann, weil der das Jobprofil, die Stellenbeschreibung gibt nicht mehr her, ja? Dann kann ich nicht sagen: ‚Nur, weil du einen Master hast, kriegst du mehr als der, der das Gleiche macht, aber ein paar Jahre weniger.'" (B_Ex 1)

Es lassen sich insgesamt Ansätze für eine Akademisierung dieser Tätigkeitsbereiche erkennen. Dies bestätigen auch die quantitativen Ergebnisse. Auch in den Fallstudien nutzen etliche Frauen die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Studiums, das zugleich die Grundlage für die Übernahme von Führungspositionen bildet. Auch die Auszubildende aus E überlegt bereits zum Zeitpunkt der Ausbildung, danach ggf. noch ein Studium zu absolvieren, was ihr Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen könnte.

Zusammenfassung

Insgesamt sind folgende zum Teil widersprüchliche Entwicklungsrichtungen erkennbar:

- Kaufmännisches Wissen ist nach wie vor erforderlich, um die Arbeit in der Sachbearbeitung gut zu machen.
- Erfahrungswissen behält ebenfalls seine Bedeutung. Fehler können auf diese Weise schneller erkannt und behoben werden.
- Weiterbildung findet vor allem durch Training on the Job statt, auch wenn insbesondere in größeren Unternehmen auch zu digitalen Themen interne Weiterbildungsmöglichkeiten bestehen.
- Die Herausbildung von sogenannter Einfacharbeit ist möglicherweise ein Übergangsphänomen. Sollen diese Tätigkeitsbereiche aber erhalten bleiben, wäre perspektivisch dafür zu sorgen, dass sie mit neuen Aufgaben angereichert werden, sobald die Routinetätigkeiten substituiert wurden.
- Durch Weiterbildung und höhere Bildungsabschlüsse verbunden mit Förderprogrammen entstehen für Frauen (neue) berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.
- Qualifikationsanforderungen können sich auch dadurch erhöhen, dass die Einführung von neuen Softwareprogrammen höhere Anforderungen an das Hintergrundwissen und das kaufmännische Wissen der Sachbearbeiter*innen stellen bzw. bestehende Lücken hier offenlegen können.
- Um z. B. der Substituierung durch Technologien zu entgehen, braucht es Qualifizierungen und ein „Veränderungs-Mindset", das bedeutet: Offenheit für Lernerfahrung, Veränderung, Lernagilität.

– Zudem lässt sich in Teilbereichen eine Akademisierung des Bereichs der Sachbearbeitung feststellen.

Insgesamt zeigt sich in der Sachbearbeitung ein ähnliches Bild wie in der Produktionsarbeit (Kutzner/Schnier 2019a). Durch die Digitalisierung der Arbeit entstehen zum Teil neue ausdifferenzierte Arbeitsteilungen. Automatisierbare Routinearbeiten werden überwiegend von Frauen bearbeitet und verstärken die geschlechterbezogene und -hierarchische Arbeitsteilung. Gleichzeitig werden vorhandene Arbeiten durch die neue Aufteilung der Arbeit auch für Frauen anspruchsvoller.

Geschlechterverhältnisse werden somit flexibler in der Ausgestaltung und etwas durchlässiger für berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei ist die Digitalisierung ein Auslöser, die letztliche Veränderung bringt allerdings die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation.

5.3.4 Arbeitssituation und Belastungsfaktoren in der digitalisierten Arbeit – Chancen für einen geschlechtergerechten Arbeits- und Gesundheitsschutz?

Die berufliche Nutzung von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien ist im Bereich der Sachbearbeitung weitverbreitet (vgl. Kapitel 5.2). Unsere Ergebnisse zeigen, dass zum einen die Arbeit mit digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien den Beschäftigten einen erweiterten Handlungsspielraum bieten kann (vgl. auch Kirchner 2015; Meyer/Tisch/Hünefeld 2019).

Zum anderen kann festgestellt werden, dass technologische Veränderungen bei der Arbeit durch eine Beschleunigung von Informations- und Arbeitsprozessen und eine wachsende Menge an Informationen, die schneller bearbeitet werden müssen, auch mit einer erhöhten Arbeitsintensität einhergehen können (auch Ahlers/Goedicke/Hünefeld 2020). Hinzu kommen nicht selten Routinearbeiten, die vorher arbeitsteilig von anderen Sachbearbeiterinnen übernommen wurden.

Die Digitalisierung von Arbeit bedeutet häufig Veränderungen der Arbeitsprozesse und damit der Arbeitsbedingungen. Arbeitsort, -zeit und -inhalte können sich verändern. Neue Arbeitsteilungen und neue Aufgabenzuschnitte für die Beschäftigten können entstehen. Dabei kann eine ganzheitliche Fallbearbeitung wie im Immobilienunternehmen D durchaus zu anspruchsvolleren und in der Wahrnehmung der Befragten besseren und un-

ter bestimmten Bedingungen auch belastungsärmeren Aufgabenzuschnitten führen. Mit welchen Folgen hinsichtlich der Arbeitsbelastungen sind diese neuen Arbeitsabläufe verbunden?

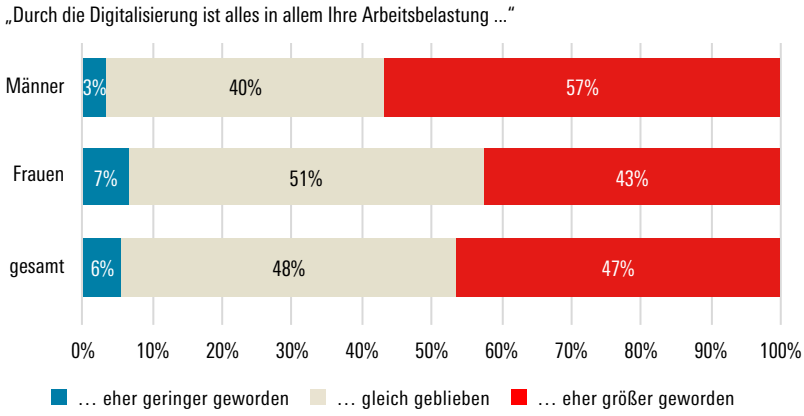
Im Bereich der Sachbearbeitung ist die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien weitverbreitet (vgl. Kapitel 5.2). Das führt zu der Frage, inwieweit sich die Belastung für Beschäftigte in der Sachbearbeitung durch Digitalisierungsprozesse verändert hat und auf wen welche Entwicklung zutrifft.

Die Auswertung der Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2016 ergab, dass sich durch Digitalisierung die allgemeine Arbeitsbelastung verändert hat. Fast die Hälfte aller Sachbearbeiter*innen berichtet im Jahr 2016 von einer Belastungszunahme (47 Prozent). Bei rund 48 Prozent ist die Arbeitsbelastung gleichgeblieben und lediglich 6 Prozent geben an, dass die Digitalisierung zu einer Belastungsreduzierung geführt hat. Bei Männern (57 Prozent) lässt sich außerdem eine höhere allgemeine Belastungszunahme identifizieren als bei Frauen (43 Prozent; vgl. Abbildung 11). Die Belastung bei der Arbeit kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden:

> „Belastungen können sich z. B. ergeben aus dem Arbeitsinhalt (langweilig oder abwechslungsreich, der Qualifikation entsprechend), der Aufgabenstellung und dem Einfluss auf die Erfüllung der Aufgabe, dem Zugang zu nötigen

Abbildung 11

Digitalisierung und Veränderung der allgemeinen Arbeitsbelastung



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

> Informationen, den Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg*innen (z. B. Konflikte, Kritik, Isolation), der Arbeitsumgebung (z. B. Beleuchtung, Raumklima, Zugluft), der Gestaltung der Arbeitsmittel und ihrer Bedienbarkeit (z. B. leistungsfähiger Computer, Softwareergonomie, stabiles Internet), der Büroeinrichtung (z. B. bequeme Sitzposition, stabiler Schreibtisch, genügend Ablage), der Arbeitsorganisation und dem Ablauf (z. B. Zeitdruck, hohe Intensität und kurze Fristen, häufige Störungen und Unterbrechungen) und Fragen der Arbeitszeitgestaltung (u. a. lange Arbeitszeiten, Schichtpläne, Nachtarbeit, regelmäßige Überstunden, unzureichende Pausen, unsichere Arbeitszeiten, z. B. Arbeit auf Abruf). Im Hinblick auf die Entgrenzung der Arbeit muss man insbesondere die Faktoren im Auge behalten, die im Zusammenhang mit der Neugestaltung des Arbeitsplatzes im Zuge der Entgrenzung stehen oder geändert werden." (Brück/Gümbel 2020, S. 19)

Veränderungen der Arbeit durch Digitalisierung entstehen insbesondere hinsichtlich der allgemeinen Arbeitsbelastung, der Arbeitsmenge, der gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge (Multitasking), der Entscheidungsspielräume sowie der Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung (ebd.). Je nachdem in welche Richtung sich diese Veränderungen vollziehen, haben sie Auswirkungen auf die Arbeitsbelastungen.

Ein Problem bei der Beurteilung der Belastungsveränderungen ist, dass sich die Digitalisierung von Arbeit oft schleichend vollzieht und die Zunahme von Belastungen erst spürbar wird, wenn sie einen bestimmten wahrnehmbaren Punkt längst überschritten hat. Veränderte Belastungen können auch erst später spürbar werden, wenn z. B. größere Phasen der Umstrukturierung halbwegs vollzogen sind und gewohnte Arbeitsweisen wieder den Arbeitsalltag dominieren.

Belastungen, welche durch neue und fehlerhafte Technologien und durch die begleitenden Umstrukturierungen der Arbeitsabläufe entstehen, sind vielfältig. Die Umstellung auf neue bzw. aktualisierte Software macht die Anpassung der (eigenen) Arbeitsabläufe notwendig.

Hinzu kommen Belastungen durch die Umstellungsphase selbst, die oftmals geprägt ist durch das gehäufte Auftreten von Fehlern in der Einführungsphase. Bereits bei einer Softwareumstellung z. B. auf Windows 10 kann es passieren, dass z. B. der Server (oder Rechner) gehäuft abstürzt und die Mitarbeiter*innen die IT (EDV-Abteilung) kontaktieren müssen. Oder die neue Software funktioniert z. B. mitten in der Abrechnung nicht und die Sachbearbeiter*innen müssen zwei Tage warten, bis das Problem behoben ist.

Umgekehrt stellt sich bei einigen Programmen das Problem, dass manche Unternehmen – zum Teil aus Kostengründen – keine Aktualisierung und

Anpassung der Software vornehmen. So sei die Softwareversion, mit der z. B. in einigen Bereichen im Produktionsunternehmen B gearbeitet wird, veraltet. Zudem sei in der Vergangenheit „viel dran gebastelt" worden, das mache es zum Teil umständlich, so eine Sachbearbeiterin. Mitarbeiter*innen mit einer besseren technischen Ausstattung könnten effizienter arbeiten.

Belastungen können also auch durch unterbliebene technische Anpassungen und Lösungen entstehen. So beschreibt eine Sachbearbeiterin aus der Personalabteilung im Unternehmen B, wieso die vom Team vorgeschlagenen technischen Verbesserungen bestehender Software unter Verweis auf die höheren Kosten nicht erfolgen:

> „Ich meine, das haben wir auch schon vorgeschlagen, dass das irgendwie im System hinterlegt wird, wie so ein Workflow-System, dass man da zehn Punkte hat, da setzt man ein Häkchen mit Datum von mir aus. Aber dann kommt eigentlich immer so das Argument vom Unternehmen oder von den Vorgesetzten: ‚Ja nein, dafür haben wir jetzt kein Geld.' Das müsste irgendwie programmiert werden. Das kostet dann von mir aus eine halbe Million und ja, dann wird es nicht gemacht, und dann ist man wieder so ein bisschen ‚back to the roots'. Papierform, und dann fügt man da irgendwo ein Datum ein, setzt da ein Häkchen oder was." (B_SB1)

Digitalisierung in der Übergangsphase bedeutet also hier die „doppelte" Bearbeitung der Vorgänge, analog und digital.

Ein anderes Thema ist die ständige Veränderung der Software seitens der Anbieterfirmen. Kritisiert wird hier, dass die User, also die Sachbearbeiter*innen und die Teamleiter*innen, an der Überarbeitung nicht beteiligt werden.

> „Wir würden gerne Dinge, also das System ist in einem ständigen Wandel, wenn man es so will. Weil immer mal sich was ändert, oder Sie was einfügen müssen oder sonst was machen müssen. Da sind wir immer noch dran, wir hatten auch Wünsche geäußert, die sind erst mal nicht umgesetzt worden, weil man die nach hinten gestellt hat. Die sollen noch kommen. Also insofern, wir können Wünsche äußern, wir können auch Verbesserungen vorschlagen. Ob es immer umgesetzt wird, liegt nicht in unserer Hand." (B_Ex6)

Softwaresysteme sind immer verbesserungswürdig und trotz der Einführung ganzheitlicher Systeme scheinen Schnittstellenproblematiken und Wissenslücken durch eine fehlende Integration einzelner Arbeits- und Dokumentationsschritte relevant zu bleiben:

> „Klar! Ne, also bei uns, mir sind grad noch zwei Softwaresysteme eingefallen, mit denen wir arbeiten, aber grundsätzlich, klar, man wünscht sich an der ein

> oder anderen Stelle schon immer mal, dass man sagt: ‚Wäre doch alles viel einfacher, wenn wir das jetzt automatisiert machen würden'. Oder wenn das irgendwie in so nem Workflow-System, der und der noch mit drin wäre, und dann wär doch alles klar dokumentiert und man wüsste genau, wie der Stand ist." (B_Ex5)

Dabei ist es nicht immer eine schlecht funktionierende Technik, sondern oftmals begleitende Fehler z. B. in der Datenpflege, die Stress verursachen. So beklagt eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B beispielsweise die schlecht eingeführte E-Akte (elektronische Akte) mit vielen Fehlseiten, die eine effektive Nutzung der E-Akte verhindern.

Hinzu kommt, dass die Sachbearbeiter*innen selbst nichts verändern dürfen und sich durch „wirre Seiten" durcharbeiten müssen. Eine Sachbearbeiterin beschreibt, dass sie, wie bereits erwähnt, zur Sicherheit parallel zur elektronischen Akte noch eine Papierakte führt. Der Grund liege darin, dass öfter schon mal Prozesse nicht ordentlich abgelegt worden seien bzw. die zuständige Abteilung unterbesetzt sei und es etwas dauern würde, bis die entsprechenden Unterlagen in der digitalen Akte eingepflegt werden. Da könne man dann schnell den Überblick verlieren, ob alles digital erfasst sei.

Ähnliches beschreibt ihre Kollegin im Bereich der Entgeltanpassung. Hier gebe es viele Zwischenschritte, die ausdrucken, unterscheiben, scannen, wiederhochladen etc. notwendig machen. Dies könnte nach Ansicht eines Mitarbeiters im Unternehmen B schneller gehen, aber die technische Lösung mit geeigneter Software werde aus Kostengründen vom Unternehmen nicht „eingekauft".

Belastend ist es somit, wenn die digitale Sachbearbeitung noch unnötige Grenzen aufweist, z. B. wenn nicht alle an die notwendigen Daten kommen, weil Zugangsberechtigungen fehlen, oder der Zugang viel Zeit in Anspruch nimmt. Das behindert den reibungslosen Arbeitsablauf.

> „Entweder kommt man nicht an die Daten richtig ran, oder es dauert so lange, ne, also, dass dann die Verarbeitung super lange ist. Das ist es eigentlich eher, nein? Also oder, dass dann halt Zugriffsberechtigungen fehlen oder so was. Also, dass von der Berechtigungsstruktur irgendwelche Dinge nicht klar sind oder so." (B_Ex5)

Im Folgenden wird auf der Grundlage der qualitativen Fallstudien und der sekundäranalytischen Auswertung skizziert, welche (weiteren) Belastungsfaktoren sich im Bereich der Sachbearbeitung durch digitalisierte Arbeit ergeben und wo mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung liegen könnten.

Arbeitsaufgaben und fachliche Kenntnisse

Digitalisierungsprojekte im Unternehmen können Arbeitsaufgaben und damit Anforderungen an Beschäftigte verändern. Wenn die Arbeitsanforderungen nicht den Voraussetzungen der Beschäftigten entsprechen, kann dies die Belastung erhöhen.

In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung wurden Beschäftigte u. a. gefragt, ob sie sich den Anforderungen an ihre fachlichen Kenntnisse gewachsen, eher überfordert oder eher unterfordert fühlen. Über alle drei Zeitpunkte hinweg fühlt sich die Mehrheit der Sachbearbeiter*innen (85 Prozent) den Anforderungen an fachlichen Kenntnissen in der Regel gewachsen. Rund 12 Prozent der Sachbearbeiter*innen geben zu allen drei Erhebungszeitpunkten an, dass sie eher unterfordert sind, und rund 3 Prozent fühlen sich eher überfordert.

Wird nach Geschlecht differenziert, so zeigen sich kaum Unterschiede zwischen Frauen und Männern. Am größten ist der Unterschied im Jahr 2018. In diesem Jahr sind es etwas mehr Sachbearbeiter (4 Prozent) als Sachbearbeiterinnen (3 Prozent), die sich eher überfordert fühlen. Ob sich die fachlichen Anforderungen an Sachbearbeiter*innen in den letzten Jahren verändert haben, wird durch diese Ergebnisse nicht deutlich. Es lässt sich lediglich feststellen, dass sich Sachbearbeiter*innen ihren Anforderungen an fachlichen Kenntnissen in der Regel gewachsen fühlen (vgl. Abbildung 12).

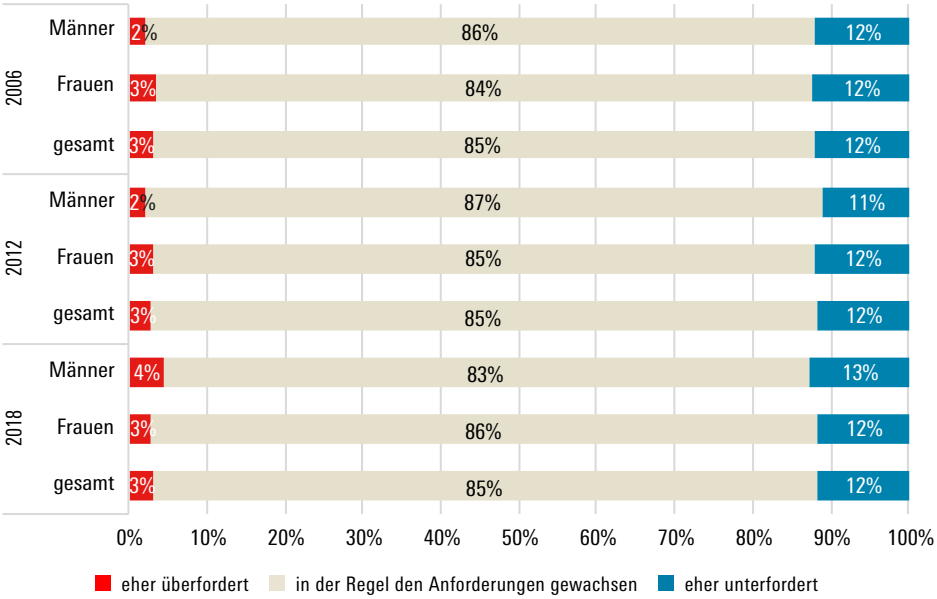
In den qualitativen Fallstudien zeigte sich, dass eine Umstrukturierung oder auch Neuausrichtung eines Unternehmens zu veränderten Anforderungen führen kann. Eine Sachbearbeiterin aus dem Immobilienunternehmen D erklärt sich die hohe Fluktuation beim Personal im Unternehmen mit der betrieblichen Neuausrichtung hin zu mehr komplexeren Immobiliengeschäften. Dies erhöhe die Anforderungen im kaufmännischen und technischen Bereich. Denn es sei im Zuge dessen zu vielen technischen Neuerungen gekommen:

> „Und meine persönliche Meinung ist tatsächlich, dass da einige dann gesagt haben, das ist nichts für sie. Diese ganzen rechtlichen Gegebenheiten, die dann zu beachten sind, und dann auch der – da sind wir jetzt wieder bei dem Einsatz der Technik – die Technik ist natürlich immer komplizierter geworden, weil ich kann jetzt mit der Technik halt den unmöglichsten Gewerbemietvertrag abbilden.“ (D_S. 1)

Neue Anforderungen können zur Entwicklung der fachlichen Kenntnisse von Beschäftigten beitragen. Wenn sie allerdings nicht der Qualifikation der Beschäftigten entsprechen oder Beschäftigte unzureichend in neue Aufgaben eingewiesen werden, können sie zu einer Belastung führen.

Abbildung 12

Anforderungen an fachliche Kenntnisse in der Sachbearbeitung



Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

Zuständigkeiten

In den qualitativen Fallstudien zeigte sich u.a. im Unternehmen B im Zusammenhang mit der technisch initiierten Umstrukturierung und den damit verbundenen Aufgabenverlagerungen und größeren Zuständigkeitsbereichen eine erhöhte Belastung. Entsprechend werden die neuen Technologien nicht immer mit einer Arbeitserleichterung verknüpft, da die Umorganisation „irgendwie“ doch zu einem höheren Stresslevel führe.

Weitere belastende Faktoren, die im Zusammenhang mit Umstrukturierungen genannt werden, sind die mangelnde Kommunikation über die Veränderungen und der mit Umstrukturierungen häufig verbundene Wechsel von Zuständigkeiten. Im Zuge der Umstrukturierungen im Bereich der Sachbearbeitung haben sich Zuständigkeiten geändert, und oft ist nicht mehr klar, wer heute für was zuständig ist, berichtet eine Sachbearbeiterin aus dem

Unternehmen B. Sie verweist auf die höhere Zahl an Schnittstellen und auf die zum Teil nicht hinreichend abgesprochene Arbeitsteilung. Dies führe dazu, dass schon einmal Aufgaben von zwei Beschäftigten bearbeitet werden, ohne dass der bzw. die jeweils andere das mitbekommt.

Unklare Zuständigkeiten würden manche Mitarbeiter*innen auch dazu verführen, Aufgaben „wegzudrücken". Eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B beklagt, dass die Mitarbeiter*innen sich dann untereinander verständigen müssen, obwohl die Zuordnung der Aufgaben aus ihrer Sicht Aufgabe der „höheren Ebene" sei. Dadurch entstünden Konflikte und Frust bei den Mitarbeiter*innen.

Hier wird sichtbar, dass mit der Digitalisierung auch organisatorische Veränderungen verbunden sind, die mitunter den größeren Einfluss auf die Arbeit nehmen können als die Technik selbst.

Fachfremde Führungskräfte

Für die Beschäftigten im Unternehmen B stellt es eine Belastung dar, wenn Teamkoordinator*innen fachfremd sind und die Arbeit der Kolleg*innen daher nicht nachvollziehen können:

> „Es gibt natürlich einige, die haben so ein bisschen an der Basis angefangen, die haben natürlich auch vorher die Personalarbeit gemacht, zum Beispiel wir, meine Chefin, hier die Frau […]. Aber jetzt dieser Herr […], der ist ja Teamkoordinator, der war vorher im IT-Bereich. Hat dann irgendwelche Projekte gemacht, ist dann irgendwie Manager geworden und dann Teamkoordinator. Also der hat nie diese Personalarbeit gemacht, und ja, und ich glaube, der kann das deswegen auch halt alles nicht so nachvollziehen. Und das ist vielleicht auch so ein bisschen schade. Klar, wenn man – ich glaube früher war das auch so, dass die Leute von der Basis dann immer aufgestiegen sind. Und die hatten auch viel mehr Verständnis dafür, für die Aufgaben und mittlerweile ist das so, ja, dass vielleicht dann Leitende dann so eher versorgt werden müssen. Das ist so: ‚Oh, jetzt ist der da übrig, jetzt müssen wir mal gucken, ob da was frei ist. Ja gut, dann hat der früher Produktion gemacht, dann macht er jetzt Personal.'" (B_SB3)

Hinzu kommt, dass der Teamkoordinator – im Unterschied zu den früher nicht digitalisierten Tätigkeiten – gar nicht wisse, was hinter den zu bearbeitenden Fällen steht:

> „Ich glaube, ein Teamkoordinator, der kann gar nicht nachvollziehen, was bei einem Fall alles dahintersteckt, was man da prüfen muss, was im System eingegeben werden muss, und ich glaube, dann heißt es so: ‚Ach komm, die Kleinigkeit, die können die noch mitmachen.' Und wir hatten letztens mal so Prozesse aufgemalt, was alles hinter den Aufgaben auch dahintersteckt, und das

> waren bei uns glaube ich 300 Prozesse. Und wenn man dann sieht, mit Betriebsrat abstimmen, mit dem Zentralbereich, dann muss man hier noch mal ne Checkliste ausfüllen, was dann hinter diesen 300 Prozessen dann hinter steckt. Also ich glaube, da können sich viele dann auch kein Bild von machen. Das ist das Problem." (B_SB3)

Um einschätzen zu können, ob die Arbeit überhaupt belastungsfrei zu schaffen ist, sollten die Vorgesetzten Kenntnis von der Arbeit haben. Die neuen Arbeitsanforderungen führen auch dazu, dass Vorgesetzte im Gegensatz zu früheren nicht digitalen Zeiten die Arbeit nicht mehr im Detail kennen. Anders ist es bei den Vorgesetzten, die erst kürzlich aus den jeweiligen Arbeitsbereichen kommend in eine Führungsposition gelangt sind. Aber auch hier verliert das vorhandene Wissen irgendwann an Basis.

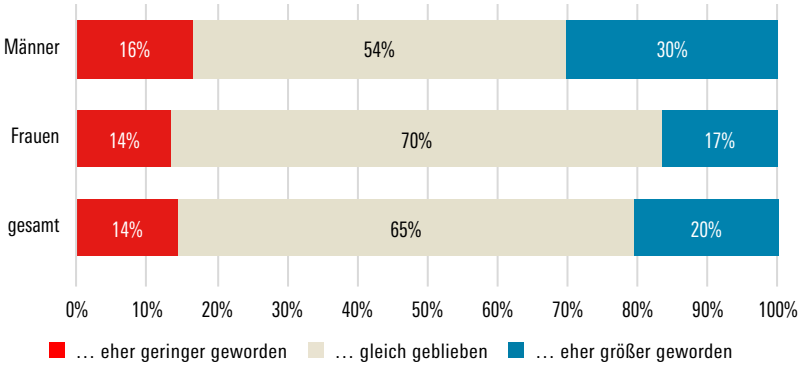
Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Den quantitativen Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2016 zufolge haben sich die Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben im Bereich der Sachbearbeitung in den letzten Jahren kaum verändert. Bei über der Hälfte der Sachbearbeiterinnen (70 Prozent) und Sachbearbeiter (54 Prozent) sind Entscheidungsspielräume bei der Arbeit im Zuge der Digitalisierung gleichgeblieben. Der Anteil derjenigen Sachbear-

Abbildung 13

Digitalisierung und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit

„Durch die Digitalisierung sind Ihre Entscheidungsspielräume bei der Arbeit ..."

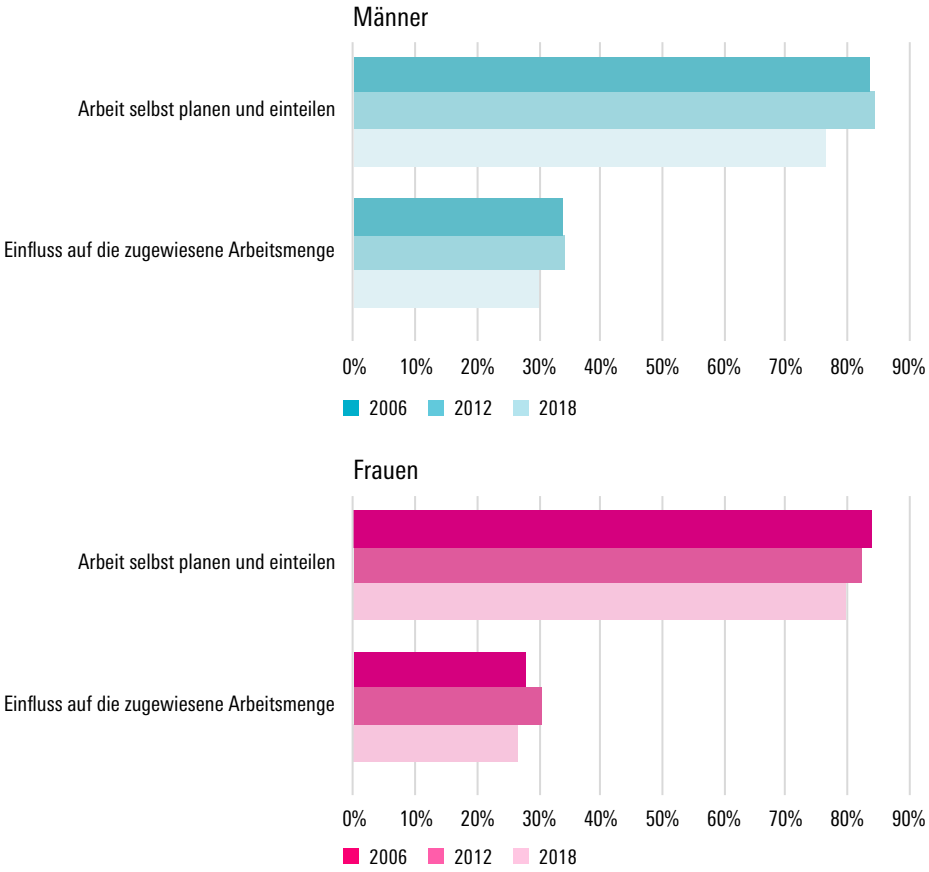


Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

beiter*innen, die aussagen, dass Entscheidungsspielräume eher größer geworden sind, ist bei den befragten Männern mit 30 Prozent etwa doppelt so hoch wie bei den Frauen mit 17 Prozent (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 14

Handlungs- und Entscheidungsspielraum bei der Arbeit



Anmerkung: Anteil der Sachbearbeiter*innen, die den Arbeitsbedingungen „häufig" ausgesetzt sind
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung geben in den Jahren 2006 und 2012 über 80 Prozent der Sachbearbeiter*innen an, häufig die „eigene Arbeit selbst planen und einteilen“ zu können. Im Jahr 2018 verringerte sich dieser Anteil sowohl bei den Frauen als auch bei den Männern leicht.

Die Definition des zu leistenden Arbeitspensums liegt größtenteils außerhalb der Einflussmöglichkeiten: Im Jahr 2006 berichten lediglich 28 Prozent der Sachbearbeiterinnen und 34 Prozent der Sachbearbeiter von einer häufigen Beeinflussbarkeit der ihnen zugewiesenen Arbeitsmenge. Dieser Anteil verringert sich im Jahr 2018 bei den Frauen auf 26 Prozent und bei den Männern auf 30 Prozent (vgl. Abbildung 14).

Kommunikation und Arbeitsweisen

Unternehmen D beschäftigt eine Vielzahl an Immobilienverwalter*innen, welche direkte Ansprechpartner*innen für die Vermieter*innen und Mieter*innen sowie für Nachbar*innen, Presse etc. sind. Die Korrespondenz mit diesen verschiedenen Personengruppen regeln die Sachbearbeiter*innen eigenständig.

Für eine befragte Sachbearbeiterin haben die Veränderungen in der Kommunikation mit den Mieter*innen zu neuen Belastungen geführt. Es würden mehr und schneller E-Mails geschrieben als früher Briefe. Eine Sachbearbeiterin verwendet hier den Ausdruck „bombardiert werden mit E-Mails“. Viele Absender*innen würden eine umgehende Antwort erwarten. Auch ihre Kollegin verweist auf die hohe Zahl an E-Mails und bringt noch einen zusätzlichen Aspekt ein: Nicht immer seien E-Mails der schnellere Kommunikationsweg. Ein Telefonat würde manchmal schneller Klärung bringen.

