



## Gleichstellungsorientierte Arbeitskulturen und Arbeitsmethoden

Die Digitalbranche spielt bei der Digitalisierung eine Schlüsselrolle. Hier werden die entscheidenden digitalen Technologien produziert. Diese ermöglichen den digitalen Wandel und treiben ihn voran – auch in anderen Branchen und in der Gesellschaft insgesamt.

Unternehmen der Digitalbranche entwickeln unzählige Produkte und Dienstleistungen, die aus der modernen Lebens- und Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken sind, etwa

- » Software wie Handy-Apps, Tools für Videokonferenzen oder für die Personalverwaltung,
- » Endgeräte wie PCs oder Mobiltelefone (Hardware),
- » IT-Infrastruktur (Netzwerke), bspw. innerhalb von Unternehmen, aber auch im öffentlichen Raum (z. B. der Aufbau der 5G-Infrastruktur), oder
- » grundlegende Dienstleistungen, wie Beratung und Training zu den digitalen Technologien, sowie Marketing und Verkauf dieser digitalen Güter und Dienstleistungen.

---

### AUS DEM INHALT

- » Frauen in der Digitalbranche
  - » Arbeitskulturen
  - » Agile Methoden
- 

### Frauen in der Digitalbranche – nach wie vor die Ausnahme

Schon beim Zugang über die einschlägigen Studiengänge und Ausbildungen sind Mädchen und Frauen aufgrund von Geschlechterstereotypen und institutionellen Rahmenbedingungen benachteiligt (siehe hierzu Themenblatt Bildung). Infolge dessen und infolge der in der Branche selbst herrschenden Rahmenbedingungen, z. B. die hohen Ansprüche an zeitliche Verfügbarkeit, ist diese **durch Geschlechterungleichheiten geprägt**:

- » Der Anteil weiblicher Beschäftigter in den IKT-Berufen ist sehr gering: **Obwohl die Zahl der Beschäftigten in diesen Berufen insgesamt wächst, liegt der Frauenanteil mit 17 Prozent nach wie vor auf einem niedrigen Niveau.** Frauen sind damit ausgerechnet in einem Berufsfeld kaum vertreten, in dem der Gender Pay Gap mit durchschnittlich 7 Prozent niedriger ist als anderswo. Dennoch besteht auch hier Handlungsbedarf, denn der Gender Pay Gap nimmt mit abnehmender Größe der Unternehmen zu - und kleine und mittlere Unternehmen sind in der Digitalbranche ausgesprochen häufig. Für sie greifen auch rechtliche Regulierungen wie das Entgelttransparenzgesetz nicht (siehe zu entsprechenden Handlungsempfehlungen das Themenblatt Digitalisierte Wirtschaft).



---

**Die wachsende Digitalbranche ist eine Treiberin der Digitalisierung. Daher hat sie eine besondere Verantwortung für deren geschlechtergerechte Gestaltung.**

---

- » In Führungspositionen sind Frauen im Verhältnis zu ihrem Anteil an allen Beschäftigten der Branche unterrepräsentiert. Dies trifft für die zweite Führungsebene zu, ist aber insbesondere auf der ersten Führungsebene stark ausgeprägt: **Im Topmanagement der Digitalbranche sind Frauen eine Seltenheit.**
- » Eine europäische Studie zeigt, dass Frauen die IT-Branche eher wieder verlassen als ihre männlichen Kollegen. Dies gilt insbesondere bezogen auf die für die berufliche Laufbahn wichtige Phase zwischen 30 und 44 Jahren, die biographisch oftmals mit Familiengründung und Kinderbetreuungsverpflichtungen zusammenfällt. Im Jahr 2015 haben 1,4 % der männlichen Beschäftigten die Branche aus solchen Gründen verlassen, aber 8,7% der Frauen. **Die Beschäftigungsstabilität bei Frauen ist in der Branche insgesamt niedriger als bei Männern.**



#### Arbeitskräftefluktuationsrate

Die Beschäftigungsstabilität lässt sich mit der Arbeitskräftefluktuationsrate als Indikator beschreiben. Die Fluktuationsrate misst die Summe aller Einstellungen und Personalabgänge im Verhältnis zur betrieblichen Gesamtbeschäftigung: Je höher sie ausfällt, desto instabiler stellt sich die Beschäftigung dar. Hohendanner berechnete in einer Sonderauswertung für die Sachverständigenkommission bei Frauen im IT-Sektor eine Fluktuationsrate in Höhe von 0.469, für Männer nur 0.386.