In den qualitativen Fallstudien wurde die Umstellung auf den digitalen Rechnungsprozess und die damit verbundene Veränderung der Arbeitsweise und -gewohnheiten als weitere Belastung hinsichtlich der Arbeitsaufgabe genannt. Die Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen D musste ihre Arbeitsweise ändern, da sie sich auf den Rechnungen nun keine Notizen für noch zu erledigende Arbeitsschritte machen kann. Diese Umgewöhnung scheint für sie eine Herausforderung gewesen zu sein:

> „Und hier konkret haben wir umgestellt Mitte des Jahres auf einen digitalen Rechnungsprozess. […] Erfordert für mich ein bisschen Umstellung, muss ich mich dran gewöhnen, weil ich durchaus jemand bin, der gerne halt auch in den Rechnungen rumschreibt, irgendwie Anmerkungen mache. Und ich weiß, das muss da und da hin und dafür ist das und den muss ich weiterbelasten mit den Kosten.“ (D_SB2)

Die Umstellung von Papier auf digitale Prozesse verändert alteingeübte Routinen wie z. B. Notizen über nächste Arbeitsschritte auf Rechnungen, Aufträgen usw. Diese Anpassungsleistung müssen die Mitarbeiter*innen in der Regel selbstständig erbringen. Dies betrifft noch einmal eine andere Ebene als die Einarbeitung in die Softwareprogramme selbst, welche durchgängig nicht als problematisch beschrieben wird.

Zum Teil entsteht durch die begleitend zur Technik eingeführte neue Arbeitsorganisation, wie z. B. im Unternehmen B die neue Matrixorganisation, ein erhöhter Kommunikationsaufwand.

Kollegialität

Die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen kann belastend sein, wenn es unzureichende Möglichkeiten zum Austausch gibt, Kolleg*innen sich nicht gegenseitig unterstützen oder häufig Konflikte entstehen. Insbesondere der Informationsaustausch zwischen Kolleg*innen kann sich durch die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien verändern.

Den Sachbearbeiter*innen aus den Fallstudien ist es wichtig, weiterhin persönliche Kontakte zu pflegen. Unklarheiten vor allem im Zusammenhang mit technischen Neuerungen könnten im menschlichen Kontakt schneller geklärt werden. Manchmal sei es sinnvoll, gemeinsam auf eine Eingabemaske zu schauen, denn manches lässt sich telefonisch nicht einfach klären. Vor allem wenn bestimmte Symbole nicht mehr da sind, wo sie waren, so zwei Sachbearbeiterinnen aus dem Unternehmen B.

In diesem Kontext sind die Möglichkeiten der elektronischen Aktenführung zu erwähnen. Da alle mit demselben System arbeiten, ist die Vertretung im Abwesenheitsfall (z. B. Urlaub) im Unternehmen B kein Problem. Absprachen seien allerdings notwendig, berichtet eine Sachbearbeiterin.

Die Vertretung bringt auch nicht nur Vorteile (u. a. hinsichtlich des mobilen Zugriffs), sondern auch Nachteile mit sich, insbesondere wenn es um die Verteilung der Arbeit bei Krankheit von Kolleg*innen geht. Zwar ist es mit der Digitalisierung einfacher geworden, kranke Kolleg*innen in laufenden Sachbearbeitungen zu vertreten. Allerdings wird von den vertretenden Mitarbeiter*innen erwartet, sämtliche in der Zeit anfallende Arbeiten zu übernehmen, wodurch die Zahl an E-Mails und Arbeitsaufgaben in dieser Zeit noch einmal ansteigt.

Auch für den Rohstoffeinkauf (Unternehmen B) ist das persönliche Gespräch wichtig. Techniker*innen und Einkäufer*innen kommen regelmäßig zweimal in der Woche zusammen und besprechen sich. Auch das persönliche Gespräch mit den Lieferant*innen ist trotz aller Digitalisierung wichtig.

Das ist für eine befragte Sachbearbeiterin die „soziale Komponente“:

> „Grade auch im Einkauf. Der mir gegenüber sitzt oder der Lieferant, der möchte mir was verkaufen. Ich möchte was einkaufen zu meinen besten Bedingungen. Er möchte verkaufen zu seinen besten Bedingungen. Und das geht nicht alles nur per E-Mail. Man muss sich auch mal in die Augen gucken, und was ist der andere für'n Mensch? Wenn ich dem immer nur ne E-Mail schreibe oder mit dem Business for Skype oder was auch immer [?]. Die soziale Komponente darf man nicht vergessen.“ (B_SB7)

Diese soziale Komponente ist für sie auch im persönlichen Gespräch am Telefon gegeben.

Für zwei Sachbearbeiterinnen aus dem Unternehmen B ist der menschliche Kontakt in der Kommunikation im Umgang mit anderen Sachbearbeiterinnen wichtig, nach ihrer Auffassung könnten im menschlichen Kontakt schneller Unklarheiten in der Bearbeitung ausgeräumt werden.

Arbeitsintensität

In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung werden folgende Merkmale abgefragt, die unter dem Begriff Arbeitsintensität zusammengefasst werden können:

- starker Termin- und Leistungsdruck bei der Arbeit
- verschiedene Arbeiten gleichzeitig bearbeiten, also die Notwendigkeit, parallel verschiedene Aufgaben oder Vorgänge im Blick zu haben
- sehr schnell arbeiten müssen
- Unterbrechungen und Störungen bei der Arbeit (z. B. durch Kolleg*innen, schlechtes Material, Maschinenstörungen oder Telefonate)
- beim Arbeiten bis an die Grenze der Leistungsfähigkeit gehen

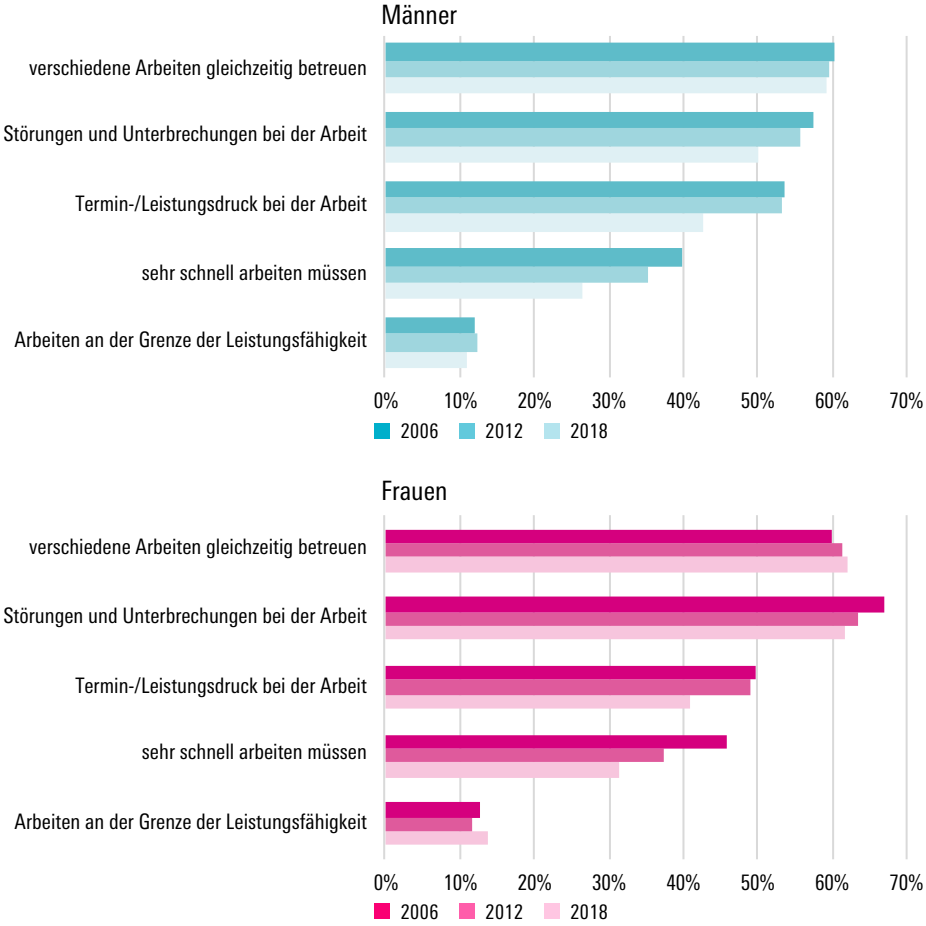
Die Auswertung der Daten zeigt, dass im Jahr 2018 insgesamt mehr als die Hälfte der Sachbearbeiter*innen angibt, häufig verschiedene Aufgaben gleichzeitig bearbeiten zu müssen (62 Prozent). Etwas weniger Befragte sagen, dass sie häufig bei der Arbeit gestört oder unterbrochen werden (59 Prozent), unter starkem Termin- oder Leistungsdruck arbeiten (41 Prozent) oder sehr schnell arbeiten müssen (30 Prozent). Deutlich weniger Sachbearbeiter*innen geben an, häufig bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit zu arbeiten (13 Prozent; (vgl. Abbildung 15).

Bei Betrachtung der Entwicklung über die drei Zeitpunkte hinweg ist bei einigen Merkmalen sowohl bei den Sachbearbeitern als auch bei den Sachbearbeiterinnen ein leichter Rückgang zu erkennen. Den Angaben der Befragten zufolge am stärksten verringert hat sich über die Jahre die Anforderung, häufig „sehr schnell arbeiten müssen“, gefolgt von häufigem „starken Ter-

min- oder Leistungsdruck“. Die weiteren Merkmale haben sich hingegen nur geringfügig verändert. Insgesamt bleiben die Arbeitsintensitätsmerkmale aber auf einem hohen Niveau (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15

Arbeitsintensität



Anmerkung: Anteil der Sachbearbeiter*innen, die den Arbeitsbedingungen „häufig“ ausgesetzt sind
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

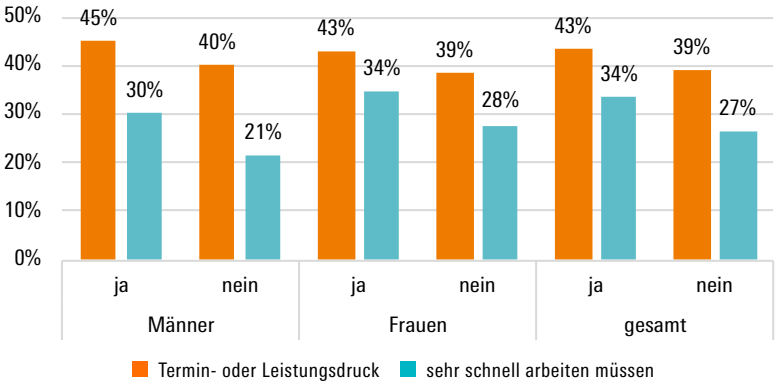
Hinsichtlich geschlechterbezogener Unterschiede zeigt sich, dass bei dem Merkmal „verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen“ bei den Sachbearbeiterinnen im Gegensatz zu den Sachbearbeitern ein leichter Anstieg zu verzeichnen ist. Der Anteil der Sachbearbeiter*innen, die angeben, häufig unter Termin- und Leistungsdruck zu stehen, ist bei den Männern in den betrachteten Jahren etwas höher. Hingegen geben Frauen häufiger an, „sehr schnell arbeiten“ zu müssen und von „Störungen und Unterbrechungen“ betroffen zu sein (vgl. Abbildung 15).

Werden Merkmale der Arbeitsintensität bei den Sachbearbeiter*innen analysiert, die angaben, dass in den letzten zwei Jahren neue Computerprogramme eingeführt wurden, zeigt sich, dass der Anteil derjenigen, die häufig unter Zeit- und Leistungsdruck stehen bzw. sehr schnell arbeiten müssen, höher (43 Prozent bzw. 34 Prozent) ist als bei denjenigen, die angeben, dass keine neuen Computerprogramme eingeführt wurden (39 Prozent bzw. 27 Prozent; (vgl. Abbildung 16).

Offen bleibt, ob es dabei allein die Computerprogramme oder vielmehr die damit einhergehenden neuen Aufgabenzuschnitte sind, die die Arbeit intensivieren. Feststeht, dass auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefra-

Abbildung 16

Arbeitsintensität bei Sachbearbeiter*innen, bei denen in den letzten zwei Jahren neue Computerprogramme eingeführt wurden

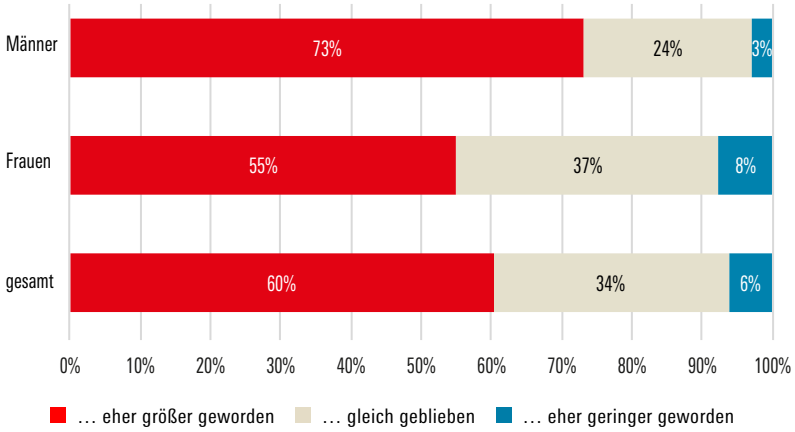


Anmerkung: Anteil Antworten „häufig“
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung, gewichtete Daten

Abbildung 17

Digitalisierung und Veränderung der Arbeitsmenge

„Durch die Digitalisierung ist die zu bewältigende Arbeitsmenge …"



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

gung keine direkten Aussagen dazu getroffen werden können, inwiefern Veränderungen von Belastungsmerkmalen im direkten Zusammenhang mit der Digitalisierung stehen. Daher wurden Daten des DGB-Index Gute Arbeit aus dem Jahr 2016 herangezogen. Diese gehen auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf verschiedene Belastungsmerkmale ein. Gefragt wird z. B. nach den Veränderungen hinsichtlich der zu bewältigenden Arbeitsmenge.

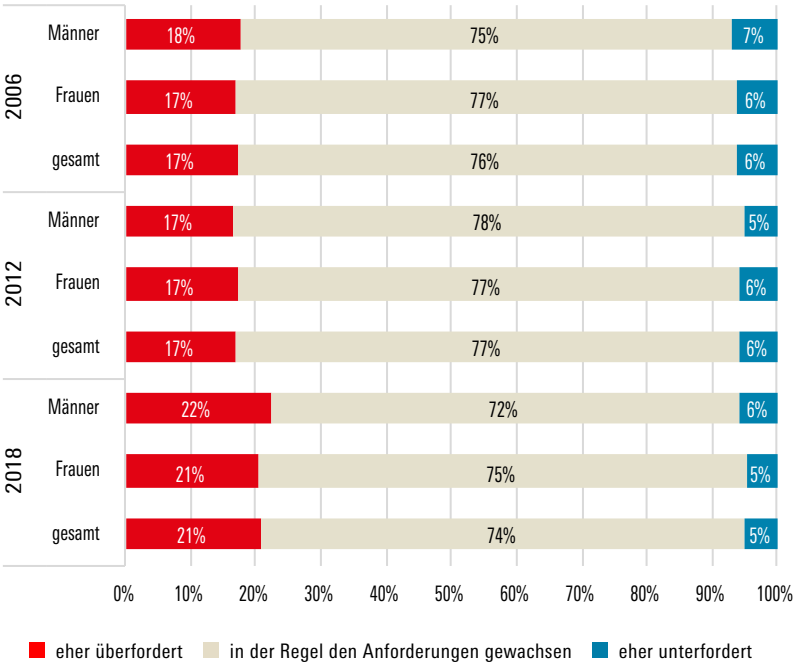
Hier sagen 73 Prozent der befragten Sachbearbeiter und 55 Prozent der Sachbearbeiterinnen aus, dass die zu bewältigende Arbeitsmenge größer geworden ist (vgl. Abbildung 17).

Bezüglich der Arbeitsmenge fühlen sich im Jahr 2018 insgesamt 74 Prozent der Sachbearbeiter*innen in der Regel den Anforderungen gewachsen. Der Anteil der Personen, die sich überfordert fühlen, beläuft sich auf etwa 21 Prozent. Es fällt auf, dass bei den Männern und Frauen die Unterforderung mit der Zeit leicht abnimmt, während die Überforderung leicht steigt (vgl. Abbildung 18).

Rund 69 Prozent der befragten Sachbearbeiter und 59 Prozent der Sachbearbeiterinnen berichten, dass die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge bei der Arbeit größer geworden ist (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 18

Über-/Unterforderung durch die Arbeitsmenge



Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

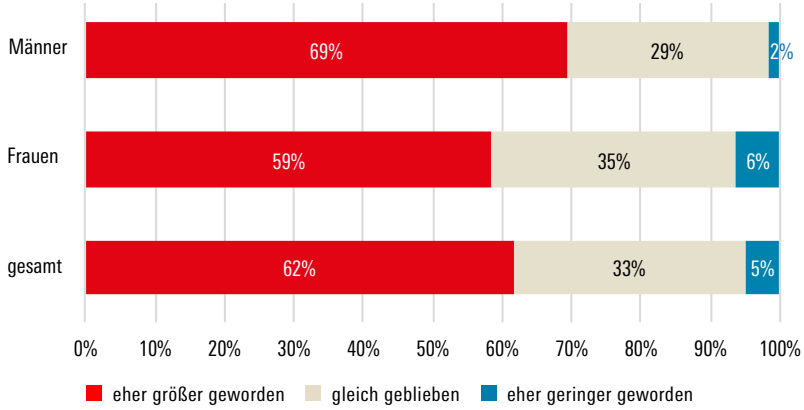
In den qualitativen Fallstudien wurden unterschiedliche Veränderungen der Arbeitsorganisation berichtet. Insbesondere im Unternehmen B kommt es dadurch zu erhöhten Belastungen. Dort nehmen die Sachbearbeiter*innen eine Verdichtung der Arbeit durch technisch initiierte Umstrukturierungen wahr. Im Bereich der Sachbearbeitung erfolgen Umstrukturierungen zum Teil direkt im Zusammenhang mit der Einführung einer neuen Software, wenn es z. B. um die Einführung einer ganzheitlichen Personalsachbearbeitung geht. Diese wurde erst im Zuge der Umstellung auf die neue Software möglich.

Das folgende Zitat einer Sachbearbeiterin verdeutlicht die Schwierigkeiten der Mitarbeiter*innen, die Ursache des gestiegenen Stresses eindeutig zuzuordnen, sie bleibt diffus und kann daher nur schwer adressiert werden:

Abbildung 19

Digitalisierung und gleichzeitig zu bearbeitende Vorgänge

„Durch die Digitalisierung ist die Zahl der gleichzeitig zu bearbeitenden Vorgänge bei Ihrer Arbeit …"



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

> „Also ich würd sagen, bei uns, klar, Arbeitsverdichtung ist ein Thema, aber ich glaube, das kommt auch dadurch, also durch Umorganisation. Früher hatten wir halt eine andere Organisation und wenn man dann die Kollegen hört, die dann sagen: ‚Die Bereiche an sich waren immer da.' Aber dadurch, dass wir jetzt umstrukturiert haben, ist mehr Arbeit da, warum auch immer. Weil es ist jetzt nicht so, dass die Teams damals doppelt so groß waren für die Personalbereiche, für die Zuständigkeitsbereiche. Und ich glaube, dass diese Aufgabenverlagerungen irgendwie dazu führen, dass man jetzt so einen Stress hat und vor ein, zwei Jahren, als man die andere Organisation hatte, da wären wir nicht ganz so gestresst, wenn wir da im Personal gewesen wären." (B_SB2)

Auch eine andere Sachbearbeiterin, ebenfalls aus dem Unternehmen B, meint, dass das Arbeitsvolumen durch organisatorische Umstrukturierungen zunimmt:

> „Ja genau. War dann irgendwie auch wieder Umstrukturierung, wieder Personalabbau, und dann hat man gesagt: ‚Okay, eigentlich läuft das ja alles zusammen.' Und deswegen hat man das in dem Bereich hier eigentlich so gebündelt." (B_SB3)

Die interviewte Sachbearbeiterin beschreibt auch die durch die Umstrukturierung erfolgte Ausweitung an Themen, die bearbeitet werden müssen. Dies wird – in Kombination mit Personalabbau – eher als Belastung empfunden:

> „Es gab früher einen Personalbereich, der hat sich wirklich nur um Verträge und alles gekümmert. Es gab eine Arbeitsorganisation, die hatte so Organigramme und sich um die Planstellen gekümmert. Und dann gab es noch ein Entgelt- und Tarifwesen, die haben sich so um das Entgelt gekümmert und alles. Und das war glaube ich 2007. Da kam der Zusammenschluss und da wurden die drei Abteilungen so zusammen, ja verschmolzen sage ich mal. War auch wieder so eine Umstrukturierung, und seitdem haben wir quasi dann alle Themen, die vorher drei Abteilungen bearbeitet haben. […] War dann irgendwie auch wieder Umstrukturierung, wieder Personalabbau." (B_SB3)

Die Menge der Arbeitsprozesse pro Person hat zugenommen. Früher war ein*e Personalsachbearbeiter*in für die Betreuung von ca. 800 Beschäftigten zuständig, heute sind es 1.000 bis 1.200 Leute, so eine Sachbearbeiterin aus der Personalabteilung im Unternehmen B.

Hinzu kommen einige Prozesse, die zusätzlich in Checklisten begründet werden müssen. Hintergrund sind Audits und die Datenschutzgrundverordnung, die zusätzliche Dokumentationspflichten mit sich bringen und die Arbeit verlangsamen bzw. den Zeitgewinn durch digitale Kommunikation wieder aufheben:

> „[…] und das bremst uns ja so ein bisschen aus, dass da auch irgendwie Zeit verloren geht. Und dafür bekommt man ja auch nicht mehr Personal. Das ist halt das Problem." (B_SB3)

Der Human Ressource Bereich im Unternehmen B ist ein leistungsintensiver Bereich. Das hat zur Folge, dass die Aufgaben, die an einem Tag anfallen bzw. „reinkommen", oft nicht zu schaffen sind. Die Vorgesetzte toleriert das, weil sie die Arbeitsvorgänge kennt, aber für die Beschäftigten ist es allerdings belastend, wenn sie Aufgaben nicht abschließend bearbeiten können. Eigentlich – so eine Sachbearbeiterin – sollte man pünktlich Feierabend machen.

> „Das ist wirklich die gesündere Einstellung. Ich glaub schon, dass das hier viele wirklich haben. Es gibt viele Mitarbeiter, die gehen wirklich Punkt um. Aber in unserem Team ist es halt so, so kommt's zumindest immer an, dass wir halt auch den betreuungsintensivsten Bereich halt haben und dafür dann aber wirklich zu wenig Leute. Mittlerweile können wir das auch mit Zahlen belegen, und das ist nicht so, dass unsere Chefin sagt: ‚Ihr müsst alles schaffen, was an dem Tag reinkommt.' Sondern sie sagt selber: ‚Macht, wie ihr könnt. Aber haltet auch so die Grenze, wo es nicht mehr geht, dann ist das halt so.' An sich weiß ich das selber auch, aber oft hat man das Gefühl, für sich selbst,

> man geht nach Hause und denkt sich: ‚Eigentlich hättest du das noch machen können und das.' Das ist eigentlich fast täglich so." (B_SB2)

Es ist so viel zu tun, dass es schwierig ist, in der Freizeit abzuschalten. Sogar in einem zweiwöchigen Urlaub fällt es schwer:

> „Ja, ich glaube schon, dass man halt sehr viel über seine Sollarbeitszeit hinaus arbeiten muss. Und im Urlaub glaube ich nicht, dass man sich wirklich zwei Wochen rausziehen kann, weil in der Zeit passiert halt total viel, und da hab ich halt keine Lust zu. Weil ich finde, abschalten sollte man schon." (B_SB2)

Selbst die Teilnahme an Weiterbildungen sei problematisch, da das Tagesgeschäft so intensiv sei und man die Arbeit nicht liegen lassen kann.

Die Arbeit ist heute viel dichter als früher. Laut einer Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B ist bei einigen ihrer Kolleg*innen die Folge, dass sie sich heute auch bei leichteren Erkrankungen eher krankmelden, weil die Arbeit damit ansonsten nicht zu bewältigen wäre.

Die Verdichtung wird verschärft dadurch, dass die Mitarbeiter*innen sich kaum noch gegenseitig vertreten können, auch wenn es technisch möglich wäre. Die Arbeitsbelastung ist so hoch, dass die Kolleg*innen für andere eine Vertretung im Urlaubs- oder Krankheitsfall gar nicht leisten können:

> „Also eigentlich schon, das würde die Kollegin auch mitmachen. Die hat dann mein Passwort, was ja eigentlich nicht so erlaubt ist so wirklich, aber ja, ich glaube, das ist auch überall Praxis so. Nur sie kommt dann halt auch nicht dazu. Sie hat ja ihr Tagesgeschäft. Da ist sie auch komplett ausgelastet. Das heißt, ich komm zurück und dann sind da immer noch dreihundert E-Mails, die nicht bearbeitet sind noch." (B_SB 3)

Ihre Kollegin verweist auf die hohe Zahl an E-Mails, die vor allem bei der Rückkehr aus dem Urlaub eine besondere Belastung ist. Sie bedauert es zwar, freitags nicht wie die Kolleg*innen nach sechs Stunden gehen zu können. Anderseits könne man in Ruhe Dinge abarbeiten, weil „die halbe Hütte weg ist" und das Telefon fast gar nicht mehr klingelt.

Festgehalten werden kann an dieser Stelle, dass die Belastungen im Unternehmen B durch eine Verdichtung der Arbeit – entstanden auch durch Personalabbau und tarifliche Arbeitszeitverkürzungen –, die Zunahme der Anzahl der zu bearbeitenden Fälle und zunehmende Dokumentationspflichten für einen Teil der Beschäftigten zugenommen haben:

> „Ähm, also die Belastung ist definitiv höher geworden, weil wir eine Verdichtung erlebt haben. Wir haben die letzte große Rationalisierungswelle hier in 2009 gehabt, da sind hier zwanzig Prozent der Stellen gestrichen worden und

> wir haben darüber hinaus eine immer höhere Dokumentationspflicht, das braucht einfach mehr Zeit. Also wir müssen uns deutlich mehr absichern oder versichern, dass wir darstellen, warum wir gehandelt haben, wie wir gehandelt haben. Dazu kommt, dass wir in der Vergangenheit, in dem Prozess stecken wir grad noch drin, wir sind von einer 35-Stunde-Woche auf eine 31-Stunden-Woche runtergegangen, ohne neue Leute einzustellen […]. Und dann gibt's auch immer so Phasen, wo es mal weniger und mal mehr zu tun gibt. Aber Sie haben ja hier, im Endeffekt, wir sind ein dienstleistender Bereich, wenn der Betrieb anruft, da müssen wir uns auch kümmern. Wenn der sagt: ‚Es brennt', dann kann ich nicht sagen: ‚Grad isses schlecht', da muss ich jetzt loslegen. Das heißt, Sie haben in viele Fällen auch nicht die Möglichkeit zu sagen: ‚Ich setz mich jetzt konsequent ne Stunde oder zwei hin und mach jetzt mal nur das', weil das Telefon können wir jetzt nicht zwischendrin ignorieren. Das funktioniert nicht. Und wenn Sie einen ganz schlechten Tag erwischen, dann fangen Sie eine Aufgabe an und sind noch nicht mal halb durch, da klingelt das erste Mal das Telefon. Und immer, wenn Sie wieder anfangen wollen, kommt irgendwas, was anderes dazwischen. Dann ist es ja so, wir kriegen ja alles inzwischen fast alles per E-Mail rein. Und es gibt ja ganz viele Menschen, die einfach erwarten, dass man quasi umgehend – und wir kennen auch Betriebe, die schicken eine E-Mail und rufen dann zehn Sekunden später an: ‚Ich hab Ihnen da grade was geschickt. Haben Sie das schon gesehen?' – ‚Nein, habe ich noch nicht gesehen, weil ich guck jetzt grad nicht ständig in meine E-Mails rein.' Das ist schon was, das die Leute als belastend empfinden, ganz klar." (B_Ex6).

Eine andere Entwicklung gibt es im Einkauf von Unternehmen B. Für eine Sachbearbeiterin hat sich im Vergleich zu früher nicht viel verändert, sie kann keine Verdichtung der Arbeit feststellen, da die Anzahl der Lieferanten gleichgeblieben ist:

> „Da hat sich eigentlich nicht viel geändert, weil die Anbieter für unsere Produkte von der Anzahl immer gleichgeblieben sind. Also wir setzen immer noch die gleichen Produkte ein. Da ist der eine mal pleite gegangen, und dafür ist'n neuer auf den Markt gekommen. Aber wir haben einen, der ist seit zwanzig Jahren dabei, weil wir auf das Produkt auch nicht verzichten können. Da wechseln dann höchstens mal die Ansprechpartner, weil einer in Ruhestand gegangen ist oder die Frau halt in Elternzeit." (B_SB7)

Im Produktionsunternehmen C berichtet eine Sachbearbeiterin sogar von einer Abnahme der Belastung durch betriebliche Umstrukturierungen. Sie stellt fest, dass ihre Arbeit vom Umfang her abgenommen hat. Dies bezieht sich auf Verlagerungen in die Zentrale des Unternehmens und auf Umstrukturierungen vor Ort, die z. B. Verbesserungen bei der Schichtplangestaltung für die Produktion ergeben haben.

Im Unternehmen D wird wiederum eine gewisse Verdichtung der Arbeit als genereller Effekt der zunehmenden Digitalisierung wahrgenommen. Ein befragter Sachbearbeiter meint dazu:

> „Ob sich die Geschwindigkeit mehr entwickelt hat durch die ganze Digitalisierung, habe ich das Gefühl – man arbeitet mehr an Menge ab als in den siebziger, achtziger Jahren, als der PC noch nicht Bestandteil war." (D_SB3)

Arbeitszeit und Überstunden

In den Fallstudien wurde von den Beschäftigten im Zusammenhang mit der Belastung durch Arbeitszeit das Thema Homeoffice genannt. Ständige Erreichbarkeit und Nutzung der zu Arbeitszwecken überlassenen digitalen Endgeräte durch Beschäftigte können eine Belastung darstellen. Ein Sachbearbeiter aus dem Unternehmen B, der für sich Homeoffice ablehnt, möchte zu Hause abschalten können. Er habe die Sorge, dass durch Homeoffice die Arbeitszeit ausgedehnt würde auch auf die Wochenenden und in den Abend hinein:

> „Tja das ist immer so eine Frage, also ich glaube, ich würd's auch machen. Nur ich glaube, da muss man auch ganz harte Grenzen auch dann setzen, wenn man jetzt sagt: ‚Okay ich arbeite bis zehn Uhr und dann ist Feierabend.' Nicht, dass man da sagt: ‚Jetzt komm, noch mal zwei E-Mails', und dann sitzt man da bis in die Nacht. Nächsten Morgen muss man aufstehen, dann hat man vielleicht auch die Ruhezeit nicht eingehalten. Ja, ist schwierig und vielleicht kann man dann auch nicht so wirklich abschalten. Am Wochenende sagt man dann: ‚Komm, da mache ich jetzt noch mal zwei E-Mails', und es gibt manchmal auch E-Mails, die regen einen auf und dann ist der Tag vielleicht auch gelaufen. Und so mache ich am Freitag Feierabend und dann ist die Arbeit für mich erst mal erledigt. Ich kann dann auch ab und zu gut abschalten, weil ich dann auch nen Sohnemann hab, der – da werde ich auch voll beansprucht. Und dann geht's montags los und wie gesagt, wenn man zu Hause dann arbeitet, ich glaube, wie gesagt, da muss man sich harte Grenzen setzen und muss dann auch abschalten können, weil sonst ist man im Kopf vielleicht nur bei der Arbeit, und ich denke, das ist vielleicht nicht immer ganz gut." (B_SB3)

Eine Mitarbeiterin aus dem Einkauf im Unternehmen B thematisiert „verstecktes" Homeoffice durch nicht sichtbare Überstunden, die nicht im Betrieb geleistet werden. In ausgewählten Bereichen im Einkauf scheint es durchaus die implizite Erwartung unbezahlter Überstunden und abendlicher Bereitschaft zu geben:

> „Auch wenn man jetzt nicht über Homeoffice spricht, aber das wird ja viel auch in den Abendstunden noch von zu Hause gemacht. Das ist ja eigentlich nichts anderes als Homeoffice, nur dass es nicht unter dem Begriff läuft." (B_SB5)

Ihre Kollegin berichtet, dass sie z. B. auch sonntags um 23:15 Uhr E-Mails von Vorgesetzten bekomme. Auf diese Aussage folgt im Interview eine kurze Diskussion mit ihrem anwesenden Teamleiter, der „beklagt", dass er sie manchmal bremsen müsse („Fürsorgepflicht"). Hier deutet sich an, wie problematisch solche Abgrenzungserfordernisse sein können. Muss jede Mail zeitnah beantwortet werden? Oder kann die Antwort bis zum nächsten Morgen warten? In diesem Fall mailt der Vorgesetzte zwar, erwartet aber offensichtlich keine direkte Antwort.