Die Schief lagen in der personellen Zusammensetzung wirken sich auch auf die Produkte der Branche bzw. die Ausgestaltung digitaler Technologien aus. Digitale Produkte, die von homogenen Gruppen entwickelt und getestet sind (sog. I-Methodology, siehe Themenblatt Technikgestaltung), werden an vielfältigen anderen Bedarfen „vorbeientwickelt“ – und sind so vermutlich auch weniger erfolgreich. Unternehmen sollten daher bereits im wirtschaftlichen Eigeninteresse auf mehr Diversität achten.

### Fix the company – not the women

Wie aber kann eine solche Veränderung erzielt werden? Oftmals wurde gefördert und gefordert, dass sich Frauen an die bestehenden organisationalen und kulturellen Gegebenheiten in der IT-Branche „anpassen“ („fix the women“). Dies hat sich als nicht zielführend erwiesen, wie die aktuellen Befunde mehr als deutlich zeigen. Daher gilt:

Unternehmen müssen an den eigenen Rahmenbedingungen ansetzen und diese verändern, um Frauen zu gewinnen und zu halten („fix the company“)!

Wichtige Ansatzpunkte hierfür bieten Arbeitskulturen sowie Arbeitsweisen, insbesondere die in der Branche beliebten agilen Methoden: Sie müssen auf Geschlechtergerechtigkeit hin überprüft und angepasst werden.

#### Arbeitskulturen in der Digitalbranche

Um eine höhere Teilhabe von Frauen in der Branche zu erzielen und Arbeitskulturen geschlechtergerecht zu machen, sollten Unternehmen u. a. in folgenden Bereichen aktiv werden:

- » Eine in der Branche weit verbreitete Arbeitskultur konfrontiert Beschäftigte mit der Erwartung, längere Arbeitszeiten zu akzeptieren, um Projekte zu beenden oder zu „retten“. Diese Form der Arbeitskultur setzt implizit voraus, dass die Beschäftigten rund um die Uhr zur Verfügung stehen. Derartige Anforderungen sind schlecht mit Sorgeverpflichtungen vereinbar, die nach wie vor häufiger Frauen obliegen. Dies zeigt sich u. a. in dem geringen Teilzeitanteil in der Branche. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit von Frauen ist höher als in anderen Berufen. **Hier gilt es, (unausgesprochene) Übererfüllungsansprüche zu identifizieren, zurückzuweisen und abzubauen sowie vereinbarkeitsfreundliche Arbeitszeitmodelle zu ermöglichen.**
- » Laut Studien aus den USA sind geschlechtsbezogene Diskriminierungen wie sexuelle Belästigung oder Mobbing in der Digitalbranche häufiger als in anderen Branchen. Dabei sind Frauen häufiger von sexueller Belästigung betroffen als Männer. Solche Erfahrungen führen zu Kündigungen –



seitens der betroffenen Beschäftigten als auch derjenigen, die dies mitbekommen. Angesichts des geringen Anteils und der hohen Fluktuationsrate von Frauen in der Digitalbranche in Deutschland ist zu vermuten, dass die Situation hierzulande ähnlich ist. **Unternehmen müssen gegen solche Diskriminierungen Maßnahmen entwickeln und eine diskriminierungsfreie Arbeitsumgebung für Frauen und andere betroffene Gruppen schaffen, um sie in der Branche zu halten.**

- » Weibliche Führungskräfte fehlen als positive Vorbilder für mehr geschlechterbezogene Diversität auf allen Ebenen der Digitalbranche. Wenn es im Topmanagement eine Gruppe von Frauen gibt, führt dies auch zu einem Wandel der Arbeitskultur und signalisiert, dass ein Betrieb offen für Frauen und geschlechtergemischte Leistungsteams ist. Mögliche Schritte zu mehr weiblichen Führungskräften sind ein **aktives Recruitment, also Frauen, die für Führungspositionen infrage kommen, gezielt anzusprechen oder auf Weiterbildungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten hinzuweisen. Weiterhin sind Zeit und Raum für Vernetzung zu ermöglichen und zu fördern.** Ein Beispiel für ein Netzwerk unterschiedlicher Akteur\*innen ist die Initiative *SheTransformsIT*.

### SheTransformsIT

Um mehr Frauen für die IT-Branche zu gewinnen und sie dort zu halten, finden sich seit Ende 2020 Akteur\*innen aus verschiedenen Bereichen in der Initiative SheTransformsIT zusammen. Die Initiative setzt auf eine Vernetzung zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Kultur und Zivilgesellschaft. Mit einem Blick auf die Forderungen und Positionen der Kampagne wird klar, dass dabei auf allen Bildungsebenen angesetzt werden muss: Mädchen und Jungen müssen ohne geschlechterstereotype Zuschreibungen bereits in der frühkindlichen Bildung darin gefördert werden, ihre digitalisierungsbezogenen Kompetenzen zu entwickeln und zu erweitern. Von diesem Ziel darf über den gesamten Bildungsweg hinweg nicht abgerückt werden, um Frauen erfolgreich für die Mitgestaltung der Digitalisierung zu gewinnen – sei es in Schulen, Hochschulen, in (ausbildenden) Unternehmen oder in der Weiterbildung.

Und auch jenseits des Bildungsweges müssen die Rahmenbedingungen stimmen: Geschlechterstereotype Darstellungen in den Medien z.B. sollten zugunsten von digital-affinen weiblichen Role Models überwunden werden. Die Förderung von Gründerinnen kann einen Schub erhalten durch eine paritätische Besetzung in Vergabegremien. Und die Politik kann ebenfalls einen Beitrag zu mehr Diversität leisten, indem sie z.B. die öffentliche Vergabep Praxis für KI-Systeme und andere digitale Produkte an entsprechenden Kriterien ausrichtet.

Um geschlechtergerechte Veränderungen im Hinblick auf Arbeitskulturen in der Digitalbranche anzuregen, empfiehlt die Sachverständigenkommission:

- » Landeseigene Unternehmen sowie Landes- und Bundesbehörden sollten eine Vorreiterrolle übernehmen. Im dortigen IKT-Bereich sollten geschlechtergerechte Arbeitskulturen und Organisationspraktiken entwickelt und umgesetzt werden.

### Agile Methoden in der Digitalbranche

Agile Arbeitsprozesse sind Bestandteil modernen Managements in der Digitalbranche. Beispiele sind Scrum, eXtreme Programming (XP), Crystal oder Feature Driven Development. Diese Methoden bieten im Hinblick auf eine gleichstellungsorientierte Arbeitsorganisation Chancen, beinhalten aber auch Risiken:

- » **Flache Strukturen statt klassischer Hierarchien:** Die gleichwertige Verantwortung aller Beteiligten für ein Projekt führt zu flacheren Hierarchien. Damit können gerade für weibliche Fachkräfte bessere Verwirklichungschancen einhergehen. Gleichzeitig werden unbewusste Geschlechterstereotype damit nicht automatisch abgeschafft. Menschen im Entwicklungsteam werden z. B. oft noch als „Entwickler“, also in männlicher Form, angesprochen, unabhängig davon, welchem Geschlecht sie sich zugehörig fühlen. Außerdem können Kolleg\*innen unbewusst vermeintlich



Zur Kampagne SheTransformsIT geht es über diesen Link: [www.shetransformsit.de](http://www.shetransformsit.de)



**Agile Methoden** stammen ursprünglich aus der Softwareentwicklung. Sie orientieren sich an folgenden Werten: flexible und direkte Interaktion zwischen den Beteiligten, flache Hierarchien, enge Zusammenarbeit mit Kund\*innen, schnelle Funktionsfähigkeit mit hohem Qualitätsanspruch an die Produkte und Dienstleistungen.