Eine andere Sachbearbeiterin im öffentlichen Dienst E mit der Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice berichte, dass sie ihre Arbeit im Büro nach der Anwesenheit der direkten Vorgesetzten richtet.

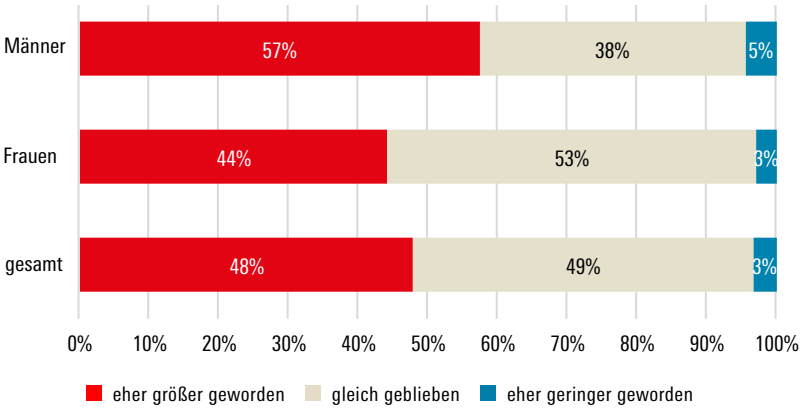
Die befragten Beschäftigten im Unternehmen B wünschen sich die Möglichkeit, zumindest an ausgewählten Tagen in der Woche im Homeoffice arbeiten zu können. Insbesondere ab einer Entfernung von 45 Minuten pro Wegstrecke wird die Möglichkeit des zu Hause Arbeitens als positiv wahrgenommen.

Sachbearbeiter*innen berichten auch, dass sie zu Hause konzentrierter arbeiten könnten, selbst wenn sie im Betrieb in einem Einzelbüro säßen. Dies

Abbildung 20

Digitalisierung und Überwachung/Kontrolle

„Durch die Digitalisierung ist die Überwachung und Kontrolle Ihrer Arbeitsleistung ..."



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

liege u. a. auch daran, dass oftmals Anrufe oder das Bedienen des gemeinsamen Team-E-Mail-Fachs etc. von den anderen Teammitgliedern vor Ort erledigt wird. Hier ist allerdings zu fragen, wieso die Arbeit im Betrieb ein konzentriertes Arbeiten nicht ermöglicht, und wie sie so gestaltet werden kann, dass dies möglich wird.

In den untersuchten Fällen sind insbesondere in den Unternehmen B und D Überstunden ein Thema. Im Unternehmen B gibt es eine Obergrenze, zumindest für die Tarifbeschäftigten. Dies könne aber nicht immer eingehalten werden. Faktisch laufen sie ins Unendliche, so eine Sachbearbeiterin. Ab der Kappungsgrenze werden Überstunden auch nicht mehr bezahlt.

Im Immobilienunternehmen D sind Überstunden aufgrund des Fachkräftemangels im Bereich der Immobilienverwaltung und der gut laufenden Geschäftslage die Regel. Dies spricht für eine befragte Sachbearbeiterin auch generell gegen eine Teilzeitarbeit, die mit Überstunden dann sowieso in Richtung Vollzeit gehe. Überstunden werden hier nicht vergütet.

Im Homeoffice steigt die Notwendigkeit zur Selbstkontrolle und der Leistungsdruck gleichermaßen. Im Zusammenhang mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kann dies Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis haben.

Leistungsdruck und Leistungskontrolle

Stress entsteht auch durch stärkere Kontroll- und Überwachungsmöglichkeiten von Arbeitsleistung durch die Digitalisierung. Dies zeigt sich zum Teil bereits in den qualitativen Daten und wird durch die quantitativen Auswertungen bestätigt. Fast die Hälfte (48 Prozent) der befragten Sachbearbeiter*innen gibt an, dass die Überwachung und Kontrolle im Zuge der Digitalisierung eher zugenommen hat. In der Gruppe der Sachbearbeiter sind es sogar 57 Prozent, die dieser Aussage zustimmen. Bei den Frauen sind es 44 Prozent (vgl. Abbildung 20).

Die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Art und Weise der Leistungserbringung wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsbelastung aus. Eine Auswertung des Instituts DGB-Index Gute Arbeit hat den Zusammenhang zwischen der Zunahme der Arbeitsbelastung und der Zunahme der Überwachung und Kontrolle sowie des häufigen oder sehr häufigen Gefühls, der digitalen Technik ausgeliefert zu sein, aufgezeigt und weist auf die Problematik der Kombination aus geringem Einfluss und hoher Arbeitsintensität im Sinne des Anforderungs-Kontroll-Modells hin (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2017).

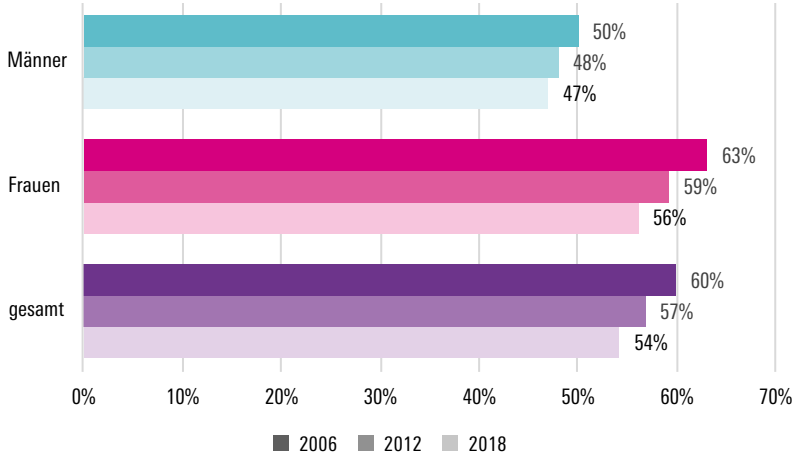
Monotonie bei der Arbeit

Ein weiterer Aspekt, der sich durch Digitalisierungsprojekte in Unternehmen hinsichtlich der Arbeitsaufgabe verändern kann, ist die Monotonie bei der Arbeit. Abwechslungsarm gestaltete Aufgaben oder Aufgaben mit einseitigen Anforderungen (häufige Wiederholung gleichartiger Handlungen) können für Beschäftigte belastend sein. In der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung wurden Beschäftigte gefragt, wie häufig sich ein und derselbe Arbeitsgang bis in alle Einzelheiten wiederholt (Monotonie).

Der Anteil der Sachbearbeiter*innen, die angeben, häufig von wiederkehrenden Arbeitsvorgängen betroffen zu sein, ist statistisch gesehen insgesamt von 2006 (60 Prozent) bis 2018 (54 Prozent) etwas rückläufig. Es zeigen sich Unterschiede zwischen den Geschlechtern: Während im Jahr 2018 rund 47 Prozent der Sachbearbeiter Monotonie als ein häufig auftretendes Merkmal ihrer Tätigkeit ansehen, sind es bei den Frauen mit etwa 56 Prozent deutlich mehr. Es zeigt sich eine leichte Tendenz, dass vor allem bei Sachbearbeitern Aufgaben weniger monoton werden. Insgesamt bleibt die Anzahl derjenigen mit häufig wiederkehrenden Arbeitsvorgängen allerdings hoch (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 21

Monotonie bei der Arbeit



Anmerkungen: Anteil der Sachbearbeiter*innen, die diesem Merkmal „häufig" ausgesetzt sind
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, eigene Berechnung, gewichtete Daten

In den Fallstudien zeigt sich, dass die Standardisierung von Tätigkeiten und die Herausbildung von Tätigkeitsbereichen, die durch einen hohen Anteil von Routinetätigkeiten geprägt sind, eine hohe Eintönigkeit der Arbeit bewirken kann.

So umfasst die Sachbearbeitung im Unternehmen C eintönige (Routine-) Arbeiten wie die Kontrolle von Stempel- und Pausenzeiten. Alle zwei Wochen muss eine Befragte fünf bis sechs Stunden lang diese Kontrollarbeit für ca. 300 Leute vor Ort übernehmen. Bei dieser Arbeit ist es für die Sachbearbeiterin vor allem belastend, dass sie laut eigenen Aussagen den ganzen Tag am PC sitzt.

In diesem Fall könnte es entlastend sein, wenn die zuständigen Sachbearbeiter*innen selbst über Schnelligkeit, Vorgehensweisen und Reihenfolge ihrer Aufgaben entscheiden könnten. Der Handlungsspielraum bei der Erledigung von Routinearbeiten ist allerdings begrenzt. Eine freie Zeiteinteilung über den Tag ist möglich, allerdings sind für die Fertigstellung bestimmter Berichte strenge Zeitvorgaben gegeben:

> „Wie gesagt, vorgegeben ist nur, dass man am Monatsende fertig sein muss. Aber ansonsten kann man sich das einteilen. Oder das Tagesgeschäft. Diese externe Lagerabrechnung, da müssen die Depots bis morgens neun Uhr abgeschlossen sein. Aber ansonsten kann man sich das über den Tag einteilen." (C_SB4)

Die Sachbearbeiterinnen im Unternehmen C werden als direkte Assistentinnen der Werksleitung gesehen und stellen die Informationen dann zur Verfügung, wenn diese sie benötigt.

Eine ähnlich strenge Taktung konnte in den Sachbearbeitungsbereichen der anderen Unternehmen nicht gefunden werden. So scheint es zwar durchaus grobe Zeitvorgaben zu geben (z. B. Vorgaben zur Dauer zwischen Meldung eines Bedarfs und Bestellung im Einkauf). Diese sind allerdings nicht so eng getaktet, dass Mitarbeiter*innen in der Sachbearbeitung bis zu einer bestimmten Uhrzeit einen bestimmten Report etc. fertiggestellt haben müssen.

Digitalisierung kann Arbeit aber auch anreichern. Die Ergebnisse der qualitativen Studie zeigen, dass es durch die Digitalisierung zu Veränderungen in diesem Belastungsbereich kommen kann. Monotone Routinearbeit wird zumeist vorübergehend ausgelagert, langfristig ist die Automatisierung das Ziel.

Körperliche Belastungen (Bildschirmarbeit)

Hier ist in erster Linie die lange Bildschirmarbeit zu nennen, die insbesondere für die Augen der Beschäftigten belastend ist:

> „Aber auch da guckt man ja – oder auf'm Beamer oder Dings so. Aber ich merk da, also wenn ich ganz, also lange ne komplexe Auswertung machen muss und lange auf Excel starre und dann wird's – und dann merke ich schon: ‚Hooo, jetzt sehe ich' [lacht auf]. Also wenn man da wieder woanders hingeht, dass sich dann die Augen wieder umstellen müssen. Ähm, und ab und zu sind meine Augen auch trocken […]." (B_SB5)

Durch die ständige Arbeit am PC entstehen darüber hinaus Verspannungen im Nacken. Deshalb versucht z. B. eine befragte Sachbearbeiterin, die Bildschirmarbeiten dadurch zu minimieren, dass sie auf Sitzungen/Besprechungen auf die Nutzung des PC verzichtet und so für einen entsprechenden Ausgleich sorgt.

Oder sie baut kleinere Wege im Unternehmen zu Kolleg*innen in den Arbeitsalltag ein:

> „Es gibt Tage, da sitze ich den ganzen Tag. Aber ich sorge dann privat für Ausgleich mit Sport, weil ich das auch brauche. Aber ansonsten sehe ich schon zu, dass ich –"
> *Frage:* „Mal zwischendurch ins Nachbarbüro gehen, das hatten Sie ja auch gesagt."
> *Antwort:* „Genau, oder wenn ich von einem Kollegen was brauche, dann rufe ich kurz an und frag, ob er im Büro ist, wenn es über die Etagen geht und wenn das Ja kommt, dann geh ich kurz runter. Ich versuch schon, nicht alles über das Telefon oder E-Mails zu klären, sonst ist das schon ein sehr sitzender Beruf." (D_SB2)

Die direkte Kommunikation mit Kolleg*innen schafft also Entlastung von der sitzenden Tätigkeit.

Ein vollständig digitales Büro sei nicht möglich, da Verträge etc. noch im Papierformat vorliegen müssen. Eine Sachbearbeiterin aus D sieht dies auch eher als Entlastung für die Augen:

> „Ich freu mich auch ab und zu, wenn ich ein Papier in der Hand habe, weil das manchmal auch anstrengend ist für die Augen, wenn man den ganzen Tag auf den Bildschirm starrt. Das ist schon anstrengend. Auf dem Papier sieht man manche Sachen vielleicht noch anders und kann das auch ein bisschen entspannter interpretieren oder kann sich mal Notizen machen." (D_SB3)

Zusammenfassung

Insgesamt wird deutlich, dass und wie Digitalisierungsprozesse in Unternehmen die Sachbearbeitung verändern. Dabei stehen technische Neuerungen oft im Zusammenhang mit arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen (Matrixorganisation, neue Arbeitsteilungen etc.) sowie einem Personalabbau.

Durch die Einführung neuer Technik sollen gewisse Aufgaben durch Automatisierungen wegfallen. Das kann bei einigen Sachbearbeiter*innen zu Entlastungen führen, wenn beispielsweise Routinearbeiten wegfallen. Arbeit kann dadurch auch anspruchsvoller werden, z. B. durch die ganzheitliche Fallbearbeitung im Personalwesen oder in der Immobilienbetreuung. Vorhandene Qualifikationen können zum Einsatz gebracht werden, die Arbeitsbedingungen können sich verbessern z. B. durch die Zunahme von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

Gleichzeitig werden manche Aufgaben durch neue technische Lösungen komplexer. Insbesondere die Zunahme der Arbeitsintensität u. a. durch eine höhere Zahl an zu bearbeitenden Fällen und der in einigen Bereichen vorhandene Personalmangel z. B. in der Immobilienbranche kann zu höheren Belastungen führen. Unzureichende Einweisung, fehleranfällige Software oder unklare Zuständigkeiten können ebenfalls zu einer Belastungszunahme führen.

Hinzu kommt, dass die Erfahrung der Beschäftigten bei der Technik- und Arbeitsentwicklung selten berücksichtigt wird. Die Partizipation der Beschäftigten bei der Technik- und Arbeitsentwicklung wird selten ermöglicht oder nicht gehört, ihr Wissen wird nicht genutzt. Dadurch können unpraktische Arbeitsabläufe entstehen. Beklagt wird in diesem Zusammenhang auch die Belastung durch als dysfunktional empfundene bzw. nicht oder schlecht erfolgte Digitalisierung. Digitalisierte Abläufe ohne die Beteiligung der Sachbearbeiter*innen entspricht oft nicht den Anforderungen an die Sachbearbeitung.

Belastungen in Form von Über- und Unterforderungen, psychischen und physischen Belastungen können als Folge der mit Digitalisierung verbundenen neuen Formen der Arbeitsorganisation entstehen. Durch standardisierte Abläufe kann sich der Handlungsspielraum reduzieren. Die Führungsarbeit verändert sich, da die Arbeit der zu Führenden für Führungskräfte durch die Digitalisierung undurchschaubarer wird.

Durch eine fehleranfällige Technik, unpraktische Arbeitsabläufe, neue Arbeitsteilungen, die Ausdünnung der Personaldecke, etc. steigt die Arbeitsmenge pro Person, die Arbeit intensiviert und verdichtet sich. Um hier entgegenzuwirken, ist Partizipation der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen in den Prozessen der Digitalisierung von Arbeit hilfreich. Der Betriebsrat aus dem Unternehmen B stellt sich hier den Herausforderungen, die eine Umstrukturierung mit sich bringt und findet Regelungen, die den Alltag der Beschäftigten erleichtern. Dazu gehört auch die Etablierung eines Programms zur Gesundheitsförderung für Beschäftigte.

Zudem analysiert der Betriebsrat im Unternehmen B die Arbeitsbedingungen in den einzelnen Abteilungen, insbesondere dort, wo durch Personalabbau das Konfliktpotenzial steigt. Ein Thema ist hier der kontinuierliche Personalabbau bei gleichbleibendem Arbeitsumfang. Die Digitalisierung der Arbeit kann nur bedingt Erleichterungen verschaffen.

Bei einigen Merkmalen der Arbeitsintensität ist im Zeitverlauf sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen ein leichter Rückgang zu erkennen. Insgesamt bleiben die Arbeitsintensitätsmerkmale aber auf einem hohen Niveau.

Aufgrund der weiter zunehmenden Veränderungen der Arbeit, der damit verbundenen Veränderungen in der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung sowie der noch erheblichen Defizite in der Gleichstellung der Geschlechter ist es notwendig, in den betrieblichen Veränderungsprozessen auch Veränderungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu implementieren.

Allgemein kann festgehalten werden, in den Prozessen der Digitalisierung von Arbeit, in denen auch die vorhandene Arbeitsorganisation analysiert wird, entstehen Chancen für die Entwicklung eines geschlechtergerechten präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Sie müssen allerdings auch genutzt werden, u. a. von den Betriebs- und Personalräten sowie den Gleichstellungsbeauftragten. Dies erfordert eine entsprechende Gestaltungskompetenz bei den jeweiligen Akteur*innen. Es werden vermutlich nur wenige Arbeitgeber von sich aus die Geschlechterdimension bei der betrieblichen Gesundheitsförderung berücksichtigen (vgl. auch Brück/Gümbel 2020). Die Ergebnisse der hier vorliegenden Studie können dies bestätigen.

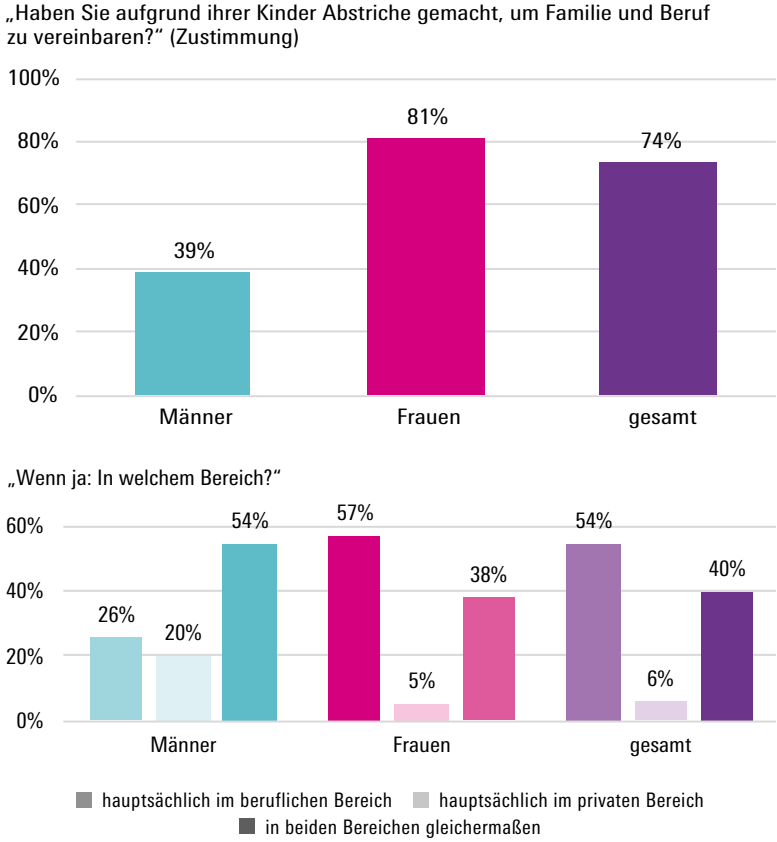
5.3.5 Homeoffice – orts- und zeitflexibles Arbeiten zur Organisation der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit

Als Vorteil der Digitalisierung für Frauen werden die neuen Möglichkeiten zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen (kritisch: Lott 2017; Carstensen/Demuth 2020; Samtleben/Müller/Lott 2020). Demnach könnten durch mobiles Arbeiten, Arbeiten im Homeoffice und ständige Vernetzung sowie die dadurch gewährleistete Erreichbarkeit die Belange der Erwerbsarbeit mit denen der Haus- und Sorgearbeit besser und flexibler miteinander in Einklang gebracht werden. Inwiefern das Problem einer gerechten Verteilung von Erwerbs- und Sorgearbeit dabei in den Hintergrund gedrängt bzw. in den Bereich des Privaten und Individuellen verlagert wird, kann ungeachtet dessen durchaus kritisch diskutiert werden.

Nach wie vor sind es überwiegend Frauen, die den größeren Teil der Sorgearbeit übernehmen. Darauf verweist auch die große Zahl an Sachbearbeiterinnen, die für die Familie Abstriche machen. Im Jahr 2018 geben beispielsweise rund 80 Prozent der Sachbearbeiterinnen an, dass sie aufgrund ihrer Kinder Abstriche gemacht haben, um Erwerbs- und Sorgearbeit zu vereinbaren. Bei den Sachbearbeitern liegt der Anteil mit 39 Prozent deutlich darunter (vgl. Abbildung 22).

Abbildung 22

Sachbearbeiter*innen, die Abstriche machen, um Familie und Beruf zu vereinbaren



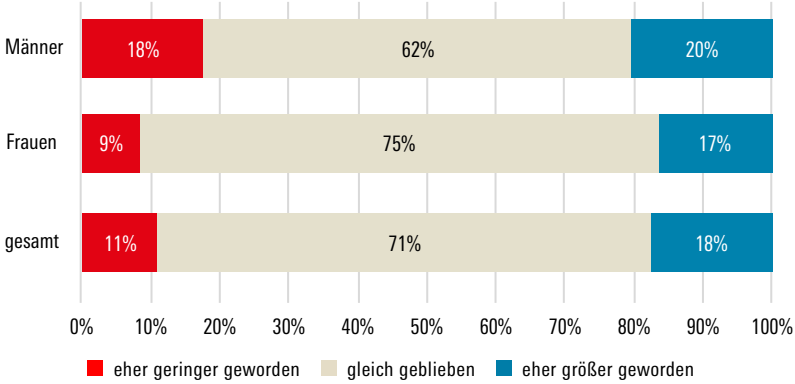
Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung, gewichtete Daten

Bezüglich der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit bieten Unternehmen verschiedene Maßnahmen an. Teilzeitarbeit und die Arbeit im Homeoffice bilden dabei den Kern. Im Bereich der Sachbearbeitung geben allerdings auch immerhin 23 Prozent der Befragten an, aus betrieblichen Gründen gar

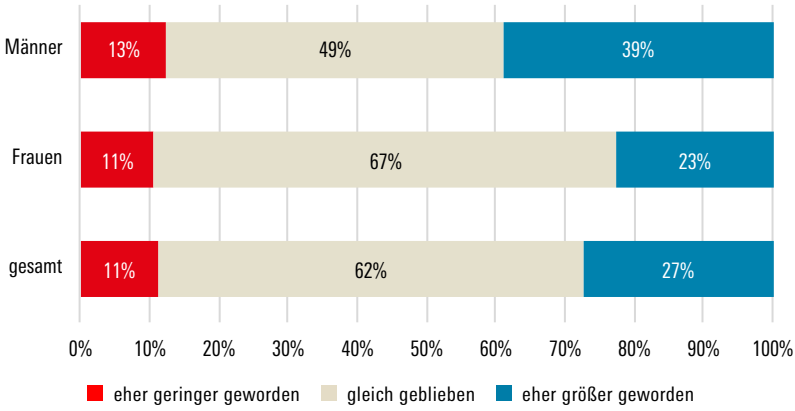
Abbildung 23

Digitalisierung und Vereinbarkeit, Digitalisierung und Homeoffice

„Durch die Digitalisierung ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie für Sie ..."



„Durch die Digitalisierung ist der Anteil der Arbeit, den Sie von zu Hause oder unterwegs erledigen ..."



Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2016, eigene Berechnung, gewichtete Daten

nicht im Homeoffice arbeiten zu können (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018, eigene Berechnung).

Auch die Daten des DGB-Index Gute Arbeit 2016 zeigen ein differenziertes Bild hinsichtlich der Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten, um damit die Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit zu verbessern. Die Daten zeigen, dass für die Mehrheit der Sachbearbeiter*innen die Möglichkeit, im Homeoffice bzw. mobil zu arbeiten, gleichgeblieben ist (62 Prozent). 27 Prozent der Beschäftigten geben an, dass der Anteil der Arbeiten, den sie unterwegs oder zu Hause erledigen, eher größer geworden ist; bei 11 Prozent ist dieser Anteil eher geringer geworden.

Relativ hoch ist der Anteil derjenigen, die keine Veränderungen der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit durch die Digitalisierung wahrnehmen (71 Prozent). Bei 18 Prozent ist die Vereinbarkeit durch die Digitalisierung eher besser; bei 11 Prozent eher geringer geworden (vgl. Abbildung 23).

Auffällig ist, dass vor allem die Teilzeitarbeit von Frauen zentral für die Herstellung einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf bleibt, unabhängig von den zum Teil steigenden Möglichkeiten zeit- und ortsunabhängigen Arbeitens.

Teilzeitarbeit von Frauen bleibt zentral für die Organisation der Vereinbarkeit – Homeoffice wird als Flexibilitätsspielraum gesehen

In den Fallstudien der Sachbearbeitung wird die Arbeit im Homeoffice von den Beschäftigten nur bedingt als Möglichkeiten einer Verbesserung der Vereinbarkeit gesehen. Die Befragten sehen – ob mit oder ohne Sorgeverpflichtungen – vor allem die Einsparung von Pendelzeiten als größten Vorteil.

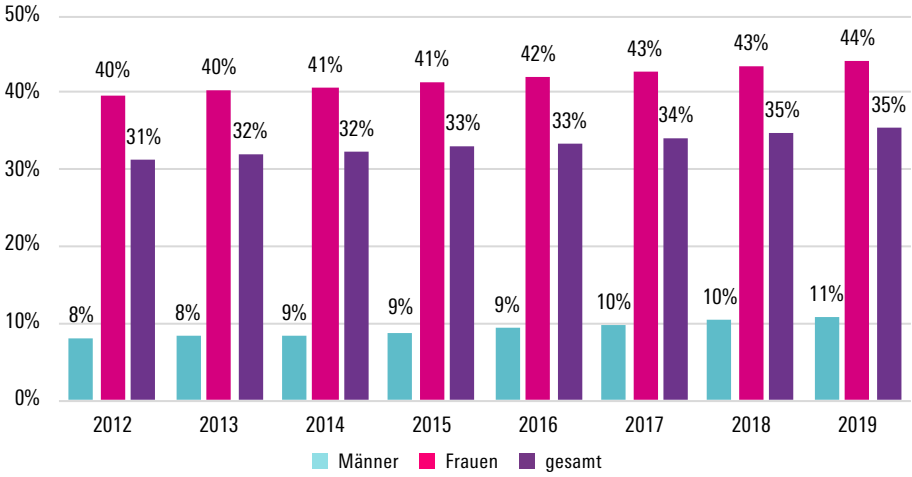
Trotz neuer digitaler Möglichkeiten werden in den untersuchten Unternehmen nach wie vor überwiegend traditionelle Formen der Vereinbarkeit in Anspruch genommen. Neben der Einrichtung einer Betriebskindertagesstätte, wie dies z. B. im Unternehmen B der Fall ist, dient Teilzeitarbeit (von Frauen) als vorrangige Lösung für die Organisation der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit (Unternehmen B, C, D und E). Auch die quantitativen Daten zeigen zu allen Erhebungszeitpunkten eine hohe Teilzeitquote unter den Sachbearbeiterinnen (44 Prozent der Frauen, 11 Prozent der Männer im Jahr 2019; vgl. Abbildung 24).

Im Unternehmen B werden Sacharbeiter*innen, die aus Vereinbarkeitsgründen im Homeoffice arbeiten, mit Laptop, Handy und einer sicheren Verbindung zu den Unternehmensdaten ausgestattet.

Die Erfahrungen mit der Form des flexibleren Arbeitens sind dabei durchaus positiv, wobei ein Teil der Frauen einschränkend anmerkt, dass

Abbildung 24

Teilzeitquote in der Sachbearbeitung nach Geschlecht



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

Kinderbetreuung und Homeoffice nicht parallel funktionieren. Inwiefern die Arbeit im Homeoffice als Lösung für die Organisation der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit gesehen werden kann, wird durchaus infrage gestellt:

> „Da kann ich mich nicht hinsetzen, kann [meinem Kind] nicht sagen: ‚Geh mal raus spielen, geh mal in den Sandkasten, ich arbeite noch.'" (B_SB5)

Allerdings schaffen die digital unterstützten neuen Arbeitsformen Flexibilitätsspielräume, um beispielsweise die Kinder mal früher von der Kindertagesstätte abzuholen und dann später am Tag noch von zu Hause aus weiter arbeiten zu können.

In den qualitativen Interviews gibt es darüber hinaus Hinweise, dass die flexible Arbeitszeitgestaltung durch Homeoffice sogar zu einer Ausdehnung der Arbeitszeit führen kann, wenn z. B. in den Interviews von der Bearbeitung von E-Mails am Wochenende oder Abend berichtet wird.

Anzumerken ist, dass diese neu entstehenden Flexibilitätsspielräume in erster Linie von Frauen genutzt werden und die geschlechterbezogene Arbeitsteilung bestehen bleibt. Die Äußerung einer Führungskraft aus dem Ver-

trieb von Unternehmen B verdeutlicht die Wahrnehmung von Homeoffice und Teilzeit als Vereinbarkeitslösung für Frauen:

> „Und wir haben zum Beispiel für ein Key-Account […] drei Mädchen, also drei Frauen, Entschuldigung. Die sind alle drei Mütter, die sind nur halbtags hier und der Laden läuft. Die sind ausgestattet – und jetzt kommen wir zur Digitalisierung – mit Mobilfunk und Laptop. Und die haben das so eingerichtet, dass der Key-Accounter immer auf die Unterlagen zugreifen kann. Ich erwarte gar nicht, dass die, wenn die um 15 Uhr nach Hause fahren, weiterarbeiten. Aber wenn die früher wegmüssen, Kita oder so, dann arbeiten die zu Hause weiter und das ist für mich so Ansporn genug zu sagen: ‚Das funktioniert.'" (B_Ex7)

Während diese flexibleren Lösungen nur punktuell genutzt werden und insbesondere im Unternehmen B stark von den Abteilungen und den dort üblichen Arbeitsweisen abhängig sind, sind Teilzeitarbeit und gleitende Arbeitszeitmodelle die am weitesten verbreiteten Mittel zur möglichen Verbesserung der Vereinbarkeit.

Insgesamt beurteilt die Betriebsrätin aus dem Unternehmen B die Angebote des Arbeitsgebers zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie als vielfältig, von Teilzeit über die Berufsunterbrechung bis hin zu der Möglichkeit, temporär in der Erziehungszeit Kolleg*innen in Teilzeit zu vertreten. Das biete auch die Möglichkeit, den Anschluss an die betrieblichen Entwicklungen nicht zu verpassen. Ansonsten besteht bei einer Unterbrechung von mehr als einem Jahr zwar ein Anspruch auf einen vergleichbaren, aber nicht denselben Arbeitsplatz. Zudem können Frauen durch die Nutzung des Betriebskindergartens eine Unterbrechung ihrer Erwerbsarbeit kürzer halten.

Im Unternehmen C wird nahezu für den gesamten Bereich der Sachbearbeitung nur Teilzeitarbeit angeboten. Die Frauen, die sich hier beworben haben, wissen das und geben als Grund für die Akzeptanz des reduzierten Arbeitszeitumfanges familiäre Erfordernisse (Familie und Kinder) an.