typische Eigenschaften aufgrund ihres Geschlechts zugesprochen oder abgesprochen werden: So werden Männer oft für technikaffiner gehalten und eher mit kniffligen Programmierproblemen betraut. Frauen wird eher mehr Sorgfalt zugeschrieben, die sie vermeintlich besser für Dokumentationsaufgaben qualifiziert. Eine oberflächliche „Gleichheit“ aller Beteiligten kann verhindern, dass solche Themen angesprochen werden. Sie begünstigt außerdem, dass weiterhin existierende, tatsächliche Hierarchie- und Machtverhältnisse im Unternehmen nicht mehr reflektiert werden – und damit auch die damit verbundenen geschlechtsbezogenen Ungleichheiten.

- » **Klare Rollen- und Aufgabenzuweisung:** Zu erbringende Tätigkeiten zu benennen und abzugrenzen schafft Transparenz und macht damit die oftmals „unter dem Radar“ laufenden Arbeitsleistungen von Frauen sichtbarer. Auch hier besteht allerdings die Gefahr stereotyper Aufgabenzuweisung und Erfolgsbewertung: Gute Kommunikationsfähigkeiten werden z. B. oftmals Frauen zugeschrieben und ihnen dann auch entsprechende Tätigkeiten zugewiesen. Dies kann zu dem Effekt führen, dass das Fehlen von Kommunikationskompetenz bei Frauen negativer bewertet wird als bei Männern.
- » **Schnelle und zeitlich abgegrenzte Entscheidungsformate und Produktentwicklungszeiten:** Für Beschäftigte, die Beruf und Sorgearbeit vereinbaren und auf klare zeitliche Grenzen von Erwerbsarbeit angewiesen sind, bieten schnelle und zeitlich abgegrenzte Formate Vorteile. Andererseits lassen enge Zeitfenster wenig Zeit für Reflexion. Unter Zeitdruck getroffene Entscheidungen beruhen oft auf verinnerlichten Denkweisen (und damit auch auf Geschlechterstereotypen). Diese können in der Folge den Arbeitsprozess und die Arbeitskultur negativ beeinflussen.

Die Sachverständigenkommission empfiehlt in Bezug auf agile Methoden:



- » Agile Methoden sind mit partizipativen Technikgestaltungsansätzen wie bspw. GERD (siehe Themenblatt Technikgestaltung) zu verschränken. Privaten Anbieter\*innen als auch der Industrie- und Handelskammer wird empfohlen, bei Zertifizierungslehrgängen zu agilen Methoden ein Modul zu Gender- und Diversity-Kompetenzen einzubauen.



#### Zum Weiterlesen

- » Kapitel B.I.2 im Gutachtenteil des Dritten Gleichstellungsberichts der Bundesregierung, abzurufen unter <https://www.bmfsfj.de/gleichstellungsbericht>
- » Jeanrenaud, Yves: MINT. Warum nicht? Zur Unterrepräsentation von Frauen in MINT, speziell IKT, deren Ursachen, Wirksamkeit bestehender Maßnahmen und Handlungsempfehlungen. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.
- » Mauß, Bärbel/Schrader, Gertrud: Computerisierung und Frauen\*arbeitsplätze - Feministische Perspektiven auf Informations- und Kommunikationstechnologien. Sicherung feministischer Wissensbestände der 1980er und 1990er Jahre. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.

Beide Expertisen sind abzurufen unter [www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/62.expertisen.html](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/62.expertisen.html)

- » Hohendanner, Christian: Geschlechtsspezifische Arbeitskräftefluktuation, abzurufen unter <https://www.dritter-gleichstellungsbericht.de/de/topic/67.doku.html>

#### IMPRESSUM:

Themenblatt verfasst von der Geschäftsstelle Dritter Gleichstellungsbericht  
 V.i.S.d.P.: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V.  
 Geschäftsstelle Dritter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung  
 Sebastian Scheele und Dr. Ulrike Spangenberg (Leitung)  
 Lahnstraße 19, 12055 Berlin  
[www.dritter-gleichstellungsbericht.de](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de)  
 Stand: November 2021  
 Erscheinungsjahr: 2021