Unternehmen C kombiniert die Möglichkeit der Teilzeitarbeit mit einer Gleitzeitregelung. Auch der kurzfristige Tausch von Arbeitszeiten mit anderen Teilzeitsachbearbeiterinnen ist möglich. Diese individuelle Gestaltung der Arbeitszeit wird von den teilzeitbeschäftigten Frauen positiv bewertet. Sie erleben dadurch eine Flexibilität je nach ihren Bedürfnissen. Ein Wechsel in die Vollzeitarbeit ist allerdings schwierig und gelingt meist nur, wenn jemand für eine gewisse Zeit vertreten werden muss (z. B. bei längerer Krankheit oder Elternzeit).

Auch im öffentlichen Dienst E arbeiten die Sachbearbeiterinnen zur Lösung ihrer Vereinbarkeitsprobleme in erster Linie in Teilzeit. Im Dienstleis-

tungsunternehmen D arbeitet der größte Teil an Sachbearbeiter*innen in Vollzeit. Die Sachbearbeiterinnen wollen dies und das Unternehmen unterstützt diesen Wunsch aufgrund der dort vorherrschenden Fachkräftemangels. Teilzeitarbeit ist zwar möglich, wird aber selten genutzt.

Stereotype hinsichtlich der Unvereinbarkeit von Führung und Muttersein bleiben bestehen – hieran ändert auch die Digitalisierung nichts

Auf Ebene der Führung gibt es Hinweise auf den Fortbestand differenzierend wirksamer Zuschreibungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Führung und Mutterschaft bzw. Führung in Teilzeit. So lässt sich insgesamt ein geringerer Anteil von Frauen in Führungspositionen feststellen und Sachbearbeiterinnen mit Führungspositionen berichten von negativen Erfahrungen bei Offenlegung ihrer Schwangerschaft.

Das Stereotyp der Unvereinbarkeit von Familie und Karriere hatte für eine Sachbearbeiterin mit Vorgesetztenfunktion im Unternehmen B weitreichende Folgen. Als sie mitteilte, dass sie schwanger ist, musste sie den Bereich wechseln und verlor die Vorgesetztenposition. Ihr Wunsch, nach der Elternzeit in Teilzeit oder in Vollzeit mit Homeoffice-Anteilen zu arbeiten, wurde in der Abteilung von Kollegen und Vorgesetzten abgelehnt. In anderen Abteilungen sei dies aus ihrer Sicht allerdings möglich.

Die Wahrnehmung einer Unvereinbarkeit von Führungspositionen und Mutterschaft teilen auch Frauen im Bereich der Sachbearbeitung selbst. Wenn Frauen eine Familie gründen wollen, empfinden sie eine Führungsposition eher hinderlich und streben diese erst gar nicht an, so die Leiterin der Diversity-Abteilung. Sie versuche, die Frauen zur Übernahme einer Führungsposition zu überreden, zum Teil leider mit mäßigem Erfolg:

> „Das Unternehmen sperrt sich jetzt erst mal nicht gegen Lösungen. Also wir haben auch mal, wir haben auch selbst im Personalbereich eine Jobsharing-Führungsposition. Aber das ist gar nicht, also, ich führ ja viele solcher Gespräche mit jungen Frauen, die jetzt vielleicht auch irgendwie nachdenken darüber, dass sie eine Familie gründen oder so. Das ist gar nicht in deren Gedankenwelt. Die gehen gar nicht in diese Diskussion mit dem Arbeitgeber. Und der Arbeitgeber ist jetzt auch nicht so aufgestellt, dass er schon im Vorfeld das Rundum-sorglos-Paket – also ein bisschen Engagement aufseiten der jungen Frau würden wir uns ja auch schon wünschen. Also wir haben jetzt in der Vorbereitung des zweiten Mentoring-Durchgangs wirklich mehrfach das Problem gehabt, dass Frauen […] gesagt haben: ‚Ja, ich weiß nicht, ob ich da jetzt teilnehmen soll, weil ich möcht ja schon irgendwann eine Familie gründen und vielleicht ist das dann mal hinderlich.‘“ (B_SB3)

Deutlich wird, wie sehr in der Wahrnehmung der Sachbearbeiter*innen verankert ist, dass sich Führung und Elternschaft ausschließen, zumindest für Frauen. Umgekehrt scheint sich Elternschaft jedoch für Männer eher positiv auszuwirken.

Nicht unerwähnt soll daher die Sichtweise eines männlichen Vorgesetzten bleiben. Er hat das Gefühl, dass ihm als kinderlosem Mann in einem eher konservativen Unternehmen wie Unternehmen B Nachteile entstehen.

> „Und was ich auch sagen will, darum widerspreche ich dir an der Stelle, es gibt hier einen Typus an Mensch, der befördert wird in erster Linie, und das ist mir aufgefallen, das sind Familien. Also Familienväter, Familienmütter, wo man der Meinung ist, der ist gesettelt, der hat eine Familie, der hat Kinder, der hat seine Mitte gefunden und der ist genau richtig als Führungskraft. Und das halte ich für sehr einfach gestrickt und altmodisch." (B_Ex7)

Umgekehrt zur Wahrnehmung der Nichtvereinbarkeit von Mutterschaft und Führung, scheint also Vaterschaft und Führung in der Wahrnehmung innerhalb des Traditionsunternehmens sehr gut zusammen zu passen. Für Führungspositionen werden hier zumeist Männer vorgeschlagen, die eine Familie haben. Ein kinderloser Mann hat dadurch das Gefühl, dass ihm Nachteile entstehen.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Organisation der Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit in den untersuchten Unternehmen nach wie vor überwiegend die Angelegenheit von Frauen ist. Sie machen sich Gedanken, wie sie die Vereinbarkeit meistern können und nutzen dazu die angebotenen Möglichkeiten. Gleichzeitig gehen sie die damit verbundenen Risiken und Nachteile ein, wie z. B. das Arbeiten in Teilzeit, ohne ggf. die Möglichkeit zu haben, wieder in Vollzeitarbeit zu wechseln, oder sie verweisen auf Nachteile bei den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten etc.

Im Unternehmen B setzt sich die Diversity-Beauftragte in diesem Zusammenhang mit Konzepten zur Förderung von Frauen in Führungspositionen auseinander. Sie will Frauen ermutigen, diesen Weg zu gehen. Notwendig wäre allerdings auch ein anderes Verhalten der Führungskräfte, die zurzeit für manche Abteilungen eine Vereinbarkeit von Mutterschaft und Führungsrolle ausschließen.

Die Möglichkeit des orts- und zeitflexiblen Arbeitens im Homeoffice ist in den untersuchten Unternehmen nicht sehr verbreitet. Bei entsprechender Gestaltung kann die Nutzung zu Erleichterungen führen (Wegfall der Pen-

delzeiten, bessere Vereinbarkeit von Erwerbs- und Sorgearbeit usw.). Allerdings wird das Homeoffice nicht durchweg als optimale Lösung zur Vereinbarkeitsproblematik gesehen, da sich die Betreuung von Kindern und das parallele Arbeiten zu Hause oftmals nur schwer kombinieren lassen. Homeoffice ist dann oftmals eher eine Lösung für flexibleres Arbeiten in den Randzeiten.

5.3.6 Leistungsbewertung und Entlohnung bei digitalisierter Arbeit – zwischen Regelhaftigkeit und Auslegung

Der Begriff „Bewertung der Arbeit" ist vielschichtig. Er bezieht sich einerseits u. a. auf Leistungsbeurteilungen, Entlohnung sowie andererseits auf Bewertungen der Arbeit, die sich auf Aspekte einer „guten" Arbeit beziehen, wie berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung, Wertschätzung, Kollegialität.

Leistungspolitik bei Angestellten ist ein sehr differenziertes und breites Thema. Es wird z. B. in Industriebetrieben unterschieden zwischen verschiedenen Angestelltengruppen: hoch qualifizierte (technische) Angestellte, produktionsnahe Angestellte (Vertrieb, Auftragsbearbeitung, Einkauf etc. mit zumeist mittleren kaufmännischen oder technischen Qualifikationen) sowie Teamassistent*innen (i. d. R. Bürokauffrauen; Kratzer/Nies 2009, S. 425). Damit verbunden sind unterschiedliche Entlohnungen.

Ein konstitutives Merkmal von Angestelltenarbeit ist die Selbstorganisation. Das bedeutet stets die „Voraussetzungen für eine zielgerichtete Leistungsverausgabung herzustellen" (ebd., S. 427). Dabei sind zwei Tätigkeitsbereiche zu koordinieren: Die eigentliche Kernarbeit und die Organisationsarbeit (Controlling, Reporting, Problemlösung etc.). Letztere nimmt immer mehr Zeit in Anspruch und es handelt sich um unsichtbare Arbeit, die selbst auch kein Ergebnis hat (ebd., S. 428). Es konnte nicht festgestellt werden, ob diese Organisationsarbeit einen geschlechterbezogenen Bias hat.

Menz, Nies und Sauer (2019) haben sich die Frage gestellt, was der Einsatz digitaler Technik für Autonomie und Kontrolle der Arbeit bedeutet. Wenn Digitalisierung als sozialer Prozess begriffen wird, müssten die mit der Digitalisierung verbundenen Rationalisierungs- und Restrukturierungsstrategien ins Zentrum gerückt werden (ebd., S. 182). Auch wenn digitale Technologien sich nicht in erster Linie auf umfassendere oder gar totale Kontrolle menschlicher Arbeitskraft richten, obwohl sie es könnten (ebd., S. 197), verändern sich die Rahmenbedingungen der Steuerung von Arbeit und Leis-

tung und schlagen sich im Verhältnis von Kontrolle und Autonomie nieder (ebd., S. 186). Indirekte Steuerung erfolgt bisher über die gezielte Gewährung von Autonomiespielräumen.

Grundsätzlich zeigt sich in der Leistungsbewertung von Angestelltenarbeit folgendes Dilemma: Einerseits soll unter Rationalisierungsgesichtspunkten effizient gearbeitet werden. Anderseits können nicht alle Vorgänge regelbasiert bearbeitet werden. Hier sind eine Auslegung und Interpretation der Regeln nötig. Dennoch besteht der Wunsch nach effizienter Bürokratie, wie ihn auch schon Max Weber ausführte.

Leistungsbemessung, -erbringung und -kontrolle

Wie wissen Sachbearbeiter*innen, welche Aufgaben bis wann erledigt werden müssen bzw. wie entscheiden sie, welche Aufgaben sie zuerst erledigen? Der Inhalt der Aufgabe ergibt sich aus dem Arbeitsbereich. Aber wer legt die zeitliche Abfolge fest?

Im Produktionsunternehmen B gibt es ein Sammelpostfach im Cloud-Speicher, in dem die anfallenden Arbeiten vom Vorgesetzten eingefügt werden:

> „Dann fischen wir drei uns das dann raus und gucken dann, wer was irgendwie macht oder so." (B_SB1)

Wer sich wann etwas „herausfischt" wird durch den individuellen Arbeitsanfall bestimmt.

Eine Leistungskontrolle könnte über das Softwareprogramm erfolgen, die Vorgesetzte aus dem Unternehmen B kontrolliert die Arbeit der Sachbearbeiter*innen aber eher nicht, auch wenn sie es prinzipiell könnte, wie die Aussage einer Sachbearbeiterin belegt:

> „Also kontrolliert wird's nicht. Meine Chefin gibt mir natürlich auch schon mal Dinge, aber es ist jetzt nicht so, dass sie nachfragt, ob ich's gemacht habe, weil sie weiß, dass ich's mache. Bei einigen Dingen sage ich schon, ich hab's erledigt, aber sie sagt dann: ‚Brauchst du nicht immer sagen, ich glaub schon, dass du's machst.' Aber bei [der neuen Software] wird alles, was man ändert, da wird dann die eigene ID hinterlegt. Da kann man schon prüfen, wer was gemacht hat. Aber wir haben eigentlich nicht die Zeit, auch irgendwie zu überprüfen, was die anderen so machen und was nicht." (B_SB2)

Dass keine Kontrolle erfolgt, hat vor allem mit dem knappen Zeitbudget der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte zu tun. Unklar ist auch, wie lange einzelne Arbeitsvorgänge dauern. Auch der Teamkoordinator kann laut einer Sachbearbeiterin nicht nachvollziehen, was welche Arbeiten beinhalten und wieviel Zeit zur Erledigung nötig ist:

> „Jeder Fall ist auch anders und bei uns kann man das nicht messen. Und ich glaube auch so die Vorgesetzten, bei uns ist das ja so. Wir haben ja einen Teamleiter, einen Teamkoordinator. Ich glaube ein Teamkoordinator, der kann gar nicht nachvollziehen, was bei einem Fall alles dahintersteckt, was man da prüfen muss, was im System eingegeben werden muss und ich glaube dann heißt es so: ‚Ach komm, die Kleinigkeit, die können die noch mitmachen.' Und wir hatten letztens mal so Prozesse aufgemalt, was alles hinter den Aufgaben auch dahintersteckt, und das waren bei uns, glaube ich, dreihundert Prozesse." (B_SB3)

Die Sachbearbeiterin macht die Leistungsbemessung an einem Beispiel deutlich, welche zugleich die Belastungssituation verdeutlicht:

> „Also früher war das auch so, dass wir pro Kopf irgendwie 800 Leute betreut haben und mittlerweile sind es wirklich diese 1000 oder 1200, also es wird halt immer mehr. Ähm und dadurch hat man natürlich auch ein bisschen mehr Fälle, wo die Mitarbeiter sich dann auch melden. Nee also es war auch angedacht, hier irgendwie für lokal hier so ein Ticketsystem einzuführen. Da könnte man natürlich auch irgendwie Aufgaben messen oder wie lange man für einen Prozess braucht, aber ich weiß halt nicht, ob das kommt. Also bei der Entgeltabrechnung ist es ja so, dass wir halt schon so'n Ticketsystem haben. Nur bei uns ist das halt schwierig, also so, wie will man jetzt ein Gespräch messen? Also dann müsste man natürlich sagen: Also okay, dann bin ich zum Gespräch, müsste ein Protokoll darüber schreiben, dann wird es irgendwie in diesem Ticketsystem hinterlegt. Also ist schwierig, weil wir halt nicht so Standardsachen haben." (B_SB3)

An diesem Beispiel wird auch die Schwierigkeit der Messbarkeit der Arbeitsleistung deutlich, da der gleiche Prozess bei unterschiedlichen Fällen unterschiedlich lange dauern kann, je nach Komplexität und Datenlage.

> „Ja, aber ich meine, das ist ja so auch bei der Entgeltabrechnung. So wie Sie sagen, da hat man da einen Vorfall. Ne Bescheinigung erstellen. Bei dem einen liegen alle Daten vor. Das ist vielleicht in fünf Minuten erledigt. Bei dem andern fehlen dann irgendwelche Daten, dann ist man vielleicht einen halben Tag beschäftigt, weil man da vielleicht nochmals mit der Krankenkasse telefonieren muss. Deswegen ist das schwierig, dann auch zu sagen oder dann auch die Leute danach zu bemessen. So, dass man sagt: ‚So ist der gut, der ist schlecht.' Also wenn der eine nur kritische Fälle hat, dann sagt man ja nicht, ja der ist ja eine Niete, der kann nichts, weil der immer lange braucht, obwohl der eigentlich gut ist, also." (B_SB3)

Dass eine standardisierte Leistungsmessung in der Form einer Kontrolle der Bearbeitungszeiten als schwierig erachtet wird, bedeutet nicht, dass es keine Leistungsbemessung gibt. Diese erfolgt auf Basis der Stellenbeschreibung:

> „Jede Stelle hat ja eine Stellenbeschreibung. Das ist das Anforderungsprofil meiner Stelle. Und dann wird regelmäßig vom Vorgesetzten natürlich kontrolliert beziehungsweise auch bewertet, erfülle ich dieses Anforderungspotenzial beziehungsweise erfülle ich die Ziele, die mir gestellt werden, ne? Wie ist die Qualität meiner Arbeit. Das wird natürlich regelmäßig bewertet, ja." (B_SB7)

Der Vorgesetzte beurteilt im Unternehmen B regelmäßig die vereinbarten Ziele und die Qualität der Arbeit.

Auch im Einkauf des gleichen Unternehmens stellt sich – ähnlich wie im Personalbereich – die Frage nach den richtigen Kriterien für die Leistungsmessung. Die Grundlagen für die Entlohnung beschreibt eine Vorgesetzte folgendermaßen:

> „Ne, also Stückzahl wäre auch deshalb schwierig, weil die Einkaufsgebiete sehr unterschiedlich sind, und wie wollen Sie die in Relation setzen? Hat jetzt jemand, der nur drei Bestellungen macht, hat der mehr geleistet oder weniger als jemand, der hundert macht? Das ist insofern schwierig, wir sind alle im Tarif angestellt oder im außertariflichen Bereich angestellt, aber alle unsere Einkäufer sind, nee gar nicht wahr, eine nicht, aber alle Stellen sind tariflich eingestuft. Und da ist kein, sagen wir mal so wie ein Akkord hinterlegt. Es gibt eine sogenannte Leistungszulage, die sich nach bestimmten Kriterien halt bemisst und errechnet. Sagen wir mal so, der Gedanke dahinter ist gut, die Umsetzung ist historisch gewachsen vielleicht nicht ganz so gut. Kontrolle insofern, es gibt Arbeitsanweisungen, die halt besagen, man muss bestimmte Tätigkeiten in einem gewissen Zeitraum machen. Kontrolle insofern, dass beispielsweise wir systemgesteuert auswerten, wie schnell sind diese Arbeitslisten abgearbeitet. Dann gibt's grüne, gelbe und rote Bereiche, wo man wirklich genau gucken kann, gibt's ein Team, wo diese Zeiten immer überschritten werden? Das ist halt, das wird systemtechnisch abgefragt. Angekommen, freigegeben, im Arbeitsvorrat dann und dann, wie viele Tage später war das Ding entweder bestellt oder angefragt, also das können Sie alles auswerten dann und daraus werden dann Kennzahlen abgebildet, da wird eine Ampelfunktion draus abgebildet, die ist abrufbar für Teamleitung und höhere Managementebenen. Das ist eine Kontrollfunktion, die man hat. Man hat natürlich als Teamleiter, ich hab als Teamleiter natürlich die Aufgabe, immer zu kontrollieren, wenn die Bestellungen, die ich freigeben muss, die inhaltlich zu kontrollieren, passt das? Ist das richtig? Ist das alles richtig übernommen? Macht das Sinn? Sind die Freigaben alle vorhanden, die vorhanden sein müssen? Das ist dann eben auch meine Kontrollfunktion, ganz klar. Aber das hat keinen Einfluss im Moment auf das Gehalt." (B_Ex6)

Während die Eingruppierung der Arbeit festgelegt ist anhand des Stellenprofils und es auch keinen Akkordlohn o. Ä. gibt, erfolgt allerdings doch eine Erfassung der Leistung des Teams anhand eines Ampelsystems. Grundlage ist

die Schnelligkeit der Bearbeitung der Bestellungen (und weniger die Anzahl der bearbeiteten Bestellungen).

Bei aller Selbstständigkeit in der Sachbearbeitung sind also dennoch Maßnahmen eingezogen, die möglicherweise auch etwas mit einem Mangel an Vertrauen zu tun haben und die Selbstständigkeit der Sachbearbeiter*innen einschränken. So fehlt bei einigen Arbeitsvorgängen die Berechtigung zum Löschen bestimmter Dateien.

Dadurch entsteht ein Mehraufwand, da bei der Suche nach bestimmten Informationen auch Akten durchgegangen werden müssen, die an sich überflüssig sind. Die befragte Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B meint, es wäre möglich gewesen, die Akten (in diesem Fall Verträge) einmal auf ihre Relevanz durchzusehen und die anderen zu löschen. Das hätte die Arbeit erleichtert. Mangel an Vertrauen und die Möglichkeit der Kontrolle führt hier zu nicht notwendiger Mehrarbeit.

Entlohnung

Die Ergebnisse der Sekundäranalysen zeigen, dass Sachbearbeiter zu allen drei ausgewählten Zeitpunkten mehr verdienen als Sachbearbeiterinnen. Im Jahr 2018 beträgt der Median des monatlichen Bruttoentgelts unter den vollzeitbeschäftigten Sachbearbeitern insgesamt 3.600 Euro; unter den vollzeitbeschäftigten Sachbearbeiterinnen hingegen insgesamt 3.000 Euro (vgl. Abbildung 25).

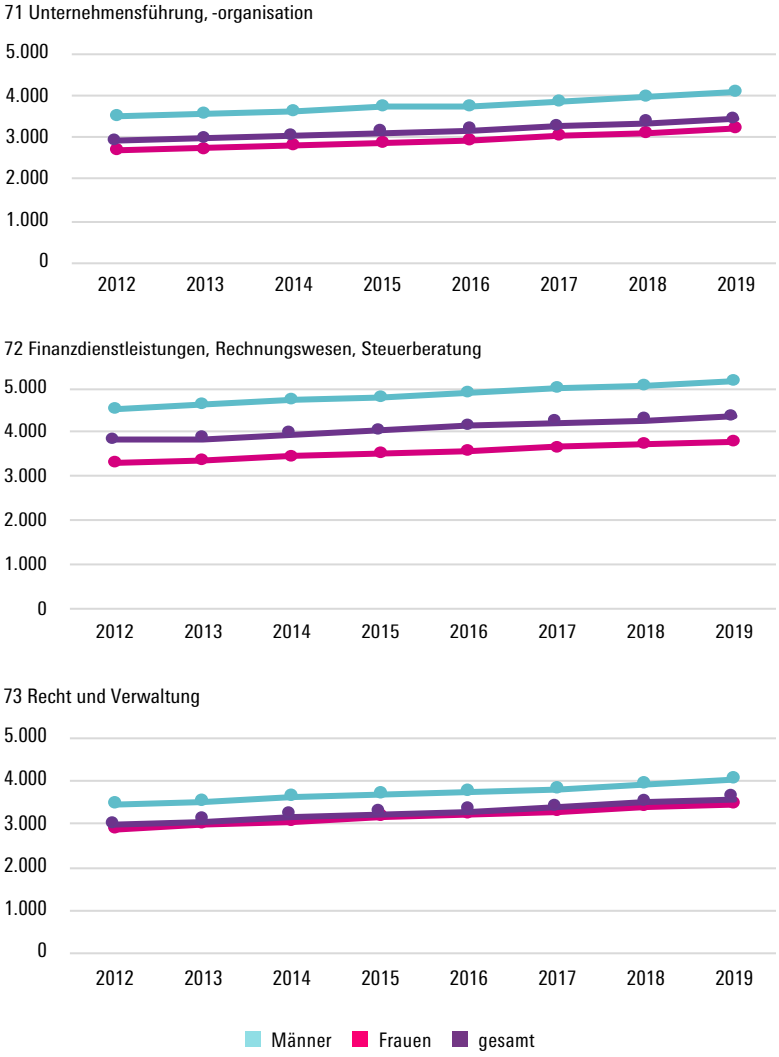
Hinsichtlich der Entlohnung und Leistungszulagen lassen sich in den untersuchten Fällen insbesondere im Produktionsunternehmen B Aussagen finden. Insgesamt ist das Thema der Entlohnung jedoch eines, zu dem die Befragten nur sehr ungern Auskunft geben.

Im Unternehmen B gibt es im Bereich der kaufmännischen Sachbearbeitung tariflich und außertariflich Beschäftigte. In den außertariflichen Bereich (AT) zu wechseln ist hier u. a. von der Qualifikation, der Dauer der Beschäftigung und der hierarchischen Position abhängig.

Laut befragtem betrieblichem Experten beträgt der Frauenanteil unter den außertariflich Beschäftigten 17 Prozent. Ziel war es ursprünglich 15 Prozent zu erreichen. Die Zahl wurde bereits überschritten, wobei sich die Zielgröße von 15 Prozent zusätzlich auch auf die unterste Hierarchiestufe bezog. Auf jeder weiteren Hierarchiestufe mit disziplinarischen Funktionen wird die Anzahl der Frauen immer kleiner. Die Attraktivität einer Führungsposition ergibt sich im Unternehmen B nicht aus der Entgeltsteigerung. Generell ist die Übernahme von Führungsverantwortung für Frauen, aber auch für Männer im Unternehmen B nicht sehr attraktiv.

Abbildung 25

Monatliches Bruttoarbeitsentgelt (Median) bei vollzeitbeschäftigten Sachbearbeiter*innen nach Berufshauptgruppe



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnung

> „Man hat die Tarifstufen, dann hat man die kleinen ATs, die dann immer weiter hochgestaffelt sind, bis dann auch irgendwann eine Teamleiter-AT-Stelle dann kommt, und dann geht es noch ein Stückchen weiter, aber dadurch, dass man da halt die Staffelungen hat, ist es finanziell nicht so attraktiv, dass man jetzt sagt: ‚Boah, ich krieg auf einmal fünfzig Prozent mehr Gehalt.' Also keine Klagen, das Geld, was man hier verdient, ist auf vielen Besoldungsstufen sicherlich nicht schlecht und sucht seinesgleichen, aber die Frage ist ja letzten Endes auch: ‚Möchte ich das für mich?'" (B_Ex4)

Eine Vorgesetzte aus dem Unternehmen B erläutert die Prinzipien der Eingruppierung. Deutlich wird, dass die Führungskräfte durchaus ein wenig Spielraum für eine leistungsbezogene Höhergruppierung der Mitarbeiter*innen haben, auch wenn es keine direkten Leistungszulagen im Tarifbereich gibt:

> „Grundsätzlich sind die alle gleich eingestuft, also das Maximum, was die erreichen können. Und dann hängt's natürlich immer so ein bisschen davon ab, was, was der Einzelne kann, ne? Also das ist dann, ob er die Aufgaben dann zu hundert Prozent erfüllen kann oder nicht. […] Wir haben ja einen Tarifvertrag, wo im Prinzip unsere unterschiedlichen Tarifgruppen drinstehen, und es ist grundsätzlich immer so, dass dann eben Maximum festgelegt wird, und wir sind aber als Vorgesetzte nicht immer verpflichtet […]. Man hat immer Tarifstufen, standardmäßig vier, und die Umgruppierung nach der vierten Stufe von der einen Gruppe in die andere, die erfolgt nicht automatisch. Also da ist es so, dass dann die Führungskraft dann schon entscheiden kann: Macht der denn, zu welchem Grad erfüllt der denn schon die Aufgaben? Kann er das schon? Und wenn er das natürlich kann, dann ist die Umgruppierung natürlich gegeben. Dann muss er in dem Fall dann uns Personal dann Bescheid geben und dann kann das dann weiterlaufen bis zum Maximum, ne? Aber wie gesagt, das ist kein, kein Automatismus immer bei dieser Umgruppierung" (B_Ex5)

Eine Höhergruppierung erfolgt anhand der Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen. Einmal jährlich erfolgt so etwas wie eine Leistungsbeurteilung. Hier prüft dann der Vorgesetzte, ob es einen Anpassungsbedarf gibt. Die Eingruppierung hängt zusätzlich vom Inhalt der Aufgabe ab:

> „Ich sag mal, wir haben schon, also die Sachgebiete werden eingestuft nach Schwierigkeitsgrad, nach ja, eben bestimmten Kriterien, muss derjenige vielleicht auch mal Projektarbeit machen, muss der viel Berichte schreiben, ist das, was da gefordert wird, an sich komplizierter, weil der Vorgang Abstimmung erfordert, mit Betrieb oder vielleicht einer juristischen Abteilung, was weiß ich nicht was. Oder ist das vielleicht ein Bereich, wo ich einfach nur Sachen wegkloppen kann, wo immer ganz klar ist, ich muss immer nur auf einen Knopf drücken und das funktioniert schon. Hirn einschalten ist immer hilfreich, brauchen wir in den Bereichen, die ich in meinem Team habe, halt

> auch. Aber es ist schon – sie müssen sich auch einarbeiten in ein Thema, aber es gibt hinterher natürlich Sachgebiete, die sind vielleicht nicht so komplex, und andere sind extrem komplex. Am Anfang hatte ich erwähnt, wir kaufen […]. Die […] ist ein Gebiet, das ist extrem komplex. Da haben wir eben auch eine AT-Stelle drauf eingerichtet, einfach aufgrund der Wichtigkeit des Produktes und auch des Anspruches, den man erfüllen muss, um das auch vernünftig zu machen." (B_Ex6)

Durch die ungleiche Verteilung der Geschlechter auf die Arbeitsbereiche, ergeben sich auch unterschiedliche Eingruppierungen. Allerdings wird das nicht nachvollziehbar erläutert.

> „Also wenn ich mir jetzt angucke, wie viele Frauen eben – wenn ich den Bereich erweitere, ich bin ja im Bereich Einkauf, Material und IT, da gibt's dann einen sogenannten technischen Einkauf, der kauft Investitionen. Dann gibt's einen Bereich Dienstleistungen, so Monteurbestellung, das sind insgesamt elf Teams, wie viele Frauen? Eine. Da drüber sitzen die sogenannten Teamkoordinatoren, das sind in dem Falle drei. Wie viele Frauen? Keine. In unserem Rohstoffbereich haben wir eine Teamkoordinatorin. Ich hatte eine Zeit lang mal eine Direktorin, Direktor ist bei uns – ich weiß nicht, wie die offizielle Bezeichnung ist, der ist direkt unter dem Vorstand. Ich hatte also mal eine weibliche Vorgesetzte, aber in unserem Vorstand gibt's halt auch keine Frau. Ich glaube nicht, dass das an den Qualifikationen liegt, sondern auch einfach an der Ambition der Frau dann, oder auch an fehlenden Stellen. Es gibt eben auch nicht unendlich viele Stellen in den Führungspositionen." (B_Ex6)

Unterschiede zwischen tariflich und außertariflich Beschäftigten liegen in den Aufgaben, z. B. arbeiten im Personalbereich zwei bis drei Beschäftigte als Tandem/Trio zusammen und betreuen gemeinsam eine Gruppe an Beschäftigten. Das Tandem bzw. Trio besteht jeweils aus ein bis zwei Tarifbeschäftigten und einer außertariflich eingruppierten Person. Laut offiziellem Plan sollen die Außertariflichen mehr Gespräche mit Kolleg*innen führen, die Tarifleute mehr den Backoffice-Bereich bearbeiten. Wobei mehrfach betont wird, dass im Grunde alle das Gleiche machen, die außertariflichen Mitarbeiter*innen übernehmen zusätzlich die Disziplinargespräche und z. B. die eben erwähnte Vertretung der Teamleitung.

Diese Inkonsistenzen zwischen formalen Verfahren, informeller Handhabung und alltäglicher Arbeitsteilung im Arbeitsteam hat es auch in der Erhebungsphase erschwert, ein einheitliches Bild zu den Kriterien für die Leistungsbemessung zu gewinnen. Dies geht auch den Mitarbeiter*innen selbst so. Die Leistungsbemessungen und die Verfahren der Leistungsbeurteilung empfindet eine befragte Sachbearbeiterin als nicht transparent und als eher ungerecht.

Die Eingruppierung erfolgt auf Basis von Arbeitsplatzbeschreibungen, die allerdings trotz etlicher Digitalsierungen von Arbeiten nicht angepasst worden sind. Manches wird durch Digitalisierung einfacher, manche Tätigkeiten fallen weg, andere werden anspruchsvoller. Allein durch das digitalisierte Bestellsystem hat sich etliches verändert. Heute werden umfassende Internetrecherchen durchgeführt, um den besten und günstigsten Lieferanten zu finden.

> „Wir haben aber das Problem, unser Tarifvertrag ist eigentlich Asbach Uralt. Wenn Sie da reingucken, was ein Tarifangestellter nach […] machen muss, finden Sie da Beschreibungen, die Geräte gibt es heute nicht mehr […]. Die gibt's einfach nicht mehr." (B_Ex6)

In der Eingruppierung gibt es grundsätzlich eine feste Systematik. Nach der Ausbildung werden die Beschäftigten eingestuft, und „dann durchläuft man Beschäftigungsjahre, und das ist bei allen eigentlich gleich" (B_SB1).

Die Eingruppierungsrichtlinien in der öffentlichen Einrichtung E unterscheiden Tiefe und Breite. Sachbearbeiter*innen gehen in der Regel in eine Richtung: sie stellen sich entweder breiter auf und gehen dafür nicht sehr in die Tiefe der Aufgaben. Oder aber sie spezialisieren sich stark. Neue Softwareprogramme erfordern mehr Wissen über die Abläufe, sie offenbaren dabei stärker, wie Dinge zusammenhängen.

> „Ja also es ist durch die Technik vieles offener geworden, man sieht das mehr, wie ich das gerade bei [der neuen Software] gesagt hab, dass mehr dranhängt. Dass man mehr Allgemeinwissen und mehr Rundherum-Wissen haben muss, um eine Sache zu erledigen. Man kann nicht unbedingt mehr einfach, wenn man gute Arbeit machen will, nicht einfach irgendwas wegmachen, ohne groß drüber nachzudenken. Ich glaub schon, dass das schwieriger geworden ist." (E_Ex1)

Das Thema Leistungszulagen und Leistungsbemessung ist im Produktionsunternehmen B lediglich für die außertariflich (AT) beschäftigten Sachbearbeiter*innen relevant. Dazu beschreibt eine Vorgesetzte:

> „Alle AT-Angestellten bekommen eine Leistungszulage. Das heißt, die wird festgelegt einmal im Jahr, oder alle zwei Jahre […]. Die kriegen eine Leistungsbewertung, das ist bei uns immer so gehandhabt worden, dass das normale Gehalt noch mal aufgestockt werden kann. In Zweierschritten bis acht Prozent. Und das war immer so gehandhabt, immer laufen lassen. Das machen wir seit zwei, drei Jahren nicht mehr, sondern wir gucken uns jedes Jahr die Mitarbeiter an, versuchen die darüber natürlich zu motivieren. In dem Zusammenhang findet natürlich ein Feedbackgespräch statt, ansonsten können wir das ja nicht argumentieren." (B_Ex 6)

Ein weiterführendes Studium ermöglicht die Eingruppierung in den außertariflichen Bereich. Ein Sachbearbeiter hat beispielsweise nach der Ausbildung berufsbegleitend noch an einer Hochschule für Ökonomie und Management studiert und ein Diplom gemacht. Danach wurde er in das außertarifliche Arbeitsverhältnis übernommen. Mit Berufserfahrung ginge es nach Meinung einer Sachbearbeiterin wohl auch ohne Studium, allerdings scheint ein Studium inoffiziell doch eine Voraussetzung für eine weitere Beförderung zu sein:

> „Eigentlich ja. Also ich sag mal, die Stellen sind ja bewertet. Da gibts ja auch immer Funktionsbeschreibungen, auch ein Anforderungsprofil, und in dem Anforderungsprofil steht auch drin, dass ein Studium benötigt wird. Und meiner Meinung nach muss das eigentlich nicht sein, weil, denn, wenn man jetzt natürlich irgendwo die Berufserfahrung hat, könnte man das auch ohne Studium machen. Also ob ich jetzt dadurch besser bin, weiß ich nicht. Also das ist einfach gefordert. Das ist so eine Hürde, und ansonsten würde man diesen Status vielleicht nicht bekommen. Also es gibt Bereiche, wo [sie] das teilweise auch ohne Studium machen, irgendwie im Einkauf oder so was. Da sagen wir: ‚Komm, da wirst du jetzt AT gestellt.' Der Mitarbeiter ist jetzt zehn Jahre da, der hat die Berufserfahrung, dann können wir den auch AT stellen. Aber eigentlich ist schon so'n bisschen Voraussetzung so'n Studium." (B_SB3)

Eine Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B ist 36 Jahre alt und Tarifbeschäftigte. Sie meint, sie sei in der betrieblichen Hierarchie da angekommen, wo es für Tarifbeschäftigte möglich ist, alles Weitere wäre „dann so ein AT-Thema wahrscheinlich".

Es gibt auch Mitarbeiter*innen, die sich bewusst gegen eine außertarifliche Vergütung entscheiden. Hierbei spielt der größere Arbeitszeitumfang bei außertariflich Beschäftigten eine wesentliche Rolle:

> „Ja, dass irgendwie schon von der Arbeitszeit her. Irgendwo ist man vielleicht auch jung. Das Geld lockt natürlich auch so ein bisschen. Aber ich habe jetzt auch einen kleinen Sohnemann, der ist mittlerweile acht und ich bin dann auch so'n Typ, jeder ist da vielleicht anders, aber ich bin so ein Typ, ich mach meine Arbeit schnell und dann bin ich auch wieder schnell weg. Also ja kommt vielleicht auch drauf an, wie man jetzt privat ist. Ob es privat zu Hause funktioniert mit der Frau, mit dem Kind oder was weiß ich was. Gibt vielleicht Leute, die vielleicht sagen: ‚Nee, ich habe jetzt drei Kinder, ich bin lieber hier, hier habe ich meine Ruhe und zu Hause gibt es Trouble.' Ähm, weiß ich halt nicht." (B_SB3)

Hier spricht er aus seiner männlichen Perspektive auch das Thema Vereinbarkeit an. Die Arbeitszeit der außertariflich Beschäftigten ist deutlich länger, und auch er entscheidet sich – wie auch ein Teil der befragten Frauen – bewusst gegen eine außertarifliche Beschäftigung.

Die Umwandlung einer tariflichen in eine außertarifliche Stelle ist nicht unkompliziert und muss beantragt werden, oder die Mitarbeiter*innen warten, dass eine solche Stelle frei wird. Hier spielen auch Ansprache und die Empfehlung von Vorgesetzten eine Rolle. So berichtet der Sachbearbeiter aus dem Unternehmen B beispielsweise, dass er von seinem Vorgesetzten angesprochen wurde, und es zurzeit keine AT-Stelle gebe, er sich aber für ihn einsetzen werde, dass er bald eine bekomme.

Insgesamt ist der Anteil von Frauen im AT-Bereich gestiegen. Früher wurden AT-Stellen vorwiegend mit Männern besetzt. Die Gründe dafür sind dem Sachbearbeiter aus dem Unternehmen B aber nicht bekannt.

> „Ja ich glaube, das war früher so die Mentalität auf Führungspositionen, dass die eher mit Männern besetzt waren. Tja, aber woran liegt das, weiß ich nicht." (B_SB3)

Der Anteil an Frauen im AT-Bereich ist zwar gestiegen, liegt aber noch immer deutlich unter dem Anteil an Männern (s. o.).

Aufwertungen entstehen auch durch arbeitsorganisatorische Veränderungen. Für einen Teil der interviewten Frauen im Vertrieb des Unternehmens B bietet der neu entstandene, anspruchsvollere Tätigkeitsbereich „Sales" eine Chance zur höher qualifizierten und höher entlohnten Arbeit und kann mit Blick auf die strategische Bedeutung des Verkaufsbereichs ein Sprungbrett für eine weitere Karriere in dem Unternehmen sein.

Auffällig ist hier der hohe Teil an jüngeren Frauen, die sich über ein nebenberufliches Studium für diese neu entstehenden Tätigkeitsbereiche qualifizieren. Zum Zeitpunkt der Interviews waren ca. 80 Prozent der Mitarbeiter*innen im Bereich „Sales" Frauen, während der Key-Account nach wie vor männlich dominiert ist. Die Führungskraft (B_Ex7) sieht hier allerdings zukünftig das Potenzial für Veränderungen, da Key-Accounter*innen in der Regel aus dem Sales-Team rekrutiert werden. Die Zuordnung zum Order-Management hingegen bietet kaum Entwicklungsmöglichkeiten, und es besteht ein höheres Substitutionspotenzial. Es handelt sich dabei um sogenannte Resttätigkeiten, die noch nicht digitalisiert bzw. automatisiert sind.

Insgesamt kann hier von einer Differenzierung der Arbeit in die Bereiche Key-Account, Order-Management und Sales gesprochen werden. Diese Entwicklung ist mit Auf- und Abwertungen der Arbeit von Frauen verbunden: Aufwertung für die Frauen im Sales-Team, sie bekommen neue berufliche Entwicklungsmöglichkeiten; Abwertung der Arbeit von Frauen im Order-Management, diese Arbeit wurde durch die neuen technologischen und organisatorischen Veränderungen abgewertet.

Zusammenfassung

Eine neue Organisation der Arbeit aufgrund digitalisierter Prozesse kann zu neuen Bewertungen von Arbeit führen. Zwar gibt es Tätigkeitsbereiche und Arbeiten, die in hohen Maßen von einer Substituierung durch digitale Technologien bedroht sind, z. B. im Produktionscontrolling durch die Einführung automatisierter Produktionsanlagen. Insgesamt kann allerdings festgehalten werden, dass es oftmals weniger die technischen als die arbeitsorganisatorischen Veränderungen sind, die zu anderen Bewertungen der Arbeit führen. Zum Teil war die Digitalisierung allerdings der Auslöser für diese arbeitsorganisatorischen Veränderungen. In den Fallstudien lassen sich daher sehr unterschiedliche Effekte beobachten:

- Verlagerung von Routinetätigkeiten und die weitere Entwicklung in standardisierbare/automatisierbare Tätigkeitsbereiche
- Zunahme technikgestützter ganzheitlicher Bearbeitung von Fällen
- fachliche Spezialisierung bzw. Spezialisierung in die Tiefe nimmt zu
- höherer Anteil an datenbasierten Analysen (wenn diese im Bereich der Sachbearbeitung verbleiben)

5.4 Mitgestaltung der Beschäftigten und der Interessenvertretungen – schwierig, aber nicht unmöglich

Wie bereits andere Wissenschaftler*innen festgestellt haben, bleibt bei den kaufmännischen Angestellten das individuelle Interessenhandeln das präferierte Handlungsmuster (u. a. Haipeter 2016, S. 228). Dies trifft auf beide Geschlechter zu. Es ist allerdings zu vermuten, dass Männer bei diesen individuellen Aushandlungen in der Regel besser abschneiden als Frauen, zumindest liegt der Gedanke mit Blick auf die statistischen Daten nahe, wenn beispielsweise die Entlohnung oder der Anteil an Frauen in Führungspositionen betrachtet wird (vgl. Kapitel 5.3.6).

Frerichs/Morschhäuser/Steinrücke (1989) haben in ihrer Studie zu Fraueninteressen im Betrieb auch die Arbeitssituation und die Interessenvertretung von „weiblichen Angestellten“ untersucht. Die Autorinnen kamen zu der Erkenntnis, dass es in diesem Bereich eine „Vielzahl informeller Vertretungsformen“ gibt (ebd., S. 446). Darunter fielen u. a. „an den Vorgesetzten herantreten, bestimmte Arrangements, sich Freiheiten einfach nehmen“. Gleichzeitig stellten sie aber auch kollektive Formen der Interessenvertretung fest, wenn beispielsweise Missstände unerträglich werden und mehrere Frauen Verbesserungen durchsetzen wollen, z. B. bezüglich der Arbeitszeit.

Nun hat sich die Situation von Sachbearbeiter*innen seitdem verändert. Sie differenziert sich im Zuge der Digitalisierung von Arbeit weiter aus. Es gibt einen Teil von Sachbearbeiter*innen, die eher mit automatisierbaren Routinearbeiten zu tun haben. Ihre individuellen Handlungsspielräume werden von ihnen geringer eingeschätzt und selten wahrgenommen.

Qualifiziertere Sachbearbeiter*innen sind eher in der Situation, ihre Interessen individuell durchzusetzen, sofern sie es versuchen. Dazu zählt auch die Möglichkeit den Arbeitgeber zu wechseln, wenn sie zu keiner für sie akzeptablen Lösung gelangen. Aufgrund des Fachkräftemangels in diesem Bereich haben sie sogar gute Chancen, einen besseren Arbeitsplatz zu finden, so berichteten uns befragte Sachbearbeiter*innen insbesondere aus dem Immobilienunternehmen D. In diesem Unternehmen gab es keine Interessenvertretung.

Ein Betriebsrat deckt im Allgemeinen verschiedene Aufgaben im Unternehmen ab und stellt sich eventuellen Veränderungen innerhalb des Betriebes. Dabei stehen auch die Belange derjenigen Beschäftigten im Fokus, die durch das aktuelle Geschehen und die Struktur des Arbeitsumfeldes beeinflusst werden.

In den Unternehmen gibt es im Zuge der Digitalisierung von Arbeit etliche Veränderungen, bei denen sich – wenn vorhanden – der Betriebsrat aktiv an möglichen Umstrukturierungen beteiligt. Zentral sind hierbei u. a. folgende Fragen:

- Was sind die Themen im Prozess der Digitalisierung von Arbeit (u. a. Datenschutz, Leistungskontrolle, Auswirkungen auf Beschäftigte)?
- Wie können Ungleichbehandlungen von Frauen und Männern aufgedeckt und verhindert werden?
- Wie kann ein sicheres Umfeld in Zeiten von Unsicherheit geschaffen werden?

Im Folgenden werden relevante Themenfelder herausgearbeitet und mögliche Vorgehensweisen behandelt.

Unternehmensinternes Wissen – Voraussetzung für eine gute Interessenvertretung von Sachbearbeiter*innen

Um mögliche Problemfelder im Unternehmen in Hinblick auf Wandel und Veränderung bearbeiten zu können, muss der Betriebsrat die innere Struktur des Betriebes kennen sowie über geplante Aktivitäten informiert sein. Mit Betriebsrat ist hier das Gremium gemeint, Aktivitäten einzelner Mitglieder werden gekennzeichnet. Auf diese Weise ist es auch möglich Alternativen zu ent-

wickeln. Diese Voraussetzung ist im Unternehmen B deutlich gegeben, da ein genauer Überblick über die Abteilungen vorhanden ist.

> „Vertrieb, Controlling, Einkauf, ja, auch so was wie Gebäudeverwaltung und so, […] Personalabteilung, der ganze arbeitsdirektorale Bereich, das ist hier [im BR] konzentriert." (B_BR)

Zudem ist es auch notwendig zu wissen, in welchen Bereichen welche Veränderungen geplant werden, wer dort arbeitet, wie hoch der Anteil der Frauen ist usw. Auf diese Weise ist es möglich, Ungleichbehandlungen im Verlauf der Digitalisierung von Arbeit zu erkennen. Auch diese Voraussetzung ist im Unternehmen B gegeben.

Für die Betriebsrätin im Produktionsunternehmen B sind Fragen geschlechterbezogener Ungleichheit ein zentrales Thema ihrer Arbeit. Sie kennt nicht nur die zahlenmäßige Verteilung der Frauen und Männer über alle Unternehmensbereiche, sie kennt auch besondere Problemlagen einzelner Frauen. Für Betriebsräte aus den anderen untersuchten Unternehmen, sofern ein Betriebsrat vorhanden ist, sind die kaufmännische Verwaltung und die dortigen Geschlechterverhältnisse kein explizites Thema in ihrer Arbeit.

Doch nicht nur die Gliederung des Betriebes oder das Beschäftigungsverhältnis von Männern und Frauen gehören zum unternehmensinternen Wissen – die betriebsspezifische Unternehmenspolitik ist in Zeiten der Veränderungen ein wichtiger Orientierungspunkt für den Betriebsrat. Auf strategische und technische Änderungen setzen ebenfalls nicht alle Betriebsräte einen Schwerpunkt in ihrer Arbeit.

Geschlechterverhältnisse

Geschlechterverhältnisse im Unternehmen sind für die befragten Betriebsräte insbesondere aus den Unternehmen A und C so gut wie kein Thema. Es gibt allerdings Ausnahmen, z. B. wenn es speziell um Interessen von Frauen geht. Hier agiert eine befragte Betriebsrätin aus dem Unternehmen B sehr aktiv. Geschlechtergerechtigkeit in Entgeltfragen, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Kinderbetreuung usw., all das sind Themen, mit denen sie sich kämpferisch auseinandersetzt.

Der erste Schritt für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ziele ist jedoch, Frauen überhaupt für dieses Thema zu sensibilisieren. Laut der Befragten gibt es einen Frauenarbeitskreis, der sich aktiv mit den Belangen der Mitarbeiterinnen beschäftige und Frauen für ihre eigenen Arbeitsrechte und Ansprüche stark machen wolle. Doch vor allem die Beteiligung jüngerer Frauen an dem Arbeitskreis lasse zu wünschen übrig.

> „Also wir sind deutlich überaltert. Die Jüngsten aus'm Arbeitskreis, die sind fünfundvierzig so was. Also die Jungen aus der Ausbildung […] kriegen wir nicht bewegt mitzumachen." (B_BR)

Trotz fehlender Impulse von jüngeren Frauen werden Themen bearbeitet und umgesetzt, die die aktuellen Arbeitsbedingungen der Kolleginnen positiv beeinflussen. Der kritische Punkt „Elternzeit" wird vom Betriebsrat im Unternehmen B aufgegriffen und strukturell verändert. Statt der dreijährigen Pause im Job, um Zeit mit dem Kind zu verbringen, wird Teilzeit als Urlaubsvertretung für Kolleg*innen angeboten, um den Arbeitsplatz der Mutter sichern zu können. Nach Ablauf der einjährigen Frist wird der Platz nämlich nicht mehr vom Arbeitgeber freigehalten, sondern anderweitig vergeben.

> „Es gibt Möglichkeiten, im Erziehungsurlaub Teilzeit zu arbeiten, auch temporär Urlaubsvertretung zu machen. Dazu bequassel ich die eigentlich immer." (B_BR)

Hier ist deutlich zu erkennen, dass die Betriebsrätin aus B speziell auf die Belange der Frauen im Unternehmen achtet und sich für ein geschlechtergerechtes Arbeitsumfeld einsetzt. Auch im Zuge längerer Fehlzeiten während der Schwangerschaft oder des Elternurlaubs wird für Doppelbesetzungen gesorgt, damit das gleichbleibende Arbeitspensum nicht auf weniger Personal aufgeteilt werden muss. Durch das Engagement des Betriebsrats wurde sogar ein Betriebskindergarten eingeführt.

> „Hab ich mich hier dem gewerkschaftlichen Frauenarbeitskreis angeschlossen, und von da kam die Forderung nach dem Betriebskindergarten, und den haben wir dreißig Jahre später, […] gibt's jetzt den Betriebskindergarten." (B_BR)

An diesem Beispiel wird deutlich, dass hier versucht wird, für die Belange und Anliegen der Frauen eine Regelung zu finden.

Das Streben nach gerechter Behandlung und nach abgesicherten Arbeitsplätzen prägt die Arbeit des Betriebsrats. So wurde im Unternehmen B eine Befragungsaktion zum Gerechtigkeitsempfinden bei Frauen durchgeführt. Im Ergebnis sind jüngere Arbeitnehmerinnen der Auffassung, dass es am Arbeitsplatz gerecht zugehe und keine Benachteiligung aufgrund ihres Geschlechts stattfinde. Alle würden ihrer Wahrnehmung nach „die gleiche Arbeit" machen.

Ältere Kolleginnen, sehen dagegen eher geschlechterbezogene Benachteiligungen z. B. in den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten oder in der Entlohnung.

Auch wenn nicht alle befragten Frauen Benachteiligungen sehen, setzt sich der Betriebsrat für die Entgeltgleichheit ein und versucht, die Schwachstellen in der Unternehmens- und Führungskultur zu beheben.

Ein sicheres Umfeld schaffen

Da eine Umstrukturierung und Veränderung interner Betriebsabläufe, die mit digitalisierter Arbeit verbunden sind, sowie der Wandel in der Führungskultur immer Unsicherheiten hervorruft, kümmert sich der Betriebsrat im Unternehmen B vor allem um ein stabiles und sicheres Umfeld für die Beschäftigten. Sichere Arbeitsplätze, innerbetriebliche Transparenz und Engagement für die Problemlagen stehen hier im Handlungsfokus des Betriebsrats. Gerüchten nachzugehen und belastbare Informationen zu beschaffen ist eine wesentliche Aufgabe des Betriebsrats. Gerade in unsicheren Zeiten ist Aufklärung innerhalb des Unternehmens enorm wichtig.

Durch seinen Einsatz kann der Betriebsrat in unsicheren Zeiten das Vertrauen der Angestellten gewinnen.

> „Unruhe ja, auch völlig genervt durch diese unsicheren Zeiten, aber letztendlich, wenn wir alle zusammenhalten, dann kriegen wir es hin." (B_BR)

Der Zusammenhalt spielt hier eine wichtige Rolle. Können die Arbeitnehmer*innen vom Betriebsrat auf Rückhalt hoffen, führt dies zu einer positiveren Einstellung im Zusammenhang mit Veränderungen im Unternehmen. Aufgrund eines hohen und erfolgreichen Engagements des Betriebsrats haben Beschäftigte demnach weniger Sorge vor der Umstrukturierung.

Zur Gestaltung eines sicheren Umfeldes gehört auch die Möglichkeit, Betriebsvereinbarungen abzuschließen. Im Produktionsunternehmen A gibt es u. a. eine Betriebsvereinbarung zur Digitalisierung und Mitarbeiter*innen-Kontrolle.

> „Die Systemlandschaft – und machen wir uns nichts vor: Wenn man will, kann man alles auslesen, dann ist im [System] drin, mit wem, welcher Kennung, als welcher User hast du was gemacht? Und das ist nicht nur in [der neuen Software]." (A_BR)

Beteiligung der Sachbearbeiter*innen am Prozess der Digitalisierung

Damit ein gutes, gerechtes und sicheres Arbeitsumfeld aufgebaut und stabil weitergeführt werden kann, ist die Mobilisierung und Sensibilisierung der Beschäftigten wichtig. Um das Vertrauen der Angestellten zu gewinnen, ist eine klare Positionierung des Betriebsrats von Vorteil.

Ein großes und vor allem konstantes Engagement führt teilweise dazu, dass die Angestellten gar nicht mehr wahrnehmen, dass ein solcher Einsatz für ihre Belange nicht unbedingt selbstverständlich ist. Sie sind an die Arbeit des Betriebsrats gewöhnt und sehen jegliche Erfolge als normal an.

Ein Betriebsrat kann jedoch nur etwas Positives leisten, wenn auch die Beschäftigten ihren eigenen Arbeitsalltag aktiv mitgestalten und sich an der Betriebsratspolitik beteiligen. Generell sind Arbeitskreise zu technischen und organisatorischen Änderungen sowie Teambesprechungen Möglichkeiten für Beschäftigte, ihre Interessen und Wünsche einzubringen.

Eine Möglichkeit existiert im angesprochenen Frauenarbeitskreis im Unternehmen B. Insbesondere jüngere Kolleginnen beteiligen sich nach Meinung der Betriebsrätin zu selten.

> „Die kommen mal, die verteilen auch gerne am achten März die Blumen mit, das machen wir ja jedes Jahr. Da helfen sie auch, das ist eine schöne Aktion, macht Spaß, ne, aber regelmäßig mitzumachen, zu sagen und wir fragen ja: ‚Was sind eure Themen? Was findet ihr wichtig?' Also grad, ich glaub, war's ja noch wieder das Thema Entgelt. Entgeltgleichheit. Der Unterschied ist da in Deutschland gravierend, ne?" (B_BR)

Die Überprüfung der Entgeltstrukturen im Unternehmen B ist eine Initiative des Frauenarbeitskreises. Die Betriebsrätin stellt allerdings fest, dass die jüngeren Frauen der Auffassung sind, dass alles gerecht zugehe und es keine Benachteiligung von Frauen gebe. Allerdings kippt ihrer Meinung nach die Einstellung, wenn Frauen älter als 45 Jahre sind und Kinder haben. „Sie sehen dann, wie die Welt wirklich ist" (B_BR).

Die Aufgabe des Betriebsrats insbesondere im Unternehmen B sei es, eine Schnittstelle für die Mitarbeiter*innen zwischen den veränderten Anforderungen an sie und der Systemumstellung im Unternehmen zu bilden. Hierbei spielt das Mit-Einbeziehen und die aktive Beteiligung der Angestellten eine wichtige Rolle. Für den Betriebsrat ist das selbstverständlich – er versucht, die Beschäftigten aktiv an der Gestaltung der neuen Software zu beteiligen und entwickelt Strategien, alle für die Veränderungen im Unternehmen vorzubereiten.

Der Betriebsrat im Unternehmen B hält es für wichtig, alle Beschäftigten in den Prozess mit einzubeziehen. Das stärke die Arbeitsmoral und verhindere Unklarheiten in den eigenen Tätigkeitsfeldern, die während einer Umstrukturierung entstehen können. An oberster Stelle steht hier für den Betriebsrat das generelle Sensibilisieren für den technischen Wandel. Unternehmen müssten sich u. a. aktiv mit dem Thema „Datenschutz und Datensicherheit" auseinandersetzen. Der

erste Schritt, der sich also für den Betriebsrat herauskristallisiert, ist folglich, das Umdenken der Beschäftigten zu diesem Problem zu fördern und darüber aufzuklären, dass Digitalisierung gestaltbar ist.

> „So, aber da ist jetzt gerade so ein Umdenken, das stattfindet, und die Leute selber sehen das ja auch und sind da sensibel drauf und folgen dem dann auch, ne?“ (B_BR)

Der anschließende zweite Schritt ist das Einführen von sogenannten Key-Usern, die u. a. zuständig für die fachliche Betreuung in den jeweiligen Abteilungen sind. Die Betriebsrätin unterstützt dieses Vorgehen und verwendet in diesem Zusammenhang zum einen den Begriff „technikaffin“, stellt dabei auch gleichzeitig einen Bezug zum Alter her:

> „[…] bei diesen mächtigen Umstellungen […] ist es so, dass Key-User eingerichtet werden in den jeweiligen Abteilungen. Da sind häufig Jüngere oder auch Ältere, ne, die affin sind […].“ (B_BR)

Key-User sind hier Mitarbeiter*innen, die eine spezielle Schulung durchlaufen, um dann eine Expert*innen-Rolle in ihren Abteilungen zu übernehmen. Key-User sollen konkrete Fragen der anderen Kolleg*innen zur neuen Software beantworten sowie Hilfestellung zur Bedienung des Programms geben. Soweit möglich werden die übrigen Beschäftigten vom Key-User ihrer Abteilung zu Software-Neuerungen geschult und bei jeglichen Problemen unterstützt. Durch dieses Konzept sollen alle Angestellten am Prozess der technischen Umstrukturierung beteiligt, für Systemveränderungen sensibilisiert und auf ihren neuen Arbeitsalltag vorbereitet werden.

Um den Austausch über die Neuerungen im Unternehmen verfolgen zu können, nimmt der Betriebsrat auch an den Teamsitzungen teil, in der Beschäftigte gemeinsam überlegen, wie die Situation bewältigt und Ideen umgesetzt werden können.

> „Also wir haben ja häufig dann wirklich Eigengewächse – Auszubildende, Industriekaufleute, Bürokaufleute, die hier durch die Ausbildung gegangen sind, die die betrieblichen Abläufe, das Ineinandergreifen in so einem großen Unternehmen wirklich auch mit, sagen wir mal, mit der Muttermilch aufgesogen haben, und das heißt, dass die dann auch die richtigen Fragen stellen.“ (B_BR)

Das bedeutet, dass vor allem die Beschäftigten die Expert*innen im Unternehmen sind und weniger der Betriebsrat selbst.

Ein solcher „idealtypischer“ Beteiligungsprozess ist allerdings eher selten zu finden. Die Beteiligungsmöglichkeiten bei der Wahl der Software sind z. B. im Produktionsunternehmen C stark eingeschränkt.

> „Eigentlich der Werksleiter. Also klar, so neue Systeme wie [die neue Software], oder jetzt wird das umgestellt auf [ein anderes] System, da können wir nichts machen. Da müssen wir uns ergeben." (C_SB3)

Vor allem langjährig angestellte Mitarbeiterinnen und Quereinsteigerinnen stehen der technischen Veränderung eher „still" gegenüber. Die Betriebsrätin aus B stellt fest, dass gerade einige ältere Frauen den PC als Schreibmaschine benutzen, die neuen Möglichkeiten gar nicht kennen und sie im Grunde auch nicht lernen wollen. Die Betriebsrätin ist in ihren Äußerungen ambivalent. Sie führt dies auf mangelndes Engagement zurück, aber auch darauf, dass die Frauen sich „außen vor fühlen". Sie rät den Frauen sich zu engagieren und zu beteiligen und auch „dumme" Fragen zu stellen.

Der Betriebsrat aus dem Unternehmen B appelliert an diese Frauen ihre Interessen einzubringen, damit sie nicht vernachlässigt werden. Er fordert die Arbeitnehmerinnen gezielt auf, sich mit dem Thema zu beschäftigen, sich mit dem Veränderungsprozess auseinanderzusetzen und die Beteiligung an der Digitalisierung der Arbeit ernst zu nehmen.

> „Ihr müsst euch auch mit engagieren, ihr müsst eure dummen Fragen stellen. Sonst bleibt ihr völlig außen vor. Macht den Mund auf." (B_BR)

Bei den Jüngeren sei es hingegen so, dass diese bereits ihre Ausbildung im Unternehmen gemacht haben, einen breiteren Horizont haben als die älteren Frauen, die als Quereinsteigerinnen gestartet sind. Sie kennen das Unternehmen, seien affin mit den neuen Medien. Diese müsse man zum Teil sogar bremsen, wenn sie sich ihre eigenen Programme basteln (B_BR).

Das Unternehmen B übernimmt häufig die eigenen Auszubildenden, die das Unternehmen von Grund auf kennengelernt haben und die technischen Entwicklungen eher selbstbewusst wahrnehmen. In einer Zeit, als Personal fehlte,

> „wurde wirklich von der Straße weg eingestellt und das sind dann tatsächlich Frauen, die ordentlich brav ihren Job gemacht haben […]. Und das sind die, die jetzt auch sehr stille sind bei den Veränderungen […], also gerade die Jüngeren, die hier dann und dann später kamen. [Die Auszubildenden dagegen] hatten ja schon einen breiteren Horizont, kennen das Unternehmen […]." (B_BR)

Die Beteiligung von Frauen gestaltet sich bei den untersuchten Unternehmen sehr unterschiedlich. Im Unternehmen C sieht es beispielsweise ganz anders aus. Hier haben Sachbearbeiterinnen das Gefühl, doch nichts bewirken zu können, da die Unternehmenszentrale entscheidet. Und sie wissen

auch, dass ihre Arbeitsplätze durch weitere Digitalisierung sehr unsicher sind.

Im Unternehmen D ist insgesamt das Thema Veränderungen durch das Wachstum und die Reorganisationsprozesse bedeutsam. Älteren Mitarbeiter*innen wird dabei zugesprochen, dass sie mehr an die Hand genommen werden müssten, da sie eingefahrene Arbeitsweisen hätten, die sie nicht gerne ändern wollen. Es sei eine Überwindung für diese Mitarbeiter*innen, sich auf digitale Werkzeuge einzulassen. Die Mitarbeiter*innen hätten kein Vertrauen in die neuen Technologien und seien auch ein wenig stur, so eine Teamleiterin aus D:

> „Manchmal sind das ja so einfach eingefahrene, meiner Meinung nach, eingefahrene Arbeitsweisen: ‚Ich habe dreißig Jahre lang auf der Rechnung kontiert, ich hab noch nie digital gearbeitet.' Da ist das so eine, ich glaube das ist eine Überwindung hin zu elektronisch kann man das auch. Aber ich würde vermuten, dass es das ist. Derjenige war auch gar nicht in meinem Team, aber, dass es da tatsächlich ist, dieses ‚Ich hab das dreißig Jahre gemacht, warum soll ich das jetzt anders machen?'. Auch so ein bisschen Sturheit, und dann hat man tatsächlich nachher einfach noch mal mit dem Mitarbeiter gesprochen und hat gefragt woran haperts. Und dann ging es einfach so ein bisschen an das ‚Hab ich denn Vertrauen in das System, dass es wirklich das macht, was ich will?'. Meine Unterschrift oder mein händisches Schreiben oder Kontieren bedeutet, oder hat den Leuten mehr bedeutet als das digitale Freigeben. Das war, glaube ich, auch so eine Mischung aus technisch nicht versiert und dreißig Jahre so gemacht." (D_Ex3)

Während die Teamleitung aus dem Dienstleistungsunternehmen D hier Unterschiede zwischen Älteren und langjährigen Mitarbeiter*innen und Jüngeren feststellt, unterteilt eine Sachbearbeiterin hier unabhängig von Alter und Geschlecht die Mitarbeiter*innen in zwei Gruppen: Diejenigen, die offen gegenüber neuem sind und diejenigen, die an altbewährtem festhalten. In Bezug auf Geschlecht und Alter könne man da ihrer Ansicht nach keine Unterschiede feststellen.

> „Da sind wir genau wieder an dem Punkt, dass Mitarbeiter, also da sind wir wieder bei den – meiner Meinung nach – zwei Gruppen. Einige laufen halt schon immer den Weg und haben das schon immer so gemacht und die anderen, die sagen halt: ‚Okay, cool, probieren wir mal aus, machen wir mal, ich denke mich mal rein. Pass mal auf: Wenn wir das vielleicht so und so gestalten, dann ist das besser und dann machen wir das so einfach'. Und die anderen sagen halt […]. Es gibt auch Ältere, die sagen: ‚Coole Sache, da machen wir mit und jetzt machen wir mal so und so und richtig cool.' Und es gibt Männer wie Frauen, die halt dann vor dem Rechner sitzen und sagen: ‚Puh', ne? Es gibt auch Jüngere, die das sagen." (D_SB1)

Folgen der Umstrukturierung bewältigen

Während die Beteiligung der Beschäftigten in Zeiten der Digitalisierung der Arbeit eher Gestaltungsmöglichkeiten prozesshafter Natur darstellen, müssen die Folgen einer Veränderung im Unternehmen konkret angegangen und bewältigt werden. Der Betriebsrat z. B. im Unternehmen B ist mit Personalabbau aufgrund von Digitalisierung oder wegfallenden Routinearbeiten konfrontiert, findet jedoch für alle Veränderungen eine Auffanglösung. So hat er sich z. B. dafür eingesetzt, dass Altersteilzeit eingeführt wird, damit vor allem die älteren Beschäftigten trotz Personalabbau eine gesicherte Zukunft haben.

> „Dann wurde das gelöst über Altersteilzeit, wo die Leute sofort gehen konnten." (B_BR)

Eine hundertprozentige Weiterzahlung in die Rentenversicherung und eine 85-prozentige Auszahlung vom Nettogehalt in den folgenden sechs Jahren wurde den Angestellten garantiert. Es ist deutlich zu erkennen, dass niemand finanziell allein gelassen wird, sondern immer auf die Unterstützung des Betriebsrats hoffen kann. Auch Menschen mit Behinderung finden einen Platz im Unternehmen. Die „Werkstatt für Behinderte" umfasst ein sogenanntes Scan-Center, wo alle Papiere eingescannt und digitalisiert werden – Routinearbeiten, die nicht nach außen verlagert werden müssen, sondern immer noch betriebsinterne Sache bleiben.

Zusammenarbeit des Betriebsrats mit der Unternehmensleitung

Um den Überblick über das Unternehmen und dessen Wandel erweitern zu können und eine durchsetzungsfähige Instanz für die Beschäftigten abzubilden, halten die Betriebsräte in den Unternehmen A und B in einigen Bereichen Kontakt zur jeweiligen Unternehmensleitung. Man arbeitet mit der Unternehmensleitung zusammen. Dazu gehört auch, dass die Unternehmensleitung aufgefordert wird, bestimmt Verhältnisse offenzulegen. Im Produktionsunternehmen B forderte die Betriebsrätin, mit Unterstützung der zuständigen Gewerkschaft, die Unternehmensleitung auf die Entgeltregelungen aus einer Geschlechterperspektive zu analysieren und die Entgeltgleichheit im Unternehmen zu überprüfen.[2]

Diese Art der Zusammenarbeit und Absprache mit der Unternehmensleitung verleiht dem Betriebsrat nicht nur Autorität in anderen Arbeitsberei-

2 Leider lagen die Ergebnisse zum Abschluss des Projektes noch nicht vor.

chen, sondern signalisiert auch ein gewisses Durchsetzungsvermögen in Sachen Gerechtigkeit und Einsatz für die Beschäftigten.

Führungskultur und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Durch die Kooperation mit der Führungsebene und das Wissen um den strukturellen Aufbau des Betriebes ergeben sich für die Betriebsräte in den Unternehmen A, B und C auch einige Einblicke in die Führungskultur des Unternehmens. Diese soll nach Angabe der Befragten insbesondere im Produktionsunternehmen B in ihren Grundzügen geändert werden. In den meisten Fällen besetzen Männer die leitenden Funktionen in den Unternehmen. Im Unternehmen B soll nun eine Frau in der Unternehmensleitung eine Vorbildfunktion für mehr Frauen in Führungspositionen erfüllen.

> „[…] ich glaube, allein durch ihr Dasein und durch ihr Vorbild wird sich da was verändern. Da bin ich mir sicher." (B_BR)

Generell achtet der Betriebsrat aus dem Unternehmen B darauf, Frauen in Führungspositionen zu fördern und die stark verankerten hierarchischen Strukturen zu ändern. Denn nicht nur die Führungspositionen sind von normativen und stereotypisierten Vorbildern durchzogen, innerhalb der einzelnen Arbeitsbereiche existiert eine Hierarchie, die jetzt einen strukturellen Wandel erfahren soll. Auch Teamleiterstellen würden, laut der Befragten, noch überwiegend von Männern besetzt. Der Betriebsrat aus dem Unternehmen B spricht sich auch hier für eine klare Änderung aus.

> „Es sind genug AT-Frauen da, Akademikerinnen da, aber die Teamleiterstellen sind immer von Männern besetzt worden. Das muss sich ändern." (B_BR)

Hier ist vor allem von der Self-Cloning-Methode als Qualifikationskriterium die Rede. Ist ein Mann in einer Führungsposition tätig und soll für seine Nachfolge oder eine andere leitende Funktion Personal einstellen, so wählt dieser meist nicht die am besten qualifizierten Kanditat*innen aus, sondern jemanden, der ihm am ähnlichsten ist. Das bezieht sich nicht nur auf die Leistung oder Qualifikation der Bewerber*innen, sondern auch auf das äußere Erscheinungsbild. Ein Mann in einer Führungsposition entscheidet sich demnach potenziell häufiger für einen Mann in seiner Nachfolgeposition als für eine Frau, die vielleicht sogar besser qualifiziert wäre (Kaup 2015, S. 82).

Durch positive Beispiele von Frauen in leitender Position will die Betriebsrätin in B die Führungskultur und fest verankerte Denkstrukturen ändern. Das „Self-Cloning" als Verminderung der Frauenquote in Leitungspositionen würde hiermit eingedämmt werden. Allerdings wird die Füh-

rungskultur nicht nur durch das Erscheinungsbild an sich geprägt – Führungskräfte müssen auch fachlich geschult werden.

> „[…] das hängt aber auch oft mit der Führungskultur zusammen, […] da haben wir eine starke Ablösung mittlerweile. Wir haben Riesenprogramme, Schulung von Führungskräften, die gehen durch Assessment-Center, die werden auch abgesetzt, wenn sie nicht funktionieren […]." (B_BR)

Beteiligung des Betriebsrats bei der Digitalisierung der Arbeit

Inzwischen gehört die Umstrukturierung des Betriebes durch Digitalisierung zum Arbeitsalltag von Beschäftigten. Kein Unternehmen fängt bei null an, sondern oft bestehen in den einzelnen Abteilungen spezifische Lösungen, Teilsysteme und „selbstgestrickte" Programme zur Datenverarbeitung oder -auswertung, mit deren Hilfe einzelne Informationen gespeichert und kategorisiert wurden. Treffen diese Daten unterschiedlichster Natur in einem Unternehmen aufeinander, wird der Kommunikationsfluss gestört und die Informationsweitergabe verlangsamt. Der Betriebsrat ist sich dieser Situation bewusst und versteht zusätzlich, dass ein Gestaltungsprozess nicht unbedingt harmonisch ablaufen muss.

Der Betriebsrat im Unternehmen B beispielsweise mischt sich in den Vorgang ein und kümmert sich um die konkreten Schritte der Digitalisierung. Er überblickt die Situation, bildet sich ein Urteil und versucht gezielt einzugreifen.

> „Wir haben vor vier, fünf Jahren damit angefangen, eigentlich viel zu spät, umzustellen von unseren selbstgestrickten Programmen, […] diese ganzen Daten und Prozesse zu harmonisieren." (B_BR)

Um alle betriebsinternen Informationen in ein System zu bringen, wurde ein einheitliches Datenverarbeitungsprogramm eingeführt. Die Entscheidung wurde vom Betriebsrat aufmerksam verfolgt und auf struktureller Ebene bewertet.

> „Die ersten Anwendungen waren da gewesen, und ich glaube, gute Erfahrungen auch erst mal gemacht und dann die Entscheidung, wir müssen es jetzt alles auf eine Linie bringen. […] Es ist jetzt immer das Thema, wo nehmen wir die Standardanwendung und wo müssen wir noch was ranstricken." (B_BR)

Das Programm muss also auch auf das Unternehmen zugeschnitten und an die individuellen inneren Strukturen angepasst werden. Dazu gibt es immer wieder Teamsitzungen, um auch die Beschäftigten für die systemische Umstrukturierung zu sensibilisieren.

> „So und das macht Spaß, wenn wir auch als Betriebsräte in diesen Teamsitzungen dabei sind und mitkriegen, wie die Leute darauf reagieren und einsteigen." (B_BR)

Der Betriebsrat ist hier in den Teamsitzungen dabei, um sich einen Überblick zu verschaffen und die Entwicklung im Unternehmen sowie das Interesse der Beschäftigten verfolgen zu können. Er übernimmt gezielt Verantwortung für einige Schritte im Prozess der Digitalisierung und vermittelt Selbstbewusstsein sowie den Anspruch auf ein Mitspracherecht an technischen und strukturellen Veränderungen im Betrieb.

Ein Thema für den Betriebsrat aus dem Produktionsunternehmen A ist die Auslagerung bestimmter Routinearbeiten.

> „Also, wenn es jetzt darum geht, die Bereiche auszulagern, das ist schon, wo der Betriebsrat ja mit dabei ist. Also ich kenn es jetzt, als damals die Zeit war, da ist zum Beispiel die EDV ausgelagert worden, ja? Aber wenn wir jetzt hier von auslagern, dann ist das im Sinne von: Wenn wir es mit unseren eigenen Anlagen nicht schaffen, dass uns dann einer unterstützt, auch ein Produkt herzustellen, nach unseren Vorstellungen, nach unseren Vorschriften, nach unseren Qualitätsanforderungen." (A_BR)

Ein weiteres Thema ist die Qualifikation bzw. Qualifizierung der Beschäftigten sowie der Wegfall von Erfahrungswissen. Eine Systemumstellung und generelle Umstrukturierung im Unternehmen verändert auch die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Er sieht, dass Neueinstellungen über das erforderliche digitale Wissen und die Denkweisen verfügen, weist aber darauf hin, dass auch noch alte Programme und Systeme genutzt werden. Hier sind die älteren Mitarbeiter*innen gefragt. Gehen sie, geht auch dieses Wissen verloren und damit die Qualität in den bisher routinierten Arbeitsschritten.

> „Nicht dieselben Leute, sondern jüngere, vielleicht auch frisch von der Uni mit'm IT-Studium. Qualitätsverlust ohne Ende, weil die ganzen alten Systeme – wusste keiner mehr, wie die zu bedienen sind, ne?" (B_BR)

Der Betriebsrat entwickelt ein Problembewusstsein für den Qualitätsverlust durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter und dem damit verbundenen Verlust von Erfahrungswissen.

Zu den vielfältigen Aufgaben des Betriebsrats gehört auch das Thema „Arbeitsschutz". Jegliche Veränderungen im Betrieb, egal ob strukturell oder technisch, berühren die Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Durch die Digitalisierung fallen vielerlei einfache Routinearbeiten weg und die verblie-

bene Arbeit wird in der Tendenz anspruchsvoller. Eine Folge dieses Phänomens ist eine zunehmende psychische Belastung der Beschäftigten.

Der Betriebsrat vom Unternehmen B kümmert sich im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung darum und nimmt die Probleme der Arbeitnehmer*innen ernst. Im Zuge dessen gibt es pro Direktionsbereich im Unternehmen B einen Lenkungskreis mit dem Betriebsrat, wo eine Strategie zum Clustern einzelner Arbeitsplätze entwickelt wird und Fragebögen zur Einstufung der psychischen Belastungen ausgewertet werden.

> „Der Test selber ist für alle einheitlich und die Auswertung ist dann eben so, dass damit im Grunde das Level festgelegt wird, von psychischen Belastungen. Das ist so ein Punkt, wo die Kollegen auch merken, Unternehmen interessiert sich für meinen Druck, den ich habe." (B_BR)

Erwartungen der Sachbearbeiter*innen an die Interessenvertretung

Kritisch schätzt eine Sachbearbeiterin aus dem Produktionsunternehmen B das Engagement des Betriebsrats für ihren Bereich ein. Auf die Frage, mit welchen Themen sie zum Betriebsrat gehen würde, antwortet sie:

> „Auf mich persönlich bezogen? Nee, also jetzt schon allein, dass ich jetzt auch, da hatten wir gestern die Diskussion, keinen Betriebsrat habe, dem ich mich jetzt anvertrauen würde, das ist aber ein anderes Thema, aber, nee eigentlich nicht. Wir hatten halt schon oft das Thema, dass wir alle unterbesetzt sind, aber da ist dann ja auch nie was passiert. Also haben wir eher das Gefühl, in anderen Bereichen sind die eher vertreten als im Personal[abteilung]. Das muss aber schon immer so gewesen sein." (SB2_B)

Dennoch meint sie:

> „Schlecht ist es [d. h., dass es eine Interessenvertretung gibt] ja nicht." (SB2_B)

Eine Erwartung an den Betriebsrat liegt z. B. in dessen Sichtbarkeit. Dies sieht ihre Kollegin nicht immer gegeben:

> „Also ich sag mal so, man sieht den Betriebsrat schon recht selten. Wir haben ja auch regelmäßig Teamgespräche alle zwei Wochen, und ja da würde ich schon so ein bisschen erwarten, dass auch mal nen Betriebsrat vorbeikommt und mal fragt: ‚Wie ist die Lage?' oder ‚Kann ich euch irgendwo unterstützen?' oder ‚Wir stellen jetzt die Arbeitszeit um, was meint ihr dazu?". Dass man also mal auch so ein bisschen die Meinungen dazu abgibt und das fehlt schon so ein bisschen. Ich wüsste jetzt nicht, wann ich zuletzt unseren Betriebsrat gesehen hab. Also es gibt auch viele andere Bereiche, denn wir sprechen ja auch mit anderen Mitarbeitern und da wird dann auch gesagt: ‚Nee Betriebsrat, äh,

> geh mir weg mit dem, den hab ich jetzt schon die letzten zwei Jahre nicht gesehen', weil die Betriebsräte können ja zu allen Gesprächen dazukommen. So, und wir fragen dann immer die Mitarbeiter: ‚Wollt ihr die dabeihaben?'. Und dann sagen die halt: ‚Nee, den hab ich jetzt zwei Jahre nicht gesehen, dann brauch der heute auch nicht dazukommen.' Nee, also ich glaube, da müssten die schon so 'n bisschen mehr Präsenz zeigen oder mehr auf die Mitarbeiter zugehen oder irgendwie in irgendwelche Runden mit reingehen, und ja, da sind die schon recht rar, würde ich sagen." (B_SB3)

Eine weitere Sachbearbeiterin aus dem Unternehmen B hat ebenfalls ein distanziertes Verhältnis zum Betriebsrat. Selbst als es Probleme mit der Aufnahme ihrer Tochter in den Betriebskindergarten gab, hat sie zwar darüber nachgedacht zum Betriebsrat zu gehen, aber letztlich war es ihr die Sache nicht „wert". Auch als es um die Versetzung in einen anderen Bereich ging, verbunden mit einer Degradierung, wollte sie keine Unterstützung durch den Betriebsrat. Die Gründe bleiben unklar.

Anders argumentiert eine andere Sachbearbeiterin aus dem Tarifbereich von Unternehmen B. Sie erwarte bei betrieblichen Veränderungen, die auch einen Einschnitt in ihr Privatleben bedeuten würden, die Unterstützung des Betriebsrats. Dies trifft insbesondere auf Arbeitszeitfragen zu. Auch in der Frage der Kinderbetreuung im Betriebskindergarten hat der Betriebsrat eine individuelle Lösung für sie gefunden. Nach dem Umzug ihres Büros hatte sie eine längere Fahrtzeit zwischen Büro und Betriebskindergarten.

Ihre Kollegin wiederum hatte bis heute nur einmal Kontakt zum Betriebsrat, und das war bei ihrer Einstellung.

Eine befragte Sachbearbeiterin meint, dass sich alle Beschäftigten im Unternehmen B bewusst sind, dass der Betriebsrat viel für die Belegschaft „herausholt". Kritisch sieht sie allerdings die Methoden und die Arbeitsweise des Betriebsrats, geradezu „verwerflich". Es werde viel Stimmung gemacht, aber wenig Informationen und Hintergrundwissen weitergegeben, damit sie und ihre Kolleg*innen sich selbst ein Bild machen könnten. So wie jetzt fühlen sie sich eher „aufgehetzt". In den überwiegenden Fällen bevorzugen Sachbearbeiter*innen deshalb individuelle Formen der Interessenvertretung.

Eine Sachbearbeiterin in der öffentlichen Einrichtung E ist bereits mit einem Problem zum Personalrat gegangen und hat sich Unterstützung geholt. Der Bezug zum Personalrat hat sich allerdings primär über persönliche Kontakte ergeben.

> „Ich meine, okay, ich habe persönlich das Glück, dass eine im Personalrat, wer weiß seit wie vielen Jahren ist, mit der ich früher in [Abteilung von E] zusammengearbeitet habe. Dass wir uns daher persönlich kannten, und wenn da was ist, konnte ich also immer zu ihr hingehen." (E_SB1)

Zusammenfassung

Die zuvor angesprochenen Herausforderungen und Folgen der Digitalisierung sind Themen, die Betriebsräte bewerten, einordnen und zum Vorteil aller Beschäftigten gestalten können. Interessenvertretungen können mit geeigneten Politikkonzepten die Chancen nutzen, die sich aus der Digitalisierung von Arbeit ergeben, um mit Benachteiligungen von Frauen „aufzuräumen".

Dabei ist vor allem zu berücksichtigen, dass der Prozess der Digitalisierung von Arbeit in einem schrittweisen Vorgehen abläuft. Zumeist fängt in größeren Unternehmen die Umstrukturierung in einem Bereich an, dann folgen die anderen. Zudem handelt es sich um einen dauerhaften Prozess. Er fängt nicht heute an und ist morgen beendet. Weiterhin ist auf die Vielfalt der Digitalisierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Nicht alles, was möglich ist, muss auch in einer bestimmten Weise umgesetzt werden.

Eine der zentralen Aufgaben der betrieblichen Interessenvertretung ist es, Beteiligungsprozesse zu organisieren. Dazu ist es notwendig, die Themen der Sachbearbeiter*innen zu kennen und aufzugreifen, speziell in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit.

Wie gelingt es, dass sich kaufmännisch angestellte Frauen und Männer für Beteiligung und für die Interessenvertretung interessieren? Das ist eine Frage, mit der sich bereits etliche Wissenschaftler*innen und Gewerkschaften auseinandergesetzt haben und noch auseinandersetzen. Worin könnte ein Ansatzpunkt liegen?

Aus einer Studie zum Thema Einfacharbeit in der industriellen Produktion ist bekannt, dass mit der Einführung neuer Technologien und den damit verbundenen Veränderungen der Arbeit Potenziale für mehr Geschlechtergerechtigkeit liegen können (Kutzner/Schnier 2019a). Diese können verstärkt werden, wenn Aktivitäten der Interessenvertretung mit den konkreten Interessen von Frauen verbunden werden.

Frauen haben hier festgestellt, dass sich die Arbeitsinhalte deutlich verändert haben, und zwar in Richtung einer im Tarifvertrag vorgesehenen höher gruppierten Tätigkeit. Hier haben sich Betriebsrat, Gewerkschaften und die betroffenen Frauen zusammengesetzt und die Arbeiten einer genauen Prüfung unterzogen. Im Ergebnis wurden in diesem Fall die Frauen zwei Lohngruppen höher eingestuft (Kutzner/Schnier 2019a).

Übertragen auf Frauen im kaufmännischen Bereich könnte das bedeuten, dass Interessenvertretungen auch hier die Gelegenheiten nutzen können, die sich in Umstrukturierungsprozessen ergeben. Themen wären Fragen einer neuen geschlechtergerechten Arbeitsteilung, neue Arbeitsinhalte, Über-

prüfung bisheriger Eingruppierungen, Infragestellung bisheriger Stereotype über Frauen und Männer, die stets zu Benachteiligungen von Frauen führen etc.

Ganz allgemein sind die Hinweise von Haipeter (2016) hilfreich, wenn er zwei Prinzipien für eine neue Interessenvertretungspolitik für Angestellte benennt. Das erste Prinzip ist – wie bereits an anderer Stelle ausgeführt – die Beteiligung der Beschäftigten. Dazu sind direkte Information, Befragungen (manchmal wissen Betriebsräte nicht, welche Änderungen es im Bereich der kaufmännischen Angestellten gibt) etc. hilfreich, um die Beschäftigten zu interessieren und zu motivieren. Hier gibt es durchaus Synergien zu Diversity- und Gleichstellungsbeauftragten, welche solche Befragungen gerade in größeren Betrieben regelmäßig organisieren.

Damit Frauen interessiert und aktiviert werden können, sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen. In beteiligungsorientierten Verfahren ist es notwendig, Entwicklungen, die Frauen benachteiligen, sowie die Interessen von Frauen herauszuarbeiten (z. B. Überprüfung der Eingruppierungen im Vergleich zu Männern, Hemmnisse bei beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten oder Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie). Häufig existiert z. B. beim Thema Bezahlung bei Sachbearbeiter*innen die Annahme, dass alle Beschäftigten, die die gleiche Arbeit verrichten, auch gleich bezahlt würden. Um das zu überprüfen, stehen der Interessenvertretung verschiedene Instrumente zur Verfügung z. B. durch den Entgeltcheck der Antidiskriminierungsstelle des Bundes (www.eg-check.de).

Um Frauen zu motivieren, sich an einer solchen Aktion zu beteiligen, ist eine gezielte Ansprache durch die Interessenvertretung nötig. Die meisten Befragten hatten noch nie Kontakt zum Betriebsrat, gehen nicht zu Betriebsversammlungen und sind nicht Mitglied einer Gewerkschaft. Unterschiede gibt es allerdings auch hier. So gab es im Unternehmen B bis vor ein paar Jahren unter Leitung der Betriebsrätin eine Frauengruppe, die sich regelmäßig zum Austausch und zur Planung von gemeinsamen Aktivitäten getroffen hat. Die Arbeitsgruppe sei mittlerweile aber „eingeschlafen", das Interesse sei insbesondere bei den jüngeren Kolleginnen nicht mehr vorhanden.

Das zweite Prinzip sieht Haipeter (2016) in der „Unterstützung der Beschäftigten bei der eigenständigen Wahrnehmung ihrer arbeitsbezogenen Interessen im Betrieb" (ebd., S. 230). Dieses Prinzip schließt an die Praxis des bisherigen Interessenhandelns von Angestellten an. Es geht dann nicht mehr um eine „Stellvertretungspolitik", sondern um die Entwicklung von Instrumenten für die Beschäftigten, damit sie ihre Interessen selbst vertreten können.

> „Dazu gehört, die Beschäftigten bei Bedarf zu informieren und zu beraten, kollektive Regulierungen auszuhandeln, die den Beschäftigten Gestaltungsspielräume gewähren, und schließlich bereit zu stehen, wenn die Beschäftigten an die Grenzen ihrer Durchsetzungsfähigkeit gelangen, und ihnen dann zu helfen, wenn sie darum bitten“ (ebd., S. 230).

Zur Durchsetzung dieser beiden Prinzipien ist es allerdings erforderlich, dass Interessenvertretungen ein geschlechtersensibles Vorgehen entwickeln und über die dazu notwendige Geschlechterkompetenz verfügen, d. h. relevante Geschlechteraspekte in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit erkennen und gleichstellungsorientiert bearbeiten.

6 RESÜMEE UND AUSBLICK

Wie entwickeln sich betriebliche Geschlechterverhältnisse im Zuge der Digitalisierung von Arbeit? Diese Frage stand im Zentrum der empirischen Studie. Am Beispiel der Auswirkungen der Digitalisierung in der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung wurde der Stand der Digitalisierung, die praktizierte Realität im Umgang mit der Digitalisierung von Arbeit sowie die Auswirkungen auf die Arbeit von Frauen und Männern untersucht.

Die Ergebnisse der empirischen Studie werden im folgenden Kapitel 6.1 zusammengefasst. Im Kapitel 6.2 werden die Ergebnisse auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit hin überprüft. Herausgearbeitet wurden Entwicklungsmuster, die den Entwicklungsstand digitalisierter Arbeit aus einer Geschlechterperspektive kennzeichnen. Im abschließenden Kapitel 6.3 werden Interventions- und Handlungsmöglichkeiten für eine gute und geschlechtergerechte Digitalisierung der Arbeit skizziert.

6.1 Auswirkungen der digitalisierten Sachbearbeitung auf die Geschlechterverhältnisse – Aufwertung, Abwertung und Stabilisierung

Im Zuge der Digitalisierung von Arbeit kann in der Sachbearbeitung eine Zunahme qualifizierter Tätigkeiten beobachtet werden. Es gibt allerdings auch gegenläufige Entwicklungen, in welchen Tätigkeiten weiter ausdifferenziert und sowohl auf- als auch abgewertet werden. Ebenso uneindeutig bzw. widersprüchlich ist der Geschlechterbezug. In einigen Bereichen erledigen Frauen und Männer nach eigenen Angaben gleiche Arbeiten zu gleichen Konditionen. Eine genauere Analyse zeigt allerdings etliche geschlechterbezogene Differenzen. Insgesamt weisen die Ergebnisse der vorliegenden Studie ein heterogenes Bild hinsichtlich der Entwicklungen im Beziehungsdreieck von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht auf.

6.1.1 Worin drückt sich die Verwobenheit von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht aus?

Einen zentralen Punkt bildet hierbei die Verwendung von Geschlechterstereotypen. Wer ist für welche Arbeiten besser geeignet, Frauen oder Männer?

Welche Begründungen werden hinzugezogen? Im Bereich der kaufmännischen Sachbearbeitung beziehen sich Stereotype u. a. auf die fehlende Technikaffinität und Einsatzbereitschaft der Frauen hinsichtlich der Nutzung von Technik. In der Folge sind es neben Unterschieden bezüglich der technischen Ausstattung der verschiedenen Arbeitsplätze die Tätigkeitszuschnitte und die hierarchischen Positionen bzw. die Zuordnung in höherwertige Gehaltsgruppen, die auf die Verwobenheit hinweisen.

Eine solche geschlechterbezogene Zuordnung jenseits inhaltlicher Argumente (Art der Tätigkeit etc.) wird von den hoch qualifizierten Frauen z. B. im Sales-Team des Unternehmens B zunehmend infrage gestellt. Ihre Ansprüche an Arbeit und damit verbunden auch ihre Ansprüche an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten entsprechen nicht mehr den stereotypen Vorstellungen, wonach Frauen geringere Interessen an beruflichen Entwicklungen hätten.

Auch die technische Ausstattung ist den Frauen wichtig im Zuge der Digitalisierung von Arbeit. Häufig sind die männlichen Vorgesetzten besser ausgestattet als sie. Technik hat somit auch einen Prestigecharakter. Diese Entwicklung lässt sich jedoch nicht durchgängig für alle analysierten Fälle und Tätigkeitsbereiche der Sachbearbeitung feststellen.

Diese heterogene Entwicklung trifft auch auf die Wertschätzung der unterschiedlichen Arbeiten zu. Assistenzfunktionen, die auch ehemalige Sekretariatsaufgaben enthalten können, erfahren im Zusammenhang mit der Sachbearbeitung in den Unternehmen eine geringere Wertschätzung. Das drückt sich u. a. dadurch aus, dass diese zunehmend weiter standardisiert und perspektivisch automatisiert werden könnten.

Auch Korge und Marrenbach (2018) vermuten, dass Sachbearbeitung bisher nicht im Fokus der Aufmerksamkeit unternehmerischer Entscheider*innen steht. Das kann sich allerdings ändern. Durch zunehmende technische Möglichkeiten in diesem Bereich ergeben sich neue Rationalisierungspotenziale, die sich in Form der Auslagerung von Routinetätigkeiten und Restarbeiten bereits andeuten. Und auch im Bereich der Assistenz- bzw. Sekretariatsarbeit lässt sich bereits eine Verlagerung von Aufgaben beobachten.

Diese Formen der „einfacheren" Sachbearbeitung werden zumeist von Frauen durchgeführt, welche sich über die Substitutionsmöglichkeiten durchaus bewusst sind. Im Unternehmen C sind dies z. B. Frauen in Teilzeit, ohne eine einschlägige Berufsausbildung, sogenannte Quereinsteigerinnen. Eine Investition in deren Weiterqualifizierung und Anreicherung der Tätigkeiten durch neue Aufgaben erfolgt weder vonseiten des Unternehmens aus, noch wird es von den beschäftigten Frauen eingefordert oder angestrebt.

Eine umfassende Substitution durch eine Automatisierung der Sachbearbeitung steht – zumindest zum jetzigen Stand – in den untersuchten Fällen nicht an. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Genannt wurden u. a. hohe Kosten und ein zu großer Aufwand.

6.1.2 Welche Chancen bietet die Digitalisierung der Sachbearbeitung für das Geschlechterverhältnis?

Im Folgenden soll eine analytische Sortierung der Ergebnisse dazu dienen, Muster der Entwicklung zu erkennen. Die vorgefundenen Entwicklungen lassen sich prinzipiell drei Entwicklungsmustern zuordnen: Der Aufwertung und der Abwertung von (Sachbearbeitungs-)Tätigkeiten sowie der Stabilisierung vorhandener Strukturen. Diese Entwicklungsmuster sind geprägt durch den Einsatz von Technik, vor allem aber durch die damit verbundenen neuen Formen der Arbeitsorganisation, durch Arbeitsteilungen vor Ort und deren Wirkungen auf das Geschlechterverhältnis.

Aufwertung von Sachbearbeitungstätigkeiten
Merkmale dieses Musters sind Veränderungen der Arbeitsinhalte und Arbeitsteilungen in Richtung einer integrierten fallbezogenen Sachbearbeitung. Routineanteile werden zunehmend automatisiert oder abgespalten. Die verbleibenden Tätigkeiten sind dadurch anspruchsvoller geworden.

Diese Entwicklung ist gleichzeitig mit (neuen) beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für Frauen verbunden. Zudem absolvieren etliche Frauen und Männer in diesen Bereichen ein nebenberufliches Studium, eine Voraussetzung für die Übernahme von Führungspositionen (z. B. im Unternehmen B). Der Trend zur Akademisierung der Sachbearbeitung und die Anreicherung von Tätigkeiten durch eine ganzheitliche Fallbearbeitung erschweren die Herausbildung einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung; zumindest innerhalb der einzelnen Sachbearbeitungsteams.

Mit dieser Entwicklung verbunden sind auch höhere Entlohnungen (z. B. im außertariflichen Bereich) oder die Möglichkeit des Arbeitgeberwechsels in Zeiten eines Fachkräftemangels in bestimmten Branchen.

Die Belastungssituation ist einerseits durch eine Abnahme gekennzeichnet, u. a. durch den Abbau der Arbeit mit Papier und Aktenordnern oder durch verbesserte Datenerfassung und leichteren Zugang zu den Daten, bei gleichzeitig erhöhtem Handlungsspielraum. Anderseits ist eine Belastungszunahme zu verzeichnen durch die Verdichtung der Arbeit (u. a. durch den

Wegfall von Routinearbeiten, die teilweise auch einen Belastungsausgleich bewirken können) sowie die Möglichkeiten der Ansprechbarkeit außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten und der damit verbundenen Entgrenzung von Arbeit und Privatleben.

Gleichzeitig ist einschränkend zu beobachten, dass in diesem Entwicklungsmuster der Aufwertung Führungspositionen immer noch selten von Frauen eingenommen bzw. ermöglicht werden. Hier finden nach wie vor Geschlechterstereotype Anwendung, wonach sich z. B. Muttersein und Führungsverantwortung nicht miteinander vereinbaren ließen (z. B. im Unternehmen B). Hier zeichnet sich aber möglicherweise ein Wandel ab, der in den zunehmenden Ansprüchen von Frauen begründet liegen könnte.

Worin drückt sich in diesem Muster der Aufwertung die Verwobenheit von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht aus? Der Stand der Digitalisierung ist in allen untersuchten Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß vorangeschritten, dennoch sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung zu beobachten.

Der Technikeinsatz hat zur Ausdifferenzierung verschiedener Tätigkeitsbereiche beispielsweise im Vertrieb des Unternehmens B geführt. Das neu eingeführte ERP-System hat – in Kombination mit einer neuen Form der Organisation der Arbeit (Matrix-Organisation) – die Abspaltung von Routinetätigkeiten und stärker standardisierbaren Tätigkeiten möglich gemacht. Dadurch entstehen neue Möglichkeiten einer technisch unterstützten, ganzheitlichen Bearbeitung von Aufgaben.

Für die zunehmende Zahl an gut qualifizierten Frauen, die inzwischen in den Unternehmen tätig sind, bedeutet diese Form der Organisation von Arbeit neue Chancen für eine gleichberechtigte Teilhabe. Geschlechterdifferenzierenden Zuschreibungen wird in einzelnen Teilbereichen die Grundlage entzogen. Allerdings bleiben auch hier bestimmte Bereiche nach wie vor eher Männern vorbehalten, z. B. der Investmentbereich in der Immobilienwirtschaft. Dort, wo es um hohe Geldsummen geht, werden Männer bevorzugt. Dies trifft auch auf den Einkauf von teuren Rohstoffen im Unternehmen B zu.

In der alltäglichen Wahrnehmung der Frauen und Männer gibt es in den aufgewerteten Bereichen der Sachbearbeitung mit Blick auf die Qualifizierung oder das Aufgabenspektrum der*des Einzelnen kaum mehr Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Frauen und Männer durchlaufen die gleiche Ausbildung, und auch die interviewten Frauen bilden sich oft gleichermaßen durch ein berufsbegleitendes Studium weiter. Damit wird eine (Re-)Produktion geschlechterbezogener Strukturen zwar nicht unmöglich gemacht, aber

die neu entstandene Ordnung weist auf eine geschlechtergerechtere Arbeitsteilung hin. Benachteiligungen von Frauen müssen in der Regel von den Entscheider*innen begründet werden.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie weisen darauf hin, dass und wie die Geschlechterverhältnisse durch Arbeit und Digitalisierung beeinflusst werden. Der ganzheitliche Zuschnitt bestimmter Tätigkeiten in den Unternehmen (z. B. Vertrieb und Immobilienverwaltung) erfordert, dass alle Mitarbeiter*innen gleichermaßen Zugang zu den notwendigen Programmen haben und in deren Nutzung so versiert sind, dass sie ihren Arbeitsalltag bewältigen können. Insbesondere im Bereich der Sachbearbeitung drückt sich Technikaffinität und -kompetenz in erster Linie durch die Anwendung umfassender Softwaresysteme, (internetbasierter) Datenbanken und Informations- und Kommunikationstechnologien etc. aus.

Dass Technikeinsatz nicht nur rein zweckrationalen Überlegungen folgt, sondern das Ergebnis sozialer Prozesse der Arbeits- und Technikgestaltung ist, zeigt sich deutlich. Der Einsatz von Technik in den untersuchten Unternehmen ist u. a. durch die Vorstellungen der zuständigen Akteur*innen geprägt. So sind z. B. einer vollständigen Automatisierung des Kontakts mit Kund*innen im Bereich des Vertriebs oder bei der Betreuung und Verwaltung von Immobilien Grenzen durch das dezidierte Verständnis der Arbeit als Dienstleistungsarbeit gesetzt, bei welcher der persönliche Kontakt zu den Kund*innen hohe Bedeutung hat.

Dadurch werden bestimmte Arbeitsbereiche nicht automatisiert oder standardisiert. Eine zu rigide Steuerung der Prozessschritte durch digitale Technologien wird verhindert.

Die mit der Automatisierung bzw. Verlagerung von Routinearbeiten entstandenen Zeitersparnisse werden für die Bearbeitung von mehr Fällen, für mehr konzeptionelle Arbeit und die individuelle Betreuung der Kund*innen genutzt (Immobilienunternehmen D). Ähnliches lässt sich bezogen auf Unternehmen B im Fall des Vertriebs zumindest auf den Teilbereich des stärker strategischen Vertriebs (Sales-Team) feststellen.

Abwertung von Sachbearbeitungstätigkeiten

Durch die Abspaltung von Routinearbeiten ergeben sich auch neue Formen einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung, wenn z. B. Frauen aus Gründen der Vereinbarkeit in Tätigkeitsfelder gedrängt werden, in denen die Gefahr der Substitution besonders hoch ist. Dies trifft beispielsweise auf die Arbeit der Produktionsassistenz im Unternehmen C zu, die ausschließlich von Frauen erledigt werden.

Neben den beschriebenen Aufwertungstendenzen der Arbeit von Frauen durch digitalisierte Arbeitsprozesse sind Abwertungstendenzen von Tätigkeiten zu beobachten, die teilweise parallel in einem Bereich wie dem Vertrieb im Unternehmen B stattfinden. Gemeint sind sogenannte Resttätigkeiten, die aus Kostengründen noch nicht digitalisiert wurden oder noch manuell durchgeführt werden müssen wie z. B. das Einscannen von Rechnungen. Sie sind auch im Order-Management beobachtbar.

Ursache dafür ist die mit der Digitalisierung verbundene veränderte Arbeitsorganisation, die zu einer Ausdifferenzierung ganzheitlicher, konzeptioneller Fallbearbeitungen auf der einen Seite und „einfacherer" und durch Routineaufgaben geprägter Tätigkeiten auf der anderen Seite führt.

Worin drückt sich hier die Verwobenheit von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht aus? Gleichzeitig zu den Aufwertungstendenzen der Arbeit von Frauen gibt es Bereiche, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung entstanden sind. Dies betrifft z. B. den Teilbereich des Order-Managements im Vertrieb im Unternehmen B. Durch die Umstrukturierung der Arbeit ist dieser neue Bereich entstanden. Die Tätigkeit im Order-Management umfasst die digitale Erfassung und Bearbeitung von Aufträgen. Durch die Digitalisierung wurden die einzelnen Arbeitsschritte vereinheitlicht und standardisiert. Die Arbeit ist einseitiger und weniger vielfältig geworden und sie wird ausschließlich von Frauen erledigt.

Stabilisierung vorhandener Strukturen

Das dritte Entwicklungsmuster kann mit dem Begriff der Stabilisierung vorhandener geschlechterbezogener Arbeitsteilungen beschrieben werden. Die Verwobenheit von Arbeit und Digitalisierung mit Geschlecht ist hier am deutlichsten zu beobachten. In dieses Muster fallen Tätigkeiten in der Sachbearbeitung, welche geprägt sind durch zumeist unterstützende Assistenztätigkeiten z. B. für Vorgesetzte oder Werksleitungen, wie im Unternehmen C beschrieben, oder im Unternehmen D („die Damen am Empfang").

Diese Arbeiten verharren in ihren traditionellen geschlechterbezogenen Zuschreibungen: Was als „Frauenarbeit" bezeichnet wird, wird mit herkömmlichen Geschlechterstereotypen begründet und damit stabilisiert. Frauen eignen sich demnach vermeintlich aufgrund ihrer Freundlichkeit für Empfangsarbeiten. Frauen haben aus Gründen der Vereinbarkeit Interesse an Teilzeitarbeit. Die Möglichkeit zur Vollzeitarbeit ergibt sich im Unternehmen C allerdings für sie gar nicht, sie wird schlicht nicht angeboten.

Diese Prozesse können auch mit dem Festhalten an traditionellen Geschlechterordnungen beschrieben werden. Die traditionelle geschlechterbe-

zogene Arbeitsteilung – hier der Chef, da die Assistentin – wird hier nur selten infrage gestellt: Die einfachen Routinearbeiten werden überwiegend bzw. nahezu ausschließlich von Frauen erledigt.

Die Arbeit der Mitarbeiter*innen in diesem Entwicklungsmuster kann bezogen auf geschlechterbezogene Aspekte eher als strukturkonservativ und stabilisierend bezeichnet werden. Durch die Einführung neuer Computersysteme besteht zwar das Potenzial zur weiteren technischen Rationalisierung, für die Unternehmen stellt sich allerdings die bereits angesprochene Investitionsfrage: Was kostet das derzeitige Personal (im beobachteten Fall handelt es sich hier um die Arbeit von Frauen), was kostet die Automatisierung? Die Entscheidung fällt für die günstigere Variante.

Zusammenfassend kann somit festgehalten werden: Die Entwicklung der Arbeit durch Digitalisierung geht nicht eindeutig zulasten von Frauen. Es gibt verschiedene Entwicklungsmuster, die zum Teil parallel in einem Unternehmen auftreten können. Diese Entwicklungsmuster der Auf- und Abwertung von Tätigkeiten sowie der Stabilisierung geschlechterbezogener Strukturen sind durchaus übertragbar auf andere Arbeitsbereiche und die jeweiligen Geschlechterverhältnisse (vgl. auch Kutzner 2020a). Gleichzeitig wird deutlich, dass diese Entwicklungen nicht statisch vorgegeben sind, sie werden gestaltet.

6.2 Flexibilisierte Geschlechterverhältnisse durch digitalisierte Arbeit – allgemeine Entwicklungsmuster

Im Folgenden werden zusammenfassend verallgemeinerbare Tendenzen in der Entwicklung digitalisierter Arbeit für die Geschlechterarrangements benannt.

Grundsätzlich kann festgehalten werden: Es gibt nicht *die* Digitalisierung oder *die* Prozesse der Digitalisierung von Arbeit. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie hängen nicht nur von der Branche und dem konkreten Arbeitsbereich ab, auch nicht vom Stand der Möglichkeiten des Einsatzes digitaler Technologien, sondern sie verweisen darauf, dass es soziale Prozesse sind, in denen entschieden wird, welche Technik eingeführt wird, in welchen Bereichen sie eingeführt wird und wie sie arbeitsorganisatorisch begleitet und gestaltet wird. In diesem Prozess wird auch entschieden, welche Beschäftigtengruppen von den Änderungen betroffen sein werden.

Hier deutet sich bereits an, dass der Zeitpunkt nicht vorüber ist, um Einfluss auf die Gestaltung zu nehmen. Der Prozess der Digitalisierung der Arbeit eröffnet hierzu immer wieder neue Gelegenheiten.

Ziel der vorliegenden Studie war es, am Beispiel der kaufmännisch-verwaltenden Sachbearbeitung zu überprüfen, inwiefern in Digitalisierungsprozessen Geschlechterverhältnisse relevant sind bzw. relevant gemacht werden. Nicht selten herrscht im Bereich von Angestellten der Mythos der Egalität vor, sowohl bei Frauen als auch bei Männern. Das resultiert u. a. auch daraus, dass sich im Zuge der Digitalisierung von Arbeit die Arbeitsinhalte und die Aufgabenzuschnitte verändern. Es gibt einige Bereiche, in denen Frauen und Männer durchaus die gleiche Arbeit verrichten. Insbesondere höher qualifizierte Frauen erkennen allerdings, dass die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten für sie häufig an der sogenannten gläsernen Decke scheitern.

Beobachtet werden konnte zudem, dass die neue Arbeitsteilung mit einer Ausdifferenzierung in einfache Routinearbeiten und höher qualifizierte Arbeiten verbunden ist (z. B. ganzheitliche Fallbearbeitung) und dabei einen Geschlechterbezug aufweist. Die Loslösung der Routinearbeiten aus den Arbeitsprozessen führt zu Arbeitsbereichen mit sogenannten Restarbeiten wie z. B. dem Scannen von Dokumenten. Dabei handelt es sich um Tätigkeiten, die perspektivisch automatisierbar wären, was den Wegfall dieser Arbeitsplätze zur Folge hätte. Diese Arbeiten werden zumeist von Frauen erledigt.

Der Entwicklungsstand des Einsatzes digitaler Technik in den Unternehmen ist unterschiedlich, im Fall der Sachbearbeitung bezogen auf den Anteil der „Routine-Sachbearbeitung" bzw. der wenig oder nicht digitalisierten „Restarbeiten" im Verhältnis zu den bereits digitalisierten Tätigkeitsbereichen. Die folgenden drei Trends fassen grob mögliche verallgemeinerbare Auswirkungen auf die Entwicklungen zusammen.

– *Digitalisierung kann Geschlechterdifferenzierungen vermindern:* Digitalisierung führt auch zu neuen Formen der Arbeitsorganisation. Durch die Standardisierung und ggf. Auslagerung von Routinetätigkeiten auf der einen Seite und neue technische Möglichkeiten der Zusammenlegung vorher arbeitsteilig organisierter Prozessschritte auf der anderen Seite ist eine ganzheitliche, anspruchsvollere und höher qualifizierte Arbeit z. B. bei der Immobilienverwaltung oder im Einkauf möglich.

  So bringen die neuen digitalen Technologien neue Möglichkeiten des Zugangs und der Auswertung von Daten mit sich. In der Tendenz werden Arbeiten anspruchsvoller und von Frauen *und* Männern gleichermaßen erledigt. Das Qualifikationsniveau ist in den neu entstehenden, höherwertigen Arbeitsbereichen entsprechend hoch. Die qualifizierte Berufsausbildung bleibt zentral und wird zunehmend durch ein Studium ergänzt. Von dieser Entwicklung können insbesondere höher qualifizierte Frauen profitieren.

- *Digitalisierung kann Geschlechterdifferenzierungen verstärken:* Es entstehen neue Abteilungen, in die hinein die herausgelösten Routinetätigkeiten verlagert werden und die nur geringe Chancen für eine Entwicklung hin zu höher qualifizierten und stärker selbstbestimmten Tätigkeiten mit sich bringen.
  Dieser Trend ist dort zu beobachten, wo Routinearbeiten ausgelagert werden, die entweder noch nicht digital ausgeführt werden können oder gewollt nicht digital erledigt werden, weil die Digitalisierung mit höheren Kosten verbunden ist (wie das Scannen von Dokumenten oder Arbeiten im Order-Management). Solche Arbeiten werden zunehmend weiter standardisiert und könnten perspektivisch automatisiert werden.
  Diese Arbeiten werden häufig von Frauen erledigt. Sie zählen zwar zu den Routinearbeiten, das bedeutet allerdings nicht, dass es sich hierbei nur um einfache Arbeiten handelt. Im Zuge der Digitalisierung fallen hier etliche, zum Teil parallel zu bearbeitenden Tätigkeiten an. Gleichzeitig liegen hier Rationalisierungspotenziale, die den Wegfall der Arbeiten bedeuten könnten. Durch diese Art der Differenzierung der Arbeit können neue, Frauen benachteiligende Geschlechterunterschiede entstehen.
- *Digitalisierung ohne Effekte auf bestehende Geschlechterverhältnisse:* Diese Entwicklung ist insbesondere da zu beobachten, wo die Digitalisierung von Arbeit am geringsten ausgeprägt ist. Vieles wird nach wie vor stark arbeitsteilig an verschiedenen Arbeitsplätzen erledigt, kaum vernetzt. Die bestehende geschlechterbezogene Arbeitsteilung wird hier aufrechterhalten. Assistenzfunktionen in Form von notwendigen Routinearbeiten erfahren in den Unternehmen eine geringere Wertschätzung.
  Diese Formen der „einfacheren" Arbeit werden zumeist von Frauen ausgeführt, welche sich teilweise über die Substitutionsmöglichkeiten durchaus im Klaren sind. Es sind häufig Frauen in Teilzeit und ohne eine einschlägige Berufsausbildung, sogenannte Quereinsteigerinnen.

Die empirischen Ergebnisse weisen deutlich auf die Verwobenheit von Arbeit, Technik und Geschlecht und deren Manifestation auf der Ebene der Organisation der Arbeit, der Art und Weise der eingeführten Technologien, deren organisatorische Einbettung und der Auswirkungen auf das Geschlechterverhältnis hin. Dabei verlaufen die Digitalisierungsprozesse in den untersuchten Fällen nicht jenseits der Geschlechterlinien, sondern verbinden sich auf unterschiedliche Weise mit ihnen.

Während es also in einigen Fällen zu Neuverhandlungen und Veränderung bestehender Geschlechterdifferenzierungen gekommen ist, weisen ande-

re Fälle eher auf eine Verfestigung bestehender Differenzierungen hin, verbunden mit der Persistenz bestehender Machtverhältnisse und Geschlechterordnungen.

Die Beispiele zeigen, wie in den sozialen Prozessen der Digitalisierung von Arbeit bewusst oder unbewusst auch über Geschlechterverhältnisse verhandelt wird. Benachteiligende und ausgrenzende Geschlechterstereotypisierungen und positive Entwicklungen können also durchaus parallel verlaufen.

Die Zuschreibung von Geschlechterstereotypen hinsichtlich der Nutzung von Technik ist zudem geprägt durch Widersprüchlichkeiten. Diese äußern sich in der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze wie auch in den Tätigkeitszuschnitten sowie den hierarchischen Positionen bzw. der Zuordnung zu höherwertigen Gehaltsgruppen.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwar auch die Entwicklung und Gestaltung der Technik einen Geschlechterbias enthalten kann (wenn z. B. von den Entwickler*innen an die Einsatzbereiche und die Nutzenden gedacht wird). Im Vordergrund der hier vorliegenden Studie stand allerdings weniger die ausgewählte Technik als die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsorganisation.

Durch die mit der Digitalisierung verbundenen neuen Aufgabenzuschnitte, Arbeitsteilungen und Arbeitsbewertungen wird entschieden, ob die technischen und organisatorischen Neuerungen positive oder negative Auswirkungen auf die Geschlechterverhältnisse haben werden, ob Digitalisierungsprozesse von Arbeit eher ein Risiko oder eine Chance für mehr Geschlechtergerechtigkeit darstellen.

Neue Softwareprogramme allein sind somit kein zwangsläufiger Anlass dafür, dass Machtasymmetrien in den Betrieben verhandelt werden. Sie stellen allerdings mögliche Ansatzpunkte zur Veränderung dar. Die Digitalisierung von Arbeit kann ein Auslöser für Veränderungen in den Geschlechterverhältnissen sein.

Dies ist insbesondere bei Umstrukturierungen in den jeweiligen Tätigkeitsbereichen zu beobachten. Neben der Angleichung von Tätigkeitsbereichen lassen sich auch Prozesse der Ausdifferenzierung feststellen – in strategisch-konzeptionelle und anspruchsvollere Tätigkeiten im Sinne ganzheitlicher Arbeitsprozesse einerseits und Routinetätigkeiten andererseits, die sich häufig als Zuarbeiten für eine noch nicht ausgereifte Technik charakterisieren lassen. Diese bergen für einen Teil der Frauen die Gefahr einer Festigung traditioneller Geschlechterverhältnisse, wenn ihnen die potenziell leichter zu substituierenden und weniger gut bezahlten Routinetätigkeiten zugewiesen werden.

Von hoch qualifizierten Frauen wird die traditionelle Geschlechterordnung jedoch zunehmend infrage gestellt. Ihre Ansprüche an Arbeit haben sich geändert und damit auch ihre Ansprüche an berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Die (Neu-)Ordnungen bestehender Geschlechterverhältnisse in den untersuchten Arbeitsbereichen sind widersprüchlich. Ein einheitliches Muster ist nicht zu erkennen, sodass im Sinne von Lenz (2017) auch von flexibilisierten Geschlechterarrangements gesprochen werden kann. Frauen können von den Chancen der Digitalisierung vor allem dann substanziell profitieren, wenn es gelingt, auch mithilfe der Digitalisierung den geteilten Arbeitsmarkt aufzubrechen. Mit digitalen Technologien können neue Tätigkeiten entstehen. Das kann zu einer Neubewertung und Neuverhandlung einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung führen.

Bislang sind hierfür allerdings erst wenige Indizien auszumachen. Einige Beispiele für Veränderungen aus der vorliegenden Studie deuten darauf hin.

Wenn auch auf der Handlungsebene Veränderungen erkennbar sind, so sind in den strukturellen Bedingungen deutlich Beharrungstendenzen zu beobachten (z. B. im geschlechterdifferenzierten Arbeitsmarkt oder den Entlohnungsprinzipien). Für die Durchsetzung von Veränderung sind verschiedene Akteur*innen gefragt: Unternehmensleitung, Geschäftsführung, betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung und die Beschäftigten selbst. In partizipativen Prozessen der Arbeits- und Technikgestaltung bekommen Frauen Möglichkeiten, ihre Interessen einzubringen und durchzusetzen.

Abschließend kann festgehalten werden: In Prozessen der Digitalisierung von Arbeit entstehen Ansatzpunkte, geschlechterbezogene Arbeitsteilungen zu verändern. Allerdings bedarf es hierzu des aktiven Handelns von Akteur*innen. Zu berücksichtigen ist dabei, dass es kein Ende der Digitalisierung geben wird, im Gegenteil: Digitalisierung, verstanden als fortlaufender Reorganisationsprozess in Organisationen, eröffnet stets Gelegenheiten, Einfluss auf eine geschlechtergerechte Gestaltung der Arbeit zu nehmen.

6.3 Digitalisierung als Herausforderung für Gleichstellungspolitik – Ansatzpunkte und Interventionsmöglichkeiten für eine gute und geschlechtergerechte digitalisierte Arbeit

Wenn davon ausgegangen wird, dass die Digitalisierung in vielen Betrieben noch nicht umfassend fortgeschritten ist, und es vor diesem Hintergrund Möglichkeiten gibt, auf die Gestaltungsprozesse von Arbeit und Technik im

Sinne der Geschlechtergerechtigkeit Einfluss zu nehmen, dann eröffnet sich hier ein aussichtsreiches Gestaltungsfeld auch für Betriebsräte und Gewerkschaften.

Eine wesentliche Voraussetzung, eingefahrene geschlechterdifferenzierende Muster in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit zu verändern, liegt in einem bewusst geschlechtersensibel und partizipativ angelegten Gestaltungsprozess. Mit einer solchen Vorgehensweise besteht die Möglichkeit der Einflussnahme. Dabei kann ein aktives Thematisieren von Geschlechterungleichheit auch zu einem Wandel bestehender Geschlechterverhältnisse führen. Dazu braucht es einen ständigen Dialog. Und es braucht entsprechende Qualifizierungen bei den betreffenden Akteur*innen.

Bevor auf Interventionsmöglichkeiten eingegangen wird, sollen einige Gestaltungsthemen skizziert werden. Sie basieren auf den zentralen Ergebnissen der vorliegenden Studie und sind durchaus übertragbar auf andere Arbeitsbereiche.

Zunächst kann festgehalten werden, dass sich die Arbeitsinhalte der Sachbearbeiter*innen durch verschiedene Prozesse der Digitalisierung verändern. Sie sind zum Teil differenzierter in ihren Qualifikationsanforderungen geworden. Anspruchsvoller gewordene Tätigkeiten benötigen die Überprüfung bisheriger Tätigkeitsbeschreibungen, die ggf. auch mit Neubewertungen einhergehen können.

Eine geschlechtergerechte Arbeitsbewertung kann nur erreicht werden, wenn die mit Tätigkeitsbewertungen befassten Personen sich der Fallstricke von geschlechterbezogenen Aufgabenzuschnitten bewusst sind. Dabei ist es erforderlich, dass in den Prozess einbezogene Akteur*innen über ein sogenanntes Geschlechterwissen verfügen, das sie in die Lage versetzt, Geschlechterspezifika zu erkennen.

Geschlechterstereotype beeinflussen bewusst oder auch unbewusst die Wahrnehmungen, Erwartungen und Zuschreibungen in Bezug auf männer- bzw. frauendominierte Arbeiten. Diese Geschlechterstereotype beeinflussen auch die Organisation von Arbeit und ihre Bewertungsverfahren sowie den Einsatz von Technik. Schon die Geschichte der Büroarbeit zeigt, wie sich Frauenbilder und Tätigkeitsinhalte im Kontext der Technisierung gegenseitig beeinflussen. Dieses Vorgehen ist sichtbar zu machen und infrage zu stellen. Die Dominanz von Männern zeigt sich auch in den Berufsbezeichnungen „Bürokaufmann“ und „Industriekaufmann“, die ebenfalls auf die historische Entwicklung der Berufsbilder hinweisen.

Folgende Themenkomplexe sind bei der Gestaltung geschlechtergerechter Digitalisierungsprozesse relevant:

Technische Veränderungen bedürfen der Veränderung von Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung

Ein erster Themenkomplex umfasst die Analyse von Veränderungen in der Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und Arbeitsteilung in der Sachbearbeitung. Technische Veränderungen bedürfen einer Anpassung der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung. Oftmals wird dies nicht hinreichend berücksichtigt. Es wird versucht neue Arbeitsinhalte und Anforderungen mit einer alten Arbeitsorganisation zu bewältigen. Das funktioniert in der Regel nicht.

Die im Kapitel 6.1 beschriebenen Entwicklungsmuster digitalisierter Arbeit sind heterogen, sie weisen Auf- und Abwertungen sowie Stabilisierungen von bestehenden Geschlechterordnungen auf. Trotz etlicher Chancen, die durch die digitalisierte Arbeit für Frauen entstehen können, bleiben bestimmte strukturelle Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern bestehen. Sie drücken sich zumeist in den gleichbleibenden betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen aus.

Um hier gegenzusteuern ist von Bedeutung, welches Geschlechterwissen in die Arbeitsgestaltung und den Technikeinsatz fließt. Hierzu haben in den vergangenen Jahrzehnten bereits vielfach feministische Forscherinnen darauf aufmerksam gemacht, dass eine scheinbar selbstverständliche Verbindung von Männern und Technik bestehe. Technik als solche könne demnach nicht als geschlechterneutral bezeichnet werden. Männliche Konnotationen seien in die Technik und Maschinen selbst mit eingebettet (Cockburn 1985; Wajcman 1994). Technik ist also nicht wertfrei zu beurteilen und soziale Beziehungen sowie Geschlechterbeziehungen sind ihr immanent.

Technische Veränderungen treffen auf traditionell vergeschlechtlichte Arbeitsorganisationen. Die Gefahr besteht darin, dass mit alten Geschlechterstereotypen, wonach Frauen und Männer jeweils für bestimmte Arbeiten besser oder schlechter geeignet sind, alte Muster der Organisation von Arbeit stabilisiert werden.

Wie bereits angeführt, hat die Frauen- und Geschlechterforschung schon in den 1990er-Jahren gezeigt, dass Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern auch im Zusammenhang mit Technik regelrecht konstruiert werden. Zu nennen ist hier die zum Teil bis heute geäußerte Unterstellung, Frauen seien technisch weniger kompetent als Männer (vgl. auch Kutzner 2020b). Die Ergebnisse der vorliegenden Studie begründen Zweifel an diesen Vorstellungen. Um Frauen im Prozess der Digitalisierung geschlechtergerecht zu berücksichtigen, ist die generelle Annahme der Technikinkompetenz von Frauen zu überwinden. Hierzu gibt es ebenfalls Beispiele in der vorliegenden Studie.

Festgestellt werden kann: Die mit der Digitalisierung verbundenen notwendigen arbeitsorganisatorischen Veränderungen können einen entscheidenden Einfluss auf das Geschlechterverhältnis haben. Eine erste und wichtige Voraussetzung für mehr Geschlechtergerechtigkeit besteht somit darin, generell die traditionelle geschlechterbezogene Arbeitsteilung mit ihren geschlechterstereotypen Vorstellungen zu hinterfragen, auch wenn keine technischen Veränderungen vorgenommen werden, bzw. die Technik nicht den hauptsächlichen Einflussfaktor darstellt. Zu fragen wäre: Welche Faktoren können die Entwicklungen beeinflussen? Was wären mögliche Voraussetzungen und Ziele einer geschlechtergerechten Gestaltung der Digitalisierung?

Technische Veränderungen bedürfen neuer Arbeitsbewertungen

Die Digitalisierung kann Arbeit anspruchsvoller machen oder auch zu ganz neuen Tätigkeiten führen. Während einige Befragte der Ansicht sind, dass Frauen nicht benachteiligt werden und der Grundsatz „Gleiche Arbeit, gleicher Lohn" gelte – unabhängig vom Geschlecht –, gibt es auch gegenteilige Hinweise. Benachteiligungen liegen z. B. dann vor, wenn die durch Digitalisierung entstehenden neuen Tätigkeiten bei der Eingruppierung unberücksichtigt bleiben.

Ein weiterer Ansatzpunkt liegt also darin, die Bewertung der Arbeit zu überprüfen. Die Digitalisierung kann Arbeit anspruchsvoller machen oder auch zu ganz neuen Tätigkeiten führen. Damit verbunden sind aus der Geschlechterperspektive vor allem drei Fragen: Auf welche Arbeiten trifft das zu? Wer übernimmt diese Arbeiten? Für wen verändert sich auch die Bewertung der Arbeit und führt zu einer Höhergruppierung?

Benachteiligungen liegen z. B. dann vor, wenn die durch die Digitalisierung entstehenden neuen anspruchsvolleren Tätigkeiten nicht zu einer Erhöhung der Eingruppierung auch für Frauen führen. Eine Voraussetzung für mehr Geschlechtergerechtigkeit läge hier darin, herkömmliche Arbeitsbewertungen infrage zu stellen, zu überprüfen und so auch zu einer Aufwertung von neuer, aber auch vorhandener „Frauenarbeit" zu kommen. Nur dann können beispielsweise die bereits angesprochenen – Frauen benachteiligenden – Pfadabhängigkeiten der geschlechterbezogenen Arbeitsteilung durchbrochen werden.

Digitalisierte Arbeit benötigt Qualifizierungen und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Digitalisierung von Arbeit kann auch mit einem Arbeitsplatzabbau verbunden sein. Um dem vorzubeugen, ist es eine wichtige Gestaltungsaufgabe, den

absehbar von diesem Wegfall betroffenen Personen alternative Karrierewege zu eröffnen (u. a. durch Weiterbildung). Ein nächster Themenkomplex umfasst somit die mit dem aktuellen Wandel der Arbeit verbundenen Qualifizierungen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Qualifizierung wird auch als Schlüsselfaktor der Digitalisierung bezeichnet. Digitale Kompetenz ist notwendig, damit alle am digitalen Umbruch partizipieren können. Derzeit sind Hochqualifizierte im Fokus vieler Debatten, aber insbesondere für mittlere Qualifikationen ergibt sich eine Handlungsnotwendigkeit.

Digitale Kompetenz umfasst in dem hier gemeinten Sinn auch Handlungskompetenz, die beispielsweise Technik als veränderbar ansieht. Digitalisierung ist kein natürlicher, sondern ein sozialer Prozess, der verschieden gestaltet werden kann. In diesen Prozess fließen immer auch unterschiedliche Interessen ein. Eine solche Handlungskompetenz beinhaltet auch eine Reflexions- und Kritikfähigkeit im Hinblick auf Folgenabschätzungen für Arbeit und Geschlecht.

Die Gestaltung digitalisierter geschlechtergerechter Arbeit benötigt partizipative Ansätze

Insgesamt ist der Tenor aller Debatten: Digitalisierung ist ein offener Prozess mit vielen Unwägbarkeiten – und wo etwas offen ist, besteht die Chance der Einflussnahme.

Techniken der Digitalisierung und Vernetzung können Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern reproduzieren, wenn dem nicht gezielt entgegengewirkt wird. Die geschlechtergerechte Gestaltung von Digitalisierungsprozessen benötigt einen beteiligungsorientierten Prozess, in dem das alltägliche Handeln hinterfragt und reflektiert wird, um es Veränderungen zugänglich zu machen. Dazu ist vorab zu klären: Wer ist beteiligt am Gestaltungsprozess? Und wer setzt sich in der Auseinandersetzung darüber durch, wie digitalisierte Arbeit gestaltet wird? Haben Frauen Handlungs- und Definitionsmacht? Wer im Unternehmen eine Stimme hat, der kann auch Einfluss nehmen.

Dazu bedarf es einer Sensibilität für Geschlechterfragen. Bei etlichen Betriebsräten, Unternehmensleitungen, Personalverantwortlichen oder Unternehmensplaner*innen ist diese Sensibilität allerdings nicht so ausgeprägt, wie es nötig wäre für eine geschlechtergerechte Arbeit.

Weiterhin braucht ein solcher Beteiligungsprozess Macht- und Zeitressourcen, solidarisches Handeln und die Fähigkeit zum Konflikt, aber auch – in Anknüpfung an den obigen Punkt – die Qualifizierung der Beschäftigten, die sich oftmals nicht in den Gestaltungsprozess einbringen können, da sie

die technischen Zusammenhänge und Rückmeldungen der IT-Abteilungen, z. B. über das, was technisch (nicht) machbar sei, nicht einschätzen können.

Interventionsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene lägen somit darin, in Prozessen der Digitalisierung von Arbeit auf die gleichberechtigte Beteiligung von Frauen und Männern zu achten und gleichzeitig Fragen einer geschlechtergerechten Gestaltung von Arbeit zu berücksichtigen. Ein wichtiger Schritt zu Veränderungen wäre deshalb, Betriebsräte und Gewerkschaften für das Thema Digitalisierung und Geschlecht zu sensibilisieren und zu qualifizieren.

Wenn z. B. heute argumentiert wird, die mit neuen Technologien verbundenen geänderten Aufgabenzuschnitte würden gerade „weibliche" Eigenschaften wie Kommunikation, Verständnis und Kooperationsfähigkeit verlangen, dann werden Frauen wieder auf scheinbar „natürliche" Eigenschaften festgelegt (u. a. Welpe/Welpe 2004, o. S.). Und McKinsey rät „den Unternehmen nachdrücklich zu mehr weiblichem Sachverstand auf höchster Ebene" (FAZ 22.10.2013).

Die Forschung hat gezeigt, dass solche biologistischen Zuschreibungen immer frauenfeindlich sind, da sie zum einen nie auf alle Frauen zutreffen und zum anderen Frauen von bestimmten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abschneiden (u. a. Stiegler 1992, S. 9). Schon allein der Zusatz „weibliche" Eigenschaften weist auf diese biologistische Sichtweise hin.

Die Sensibilität für solche Zusammenhänge ist bei Entscheider*innen häufig nicht sehr ausgeprägt. Bei Betriebsräten, Unternehmensleitungen, Personalverantwortlichen oder Unternehmensplaner*innen besteht hier Nachholbedarf.

Zusammenfassung: Chancen einer geschlechtergerechten Gestaltung

Unstrittig ist, ohne eine Beteiligung von Frauen und ohne das Ziel der Chancengleichheit wird der Digitalisierungsprozess geschlechterdifferente Strukturen beibehalten bzw. sogar neue erzeugen. Die aktuelle Herausforderung besteht darin, die Geschlechterperspektive sowohl breiter als auch differenzierter in die Diskurse um Digitalisierung von Arbeit aufzunehmen.

Digitalisierung kann als ein eher tastender Prozess begriffen werden, der in kleinen Schritten vor sich geht. Digitalisierung ist keine Naturgewalt, die über uns kommt, sondern kann beeinflusst und gestaltet und dort, wo es nötig ist, auch verhindert werden. Übersehen wird oft, dass längst nicht alles, was in der Theorie technisch möglich ist, in die Praxis umgesetzt werden kann und sollte. Neben Umsetzungshemmnissen gibt es auch Grenzen der

Digitalisierung, Prozesse oder Dienstleistungen, die nicht formalisiert werden können oder sollen.

Die aktuellen Prozesse der Digitalisierung von Arbeit eröffnen hier unter bestimmten Bedingungen Handlungsspielräume. In solchen Situationen ergeben sich Chancen, über Strukturen und Routinen nachzudenken und zu sprechen.

Um Digitalisierung geschlechtergerecht zu gestalten, ist dieser Prozess bewusst und beteiligungsorientiert anzulegen. Um zu Veränderungen zu kommen, ist ein Gestaltungsprozess sinnvoll, der mit einer Sensibilisierung für das Thema beginnt, und fortfährt mit dem Erkennen von Gestaltungsthemen bis hin zu einem Infragestellen bisheriger Strukturen. Ohne ein Erkennen und Sensibilisieren für Geschlechterungleichheiten im Kontext der Digitalisierung sowie das Infragestellen vorhandener geschlechterdifferenzierender Arbeitsorganisationen besteht die Gefahr der Reproduktion von Geschlechterstereotypen. Auf diese Weise würden Chancen der Einflussnahme nicht genutzt und die strukturelle Benachteiligung von Frauen weiter zementiert.

Es gilt, das alltägliche Handeln zu hinterfragen, das selbstverständlich Gewordene, das „Wir haben das schon immer so gemacht" zu reflektieren, um es dann zu verändern. Ziel eines kritisch angelegten Digitalisierungsprozesses ist es, zunächst einmal ein Bewusstsein dafür zu erzeugen, dass das, was alle für selbstverständlich gehalten haben, auch anders gestaltet werden könnte. Darauf aufbauend könnte dann ein Dialog einsetzen darüber, was wie verändert werden soll.

Entscheidend sind der Anspruch und die Bereitschaft aller Gruppen im Betrieb, sich an Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Dazu müssen Entwicklungsprozesse den nötigen Raum bieten. Veränderungen sind vor diesem Hintergrund zu analysieren und in Bezug auf die Gestaltung von Arbeit zu beeinflussen.

Der erste Schritt eines Gestaltungsprozesses von digitalisierter Arbeit liegt im Erkennen bestimmter Zusammenhänge von Digitalisierung, Arbeit und Geschlecht, und nicht in der Auffassung: „Ach ja, die Technik, was hat die schon mit Frauen und Männern zu tun?" Fragen sind hierbei z. B.: Wie entwickelt sich die Arbeit durch Digitalisierung? Entstehen auch neue anspruchsvolle Tätigkeiten? Wer übernimmt diese Tätigkeiten? Sind das nur Männer oder sind das auch Frauen? Was passiert mit den restlichen Arbeiten? Und schließlich: Führt Digitalisierung zu Veränderungen der Arbeit von Frauen?

Der zweite Schritt liegt im Infragestellen. Das ist entscheidend dafür, dass nicht einfach traditionelle Strukturen, Handlungen und Routinen beibehal-

ten werden, nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht, und das hat sich bewährt". Stattdessen ist zu fragen: „Ja, muss das eigentlich immer so bleiben, oder kann das nicht anders gestaltet werden?" Dabei gibt es oftmals das Schema: Das ist und bleibt ein Arbeitsplatz für Frauen bzw. für Männer. Eine solche Zuordnung ist zu hinterfragen, warum ist das eigentlich so? Ist es so, dass die Arbeitsplätze noch auf bestimmte Geschlechterstereotype ausgerichtet sind?

Bisherige geschlechterbezogene Arbeitsteilungen, Arbeitsbewertungen, Arbeitsbedingungen und die damit verbundenen Geschlechterstereotype sind zu überprüfen. Methodisch bedeutet das, dass dieses implizite Geschlechterwissen transparent gemacht und hinterfragt wird.

Der dritte Schritt ist dann die Definition von Zielen, deren Umsetzung und Überprüfung.

Abschließend lässt sich hier festhalten: Anhand der ausgewählten Themen und Handlungsfelder wird sichtbar, dass Digitalisierung eine wesentliche Einflussgröße beim Wandel der Arbeit und der Geschlechterverhältnisse darstellen kann. Etliche Änderungen betreffen Frauen und Männer gleichermaßen, einige Entwicklungen sind allerdings unterschiedlich. Ausschlaggebend ist letztlich, ob und wie Geschlechterdifferenzierungen in den mit der Digitalisierung verbundenen arbeitsorganisatorischen Gestaltungen thematisiert und im Sinne einer geschlechtergerechten Arbeitswelt aufgegriffen und gestaltet werden.

LITERATUR

Ahlers, Elke / Goedicke, Anne / Hünefeld, Lena (2020): Arbeitsintensivierung – ein Merkmal der modernen Arbeitswelt? In: WSI-Mitteilungen 73, S. 2.

Aulenbacher, Brigitte (1993): Technologieentwicklung und Geschlechterverhältnis. In: Aulenbacher, Brigitte / Goldmann, Monika (Hrsg.): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung. Frankfurt am Main: Campus-Verlag, S. 17–47.

Aulenbacher, Brigitte / Goldmann, Monika (Hrsg.) (1993): Transformationen im Geschlechterverhältnis. Beiträge zur industriellen und gesellschaftlichen Entwicklung. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Baethge, Martin / Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas / Schmiede, Rudi (2000): Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: kommunikation@gesellschaft 1, S. 1–17.

Behrens, Jan Henning / Heindl, Andreas / Winter, Johannes / Biam, David / Fecht, Danielle (2021): Sachbearbeitung und Künstliche Intelligenz. Forschungsstand, Einsatzbereiche und Handlungsfelder. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Bitkom (2016): Bitkom Digital Office Index. Eine Untersuchung zum Stand der Digitalisierung in deutschen Unternehmen. www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/2016-05-31-Bitkom-Digital-Office-Index-Studienbericht.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Boes, Andreas (2017): Wenn der Bürotisch zum Fließband wird. In: Süddeutsche Zeitung. www.sueddeutsche.de/wirtschaft/soziologe-wenn-der-buerotisch-zum-fliessband-wird-1.3341599 (Abruf am 24.5.2023).

Boes, Andreas / Kämpf, Tobias / Langes, Barbara / Lühr, Thomas (2018): „Lean" und „agil" im Büro. Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: transcript.

Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael (2013): Einleitung: Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. In: Bohnsack, Ralf / Nentwig-Gesemann, Iris / Nohl, Arnd-Michael (Hrsg.): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 9–32.

Borchardt, Andrea / Stephan E. Göthlich (2007): Erkenntnisgewinn durch Fallstudien. In: Albers, Sönke / Klapper, Daniel / Konradt, Udo / Walter, Achim / Wolf, Joachim (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 33–48.

Brück, Carsten / Gümbel, Michael (2020): Erwerbsarbeit, Geschlecht und Entgrenzung. Auswirkungen von Digitalisierung und Flexibilisierung auf Geschlechterverhältnisse und Gesundheit. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. www.dritter-gleichstellungsbericht.de/kontext/controllers/document.php/109.0/1/57464d.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Bundesagentur für Arbeit (2007): Tätigkeitsbeschreibung von Sachbearbeiter/Sachbearbeiterin im Büro vom 26.03.2007. https://web.archive.org/web/20200722185322/https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/archiv/14970.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Bundesagentur für Arbeit (2011): Klassifikation der Berufe 2010 – Band 1: Systematischer und alphabetischer Teil mit Erläuterungen.

Bundesarbeitsgemeinschaft für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte (2021): Handlungsempfehlungen für mehr Entgeltgerechtigkeit und faire Arbeitsbedingungen in Hochschulsekretariaten. https://bukof.de/wp-content/uploads/21-02-16-bukof-Handlungsempfehlungen-fuer-mehr-Entgeltgerechtigkeit-und-faire-Arbeitsbedinungen-in-Hochschulsekretariaten.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Carstensen, Tanja (2020): Gender und das Digitale – Programmatiken, empirische Ergebnisse und Synergien an der Schnittstelle von Geschlechtersoziologie und Digitaler Soziologie. In: Maasen, Sabine / Passoth, Jan-Hendrik (Hrsg.): Soziologie des Digitalen – Digitale Soziologie? Soziale Welt, Sonderband 23. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, S. 411–430.

Carstensen, Tanja / Demuth, Ute (2020): Wandel der Geschlechterverhältnisse durch Digitalisierung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Cockburn, Cynthia (1988): Die Herrschaftsmaschine. Geschlechterverhältnisse und technisches Know-how. Berlin/Hamburg: ARGUMENT-Verlag.

Degele, Nina (2002): Einführung in die Techniksoziologie. München: Fink.

Dengler, Katharina / Matthes, Britta (2015): Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt. Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland. http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Dengler, Katharina / Matthes, Britta (2018): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen. Wenige Berufsbilder halten mit der Digitalisierung Schritt. http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0418.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Dengler, Katharina / Matthes, Britta (2020): Substituierbarkeitspotenziale von Berufen und die möglichen Folgen für die Gleichstellung auf dem Arbeitsmarkt. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. www.dritter-gleichstellungsbericht.de/kontext/controllers/document.php/103.1/0/ca0cb0.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Dengler, Katharina / Matthes, Britta (2021): Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt. Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-13.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) / Hans-Böckler-Stiftung (HBS) (2022): Atlas der digitalen Arbeit. Daten und Fakten über die Beschäftigung der Zukunft. www.dgb.de/atlas-der-arbeit/++co++60eb6106-cc6e-11ec-86ad-001a4a160123 (Abruf am 24.5.2023).

Frerichs, Petra / Morschhäuser, Martina / Steinrücke, Margaret (1989): Fraueninteressen im Betrieb. Arbeitssituation und Interessenvertretung von Arbeiterinnen und weiblichen Angestellten im Zeichen neuer Technologien. Wiesbaden: Springer VS.

Freudenschuss, Magdalena (2014): Digitalisierung. Eine feministische Baustelle – Einleitung. In: FEMINA POLITICA – Zeitschrift für feministische Politikwissenschaft 23, H. 2, S. 9–21.

Ganz, Walter / Kremer, David / Hoppe, Markus / Tombeil, Anna-Sophie / Dukino, Claudia / Zaiser, Helmut / Zanker, Claus (2021): Arbeits- und Prozessgestaltung für KI-Anwendungen. Reihe „Automatisierung und Unterstützung in der Sachbearbeitung mit Künstlicher Intelligenz". Stuttgart: Fraunhofer Verlag (Band 3).

Gardey, Delphine (2001): Mechanizing writing and photographing the word: Utopias, office work, and histories of gender and technology. In: History and Technology 17, S. 319–352.

Gardey, Delphine (2020): Revolution im Büro. In: Neue Zürcher Zeitung 26, S. 78–87.

Giddens, Anthony (1992). Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

Glaser, Barney G. / Strauss, Anselm L. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New Brunswick/London: Aldine.

Gottschall, Karin (1990): Frauenarbeit und Bürorationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennungslinien in großbetrieblichen Verwaltungen. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

Gottschall, Karin (1998): Doing Gender While Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, Birgit / Maier, Friederike / Pfau-Effinger, Birgit (Hrsg.): FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozio-ökonomischen Theorieentwicklung. Berlin: edition sigma, S. 63–94.

Gottschall, Karin / Jacobsen, Heike / Schütte, Ilse (1989): Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Die Bedeutung neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven weiblicher Angestellter in Klein- und Mittelbetrieben. Stuttgart: Kohlhammer.

Haipeter, Thomas (2016): Industrieangestellte Revisited. In: Haipeter, Thomas (Hrsg.): Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen. Wiesbaden: Springer VS, S. 1–35.

Hall, Anja / Hünefeld, Lena / Rohrbach-Schmidt, Daniela (2020): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. SUF_1.0, Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.), GESIS Köln (Datenzugang), Bonn.

Hall, Anja / Siefer, Anke / Tiemann, Michael (2020): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. SUF_6.0, Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.), GESIS Köln (Datenzugang), Bonn.

Hall, Anja / Tiemann, Michael (2020): BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. SUF_3.0, Forschungsdatenzentrum im BIBB (Hrsg.), GESIS Köln (Datenzugang), Bonn.

Hammermann, Andrea / Voigtländer, Michael (2020): Bürobeschäftigte in Deutschland. In: IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 47 (3), S. 61–78.

Haraway, Donna Jeanne (1985): Manifestor for Cyborgs: Science, Technology, and Socialist Feminism in the 1980's. In: Socialist Review 80, S. 65–108.

Heilmann, Till A. (2019): Räume der Textverarbeitung. Architektonischer und elektronischer writing space bei Steinhilper und Engelbart. In: Bernasconi, Gianenrico / Nellen, Stefan (Hrsg.): Das Büro. Zur Rationalisierung des Interieurs, 1880–1960. Bielefeld: transcript Verlag, S. 193–206.

Held, Monika (1982): Beruf: Sekretärin. Reportagen – Protokolle – Analysen. München: Mosaik-Verlag.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2015): Digitalisierung industrieller Arbeit. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Falkenberg, Jonathan (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen. Baden-Baden: Nomos edition sigma, S. 9–30.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (2017): Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Auswertungsbericht auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016. https://index-gute-arbeit.dgb.e/++co++15db6694-b962-11e7-8463-52540088cada (Abruf am 24.5.2023).

Jacob, Olaf (2008): ERP Value. In: Jacob, Olaf (Hrsg.): ERP Value. Signifikante Vorteile mit ERP-Systemen. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 1–22.

Kapsreiter, Adriana (2019): Bürosaal – Großraumbüro – Bürolandschaft. Über den großflächigen Raum der Verwaltung. In: Bernasconi, Gianenrico / Nellen, Stefan (Hrsg.): Das Büro. Zur Rationalisierung des Interieurs, 1880–1960. Bielefeld: transcript Verlag, S. 123–138.

Kaup, Julia (2015): Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kelle, Udo / Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kirchner, Stefan (2015): Konturen der digitalen Arbeitswelt. Eine Untersuchung der Einflussfaktoren beruflicher Computer- und Internetnutzung und der Zusammenhänge zu Arbeitsqualität. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 67, S. 763–791.

Kleemann, Frank / Krähnke, Uwe / Matuschek, Ingo (2009): Dokumentarische Methode. In: Kleemann, Frank / Krähnke, Uwe / Matuschek, Ingo (Hrsg.): Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 153–195.

Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2001): Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informatisierter Arbeit. In: Henninger, Annette / Matuschek, Ingo (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 157–279.

Korge, Axel / Marrenbach, Dirk (2018): Büroarbeit 4.0: Unspezifische Sachbearbeitung und Sekretariatsarbeit. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Stuttgart: Fraunhofer IAO (Band 11).

Kratzer, Nick / Nies, Sarah (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten – Impulse durch ERA? In: WSI-Mitteilungen 8, S. 425–431.

Krzywdzinski, Martin / Jürgens, Ulrich / Pfeiffer, Sabine (2015): Die vierte Revolution. Wandel der Produktionsarbeit im Digitalisierungszeitalter. In: WZB-Mitteilungen, H. 149, S. 6–9.

Kutzner, Edelgard (2003): Die Un-Ordnung der Geschlechter. München: Hampp.

Kutzner, Edelgard (2017): Arbeit und Geschlecht. Die Geschlechterperspektive in der Auseinandersetzung mit Arbeit – aktuelle Fragen und Herausforderungen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kutzner, Edelgard (2020a): Wandel der Arbeit durch Digitalisierung – Wirkungen auf Geschlechterverhältnisse in Betrieb und Verwaltung. In: Berghahn, Sabine / Schultz, Ulrike (Hrsg.): Rechtshandbuch für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte. Recht von A–Z für Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte in der Öffentlichen Verwaltung, Unternehmen und Beratungsstellen. Hamburg: Dashöfer.

Kutzner, Edelgard (2020b): Geschlechterverhältnisse in der digitalisierten Arbeitswelt – die Macht der Stereotype. In: Miemietz, Bärbel (Hrsg.): Digitalisierung, Medizin, Geschlecht. Interdisziplinäre Zugänge. Opladen/Berlin/Toronto: Barbara Budrich, S. 31–47.

Kutzner, Edelgard / Roski, Melanie (2019): Arbeit, Technik und Geschlecht – neue Grenzziehungen durch Digitalisierung? In: Feministische Studien 37, H. 2, S. 363–372.

Kutzner, Edelgard / Schnier, Victoria (2019a): Industrielle Einfacharbeit, Geschlecht und Digitalisierung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Kutzner, Edelgard / Schnier, Victoria (2019b): Geschlechterverhältnisse in Digitalisierungsprozessen industrieller Einfacharbeit – Szenarien und Interventionsmöglichkeiten. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Ittermann, Peter / Falkenberg, Jonathan (Hrsg.): Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Baden-Baden: Nomos edition sigma, S. 191–213.

Lengersdorf, Diana (2011): Arbeitsalltag ordnen. Soziale Praktiken in einer Internetagentur. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lenz, Ilse (2017): Genderflexer? Zum gegenwärtigen Wandel der Geschlechterordnung. In: Lenz, Ilse / Evertz, Sabine / Ressel, Saida (Hrsg.): Geschlecht im flexibilisierten Kapitalismus? Neue UnGleichheiten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 181–221.

Lohmann-Haislah, Andrea (2020): Stand und Entwicklung der Schlüsselfaktoren 2006, 2012, 2018. In: BAuA (Hrsg.) (2020): Stressreport Deutschland 2019: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, S. 27–39.

Lott, Yvonne (2017): Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage? Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Menz, Wolfgang / Nies, Sarah / Sauer, Dieter (2019): Digitale Kontrolle und Vermarktlichung. In: PROKLA 49, H. 195, S. 181–200.

Meyer, Sophie-Charlotte / Tisch, Anita / Hünefeld, Lena (2019): Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten? In: Industrielle Beziehungen 2, S. 207–231.

Mormann, Hannah (2016): Projekt SAP. Zur Organisationssoziologie betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Bielefeld: transcript.

Nassehi, Armin (2019): Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft. München: C. H. Beck.

Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Nohl, Arnd-Michael (2010): Narrative Interview and Documentary Interpretation. In: Bohnsack, Ralf / Pfaff, Nicolle / Weller, Wivian (Hrsg.): Qualitative analysis and documentary method in international educational research. Opladen: Budrich, S. 195–218.

Papsdorf, Christian (2020): Digitale Arbeit. Eine soziologische Einführung. Frankfurt: Campus Verlag.

Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Pfeiffer, Sabine (2015): Warum reden wir eigentlich über Industrie 4.0? Auf dem Weg zum digitalen Despotismus. In: Mittelweg 36, S. 14–37.

Pfeiffer, Sabine / Klein, Birgit (2018): Büroberufe: Digitalisierung – Anforderungen – Belastung. Auswertungen auf Basis der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 und dem DGB Index Gute Arbeit 2016. Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Hohenheim: Universität Hohenheim (Band 8).

Philipps, Axel (2017): Brauchen wir eine Soziologie des Digitalen? In: Soziologie 46, S. 403–416.

Rastetter, Daniela (1997): Mann gegen Frau. Mikropolitik der Geschlechter. In: Kurswechsel 3, S. 55–67.

Richter, Götz / Mühlenbrock, Inga / Ribbat, Mirko (2018): Lernförderliche Arbeitsgestaltung in der Sachbearbeitung – eine Aufgabe für Team- und Gruppenleitungen? In: ARBEIT 27, S. 317–343.

Rohrbach-Schmidt, Daniela / Hall, Anja (2013): BIBB-FDZ Daten und Methodenberichte 1/2013. BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012. www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/download/7093 (Abruf am 24.5.2023).

Samtleben, Claire / Müller, Kai-Uwe / Lott, Yvonne (2020): Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung. Expertise für den Dritten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung. www.dritter-gleichstellungsbericht.de/kontext/controllers/document.php/102.1/3/be94fc.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Schulz-Schaeffer, Ingo (2017): Technik und Handeln: eine handlungstheoretische Analyse. www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56543/ssoar-2017-schulz-schaeffer-Technik_und_Handeln_eine_handlungstheoretische.pdf (Abruf am 24.5.2023).

Seeber, Susanne / Weber, Susanne / Geiser, Patrick / Zarnow, Stefanie / Hackenberg, Tobias / Hiller, Frank (2019): Effekte der Digitalisierung auf kaufmännische Tätigkeiten und Sichtweisen ausgewählter Akteure. In: berufsbildung 73, H. 176, S. 2–7.

Seibold, Bettina / Bürkardt, Dagmar (2018): Digital im Büro. In: Arbeitsrecht im Betrieb 7–8, S. 40–43.

Seibold, Bettina / Stieler, Sylvia (2016): Digitalisierung der Bürotätigkeiten. Stuttgart: IMU Institut.

Staab, Phillip / Nachtwey, Oliver (2016): Die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 66, H. 20–22, S. 24–31.

Stiegler, Barbara (1992): Vom gesellschaftlichen Umgang mit den Qualifikationen von Frauen – eine Kritik des herrschenden Qualifikationskonzeptes. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Von dem Bach, Nicole / Baum, Myriam / Blank, Marco / Ehmann, Kathrin / Güntürk-Kuhl, Betül / Pfeiffer, Sabine / Samray, David / Seegers, Marco / Sevindik, Ugur / Tiemann, Michael / Wagner, Pia (2020): Umgang mit technischem Wandel in Büroberufen: Lebendiges Arbeitsvermögen, Aufgabenprofile und berufliche Mobilität. Version 1.0. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Wajcman, Judy (1994): Technik und Geschlecht. Die feministische Technikdebatte. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Welpe, Ingelore / Welpe, Isabell: (2004): Frauen sind besser, Männer auch: Das Gender-Management. Seedorf: Signum Wirtschaftsverlag.

Westerheide, Jule / Kleemann, Frank (2017): Die Arbeit von Sekretärinnen – Leistungszuschreibungen und Anerkennung von Assistenzarbeit im öffentlichen Dienst. In: Aulenbacher, Brigitte / Dammayr, Maria / Dörre, Klaus / Menz, Wolfgang / Riegraf, Birgit / Wolf, Harald (Hrsg.): Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 282–300.

Wilz, Silvia Marlene (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Winker, Gabriele (1995): Büro, Computer, Geschlechterhierarchie. Frauenförderliche Arbeitsgestaltung im Schreibbereich. Opladen: Leske + Budrich.

Tabelle 4

Klassifikation der Berufe (KldB 2010) – Berufsbereich 7, Anforderungsniveau 2, fachlich ausgerichtete Tätigkeiten

Berufsbereich	Berufshauptgruppe	Berufsgruppe	Beispielberufe
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	71 Berufe in Unternehmensführung und -organisation	713 Unternehmensorganisation und -strategie	– Industriekaufmann/-frau – Kaufmännische/r Assistent/in/Wirtschaftsassistent/in – Betriebswirtschaft – Betriebsassistent/in – Sachbearbeiter/in – Betriebsassistent/in – Bekleidungsindustrie – Betriebsassistent/in im Handwerk – Fahrzeugtechnik – Werkgehilfe/-gehilfin – Schmuckwarenindustrie, Taschen-, Armbanduhrenindustrie
		714 Büro und Sekretariat	– Bürokaufmann/-frau – Fachangestellte/r für Bürokommunikation – Kaufmann/-frau – Bürokommunikation – Kommunikationsassistent/in – Sekretär/in – Fremdsprachensekretär/in – Wirtschafts- und Fremdsprachenassistent/in – Phonotypist/in – Stenotypist/in – Textverarbeiter/in – Korrekturleser/in – Kodierer/in – Datenkontrolleur/in – Kundeninformationsfachkraft – Schalterauskunft
		715 Personalwesen und -dienstleistung	– Personalsachbearbeiter/in – Personalkaufmann/-frau – Personaldienstleistungskaufmann/-frau – Personaldisponent/in – Personalvermittler/in

Berufsbereich	Berufshauptgruppe	Berufsgruppe	Beispielberufe
7 Unternehmensorganisation, Buchhaltung, Recht und Verwaltung	72 Berufe in Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung	721 Versicherungs- und Finanzdienstleistungen	– Bankkaufmann/-frau – Kundenberater/in (Bank, Sparkasse) – Bausparkassenfachmann/-frau – Finanzassistent/in (Bank) – Investmentfondskaufmann/-frau – Kaufmann/-frau – Versicherungen und Finanzen – Finanzberatung – Kaufmann/-frau – Versicherungen und Finanzen – Versicherung – Krankenversicherungsfachmann/-frau – Schadensregulierer/in (Versicherung) – Versicherungsleistungssachbearbeiter/in – Bundesbankbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Tresorverwalter/in
		722 Rechnungswesen, Controlling und Revision	– Buchführungsfachkraft – Kaufmännischer Assistent/in – Rechnungswesen
		723 Steuerberatung	– Steuerfachangestellte/r – Steuersachbearbeiter/in – Steuerfachgehilfe/-gehilfin
	73 Berufe in Recht und Verwaltung	731 Rechtsberatung, -sprechung und -ordnung	– Notarfachangestellte/r – Patentanwaltsfachangestellte/r – Rechtsanwaltsfachangestellte/r – Verfassungsschutzbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Beamter/Beamtin – Bundesnachrichtendienst (mittlerer Dienst)
		732 Verwaltung	– Verwaltungsfachangestellte/r – Landesbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Kommunalbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Sozialversicherungsfachangestellte/r – Allgemeine Krankenversicherung – Sozialversicherungsfachangestellte/r – Rentenversicherung – Sozialversicherungsfachangestellte/r – Unfallversicherung – Beamter/Beamtin – Sozialverwaltung (mittlerer Dienst)

	– Fachangestellte/r für Arbeitsförderung – Arztsekretär/in – Kaufmann/-frau – Gesundheitswesen – Sekretär/in – Gesundheitswesen – Verwaltungsangestellte/r – Krankenkassen, Krankenhäuser, Kliniken – Steuerbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Finanzbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Zollbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Justizfachangestellte/r – Beamter/Beamtin – Justizverwaltung (mittlerer Dienst) – Verwaltungsfachangestellte/r – Kirchenverwaltung – Beamter/Beamtin – Allgemeine Innere Verwaltung (mittlerer Dienst) – Beamter/Beamtin – Auswärtiger Dienst (mittlerer Dienst) – Wehrverwaltungsbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst)
733 Medien-, Dokumentations- und Informationsdienste	– Archivbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste und Informationsdienste – Archiv – Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste – Bildagentur – Registrator/in – Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste – Bibliothek – Bibliotheks-, Dokumentationsbeamter/-beamtin (mittlerer Dienst) – Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste – Information und Dokumentation – Assistent/in – Technische Kommunikation und Dokumentation – Fachangestellte/r für Medien- und Informationsdienste – Medizinische Dokumentation – Medizinische/r Dokumentar/in – Assistent/in – klinische Studien

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Bundesagentur für Arbeit (2011)

AUTORINNEN

Lena Kaun, Soziologin, war wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund und ist inzwischen beim Medizinischen Dienst Bund tätig. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Gesundheitsförderung und Prävention, Arbeit und Gesundheit, Geschlechterverhältnisse und Interaktionsarbeit.

Dr. Edelgard Kutzner, Soziologin, Projektleiterin an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Arbeits- und Geschlechterforschung u. a. zu den Themen Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Betriebsklima, Digitalisierung der Arbeitswelt, Diversity Management, Interaktionsarbeit. Aktuell bearbeitet sie ein Projekt zum Thema „Respekt in der Dienstleistungsbeziehung am Beispiel der Interaktionsarbeit im Einzelhandel".

Dr. habil. Melanie Roski, Soziologin, war wissenschaftliche Mitarbeiterin und Koordinatorin des Forschungsbereichs Arbeit, Organisation, Geschlecht an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Inzwischen arbeitet sie im Gleichstellungsbüro der Stadt Dortmund. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Digitalisierung und Geschlecht, Geschlechterpolitik in Organisationen, Organisationswandel, Unternehmensgründungen in wissen- und technologieintensiven Bereichen und Women's Entrepreneurship.

Ninja Ulland, Sozialwissenschaftlerin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund. Ihre Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Arbeit und Gesundheit, Geschlechterverhältnisse und Interaktionsarbeit. Aktuell bearbeitet sie ein Projekt zum Thema „Respekt in der Dienstleistungsbeziehung am Beispiel der Interaktionsarbeit im Einzelhandel".

Konsequent aus einer Geschlechterperspektive heraus geht die Studie der Frage nach, wie sich die Digitalisierung auf die Arbeit von Frauen und Männern auswirkt, welche Faktoren relevant sind und wie dieser Prozess im Sinne guter, geschlechtergerechter Arbeit gestaltet werden kann. Am Beispiel der Sachbearbeitung konnte festgestellt werden: Die (Neu-)Ordnungen der Geschlechterverhältnisse sind widersprüchlich – ein Ergebnis, das sich auf andere Arbeitsbereiche übertragen lässt. Die neuen Formen der Arbeitsorganisation entscheiden darüber, ob die Digitalisierung eher ein Risiko oder eine Chance für mehr Geschlechtergerechtigkeit darstellt.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-401-7