



**dbb**  
beamtenbund  
und tarifunion

bundesfrauen-  
vertretung



# Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt?

Chancen erkennen, Risiken benennen!

## Vorwort

---

Liebe Kolleginnen und Kollegen,  
liebe Leserinnen und Leser,



unter dem Schlagwort ›Arbeiten 4.0‹ wird bundesweit diskutiert, wie wir die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt stemmen können. Wie lässt sich die Qualität der Arbeit dauerhaft sichern? Diese Debatte ist längst auch in den öffentlichen Verwaltungen angekommen. Zum einen gilt es, mit den rasanten Entwicklungen in der Wirtschaft auf administrativer Ebene Schritt zu halten; zum anderen, im Wettbewerb um gut ausgebildete Fachkräfte mitzuhalten.

Vor allem Frauen mit Familienpflichten sind laut Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles Gewinnerinnen der Digitalisierung. Durch neue Kommunikationstechnologien und -methoden

kann Arbeit zeitlich und räumlich besser an die Familiensituation angepasst werden. Gerade junge gut ausgebildete Frauen, aber auch immer mehr qualifizierte Männer, streben in öffentliche Verwaltungen, weil sie flexibel und familienorientiert arbeiten möchten.

Das sind gute Nachrichten für den öffentlichen Sektor, der mit Nachwuchsproblemen zu kämpfen hat. Gleichzeitig stehen die Verwaltungen unter Druck: Um den Attraktivitätsvorsprung gegenüber der Wirtschaft halten zu können, müssen öffentliche Arbeitgeber verstärkt auf neue Kommunikationstechniken, flexible Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeitsplätze setzen.

Mit der zunehmenden Entgrenzung von Arbeit sind aber auch Risiken verbunden. Arbeitsverdichtung, ständige Erreichbarkeit, Dreifachbelastung durch Arbeit, Haushalt und familiäre Pflege können zu mehr Stress, gesundheitlichen Problemen und längeren Ausfallzeiten führen. Zudem besteht die Gefahr, dass die Älteren von den rasanten technischen Entwicklungen überfordert werden.

Bisher können wir nur darüber spekulieren, wie die Digitalisierung die Art verändert, wie wir morgen einkaufen, forschen, ausgehen und arbeiten werden. Eines steht jedoch fest: Wir können und wir müssen den Wandel – auch im öffentlichen Dienst – aktiv mitgestalten. Und zwar generationenfreundlich, geschlechtergerecht, sozialverträglich und gesundheitsfördernd!

Wir verfügen über gute Gesetze und gute Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Diese, verantwortungsvoll angewendet, können bereits jetzt schon viel für die Beschäftigten bewirken. Eine konsequente Weiterentwicklung und stetige Anpassung an die sich verändernde Arbeitswelt sind eine zentrale Aufgabe, der wir uns gemeinsam mit den Arbeitgebern, mit der Politik und ganz besonders mit den Beschäftigten stellen müssen. Wenn wir also auch morgen noch auf einen zuverlässigen Staat bauen wollen, dann müssen wir auf die Menschen setzen, die ihn ausmachen. Arbeitgebende, Führungskräfte, Beschäftigte, Politik

und Interessensvertretungen müssen hier ein enges Bündnis schließen, ein Bündnis für mehr Menschlichkeit bei der Arbeit.

Mit der 12. Frauenpolitischen Fachtagung »Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt?« haben wir den roten Faden aufgenommen. Am 12. April 2016 haben wir Politik und Wissenschaft im dbb forum berlin zusammengebracht, um Chancen und Risiken zu beleuchten, die der digitale Wandel für im öffentlichen Dienst beschäftigte Frauen mit sich bringt. Diese Broschüre gibt Ihnen einen komprimierten Überblick über die wichtigsten Erkenntnisse unserer Tagung zur Digitalisierung im öffentlichen Dienst, gedacht als Argumentationshilfe und kleines Nachschlagewerk für den weiterführenden Diskurs.

Ich wünsche Ihnen eine gute Lektüre.

Ihre

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Helene Wildfeuer', written in a cursive style.

Helene Wildfeuer  
(Vorsitzende)

- 7 — Einführung  
Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 –  
rund um die Uhr vernetzt?  
Chancen erkennen, Risiken benennen!  
**Helene Wildfeuer**  
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung
- 27 — Grußwort  
**Christine Morgenstern**  
Abteilungsleiterin Gleichstellung im BMFSFJ
- 41 — Grußwort  
**Klaus Dauderstädt**  
Bundesvorsitzender des dbb beamtenbund  
und tarifunion
- 47 — Impuls I  
Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen  
**Dr. Kira Marrs**  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)  
München e.V.
- 57 — Impuls II  
Generation Y goes Public Service: Was erwarten  
junge Frauen von öffentlichen Arbeitgebern?  
**Prof. Dr. Klaus Hurrelmann**  
Hertie School of Governance

# Einführung Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt? Chancen erkennen, Risiken benennen!

**Helene Wildfeuer**

Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung



Seit 1998 ist Helene Wildfeuer Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung. In dieser Funktion vertritt sie die Interessen von mehr als 400 000 weiblichen Beschäftigten im öffentlichen Dienst. Im dbb beamtenbund und tarifunion leitet sie zudem die Grundsatzkommission Wirtschafts- und Steuerpolitik. Die gelernte Steuerbeamtin ist außerdem Bezirksvorsitzende der Bayerischen Finanzgewerkschaft (bfg) in Nordbayern, der sie seit 1970 als Mitglied angehört. Darüber hinaus ist Helene Wildfeuer Vorsitzende des Bezirkspersonalrats beim Bayerischen Landesamt für Steuern in Nürnberg. Von 1989 bis 1999 zeichnete Helene Wildfeuer als Vorsitzende der DSTG-Bundesfrauenvertretung

verantwortlich für die frauenpolitische Arbeit der Deutschen Steuer-Gewerkschaft im dbb-Verbund. Für ihr gewerkschaftspolitisches und gesellschaftliches Engagement erhielt sie 2003 das Bundesverdienstkreuz. 2013 wurde sie vom bayerischen Finanzminister Markus Söder mit der Finanzmedaille in Silber ausgezeichnet.

Die Digitalisierung verändert unser gesamtes Leben: Wir kaufen online ein, wir planen unsere Arzttermine über eine App, selbst die Kinderbetreuung koordinieren wir übers Smartphone. Freunde treffen wir auf Facebook, unsere täglichen Infos finden wir bei Twitter und Inspiration fürs Abendessen holen wir uns bei Instagram und im YouTube-Koch-Tutorial.

Mehr als zwei Drittel der Haushalte verfügten 2015 laut Statistischem Bundesamt über einen Laptop. Beinahe flächendeckend sind die Deutschen mit Handys und Smartphones ausgerüstet und dementsprechend hoch ist auch die Anzahl der Internetzugänge: 83 Prozent der Haushalte sind ans digitale Netz per Kabel angeschlossen, über mobile Internetzugänge verfügen mehr als 40 Prozent.

Aber nicht nur privat sind wir total digital. Bei der Arbeit nutzen bereits 54 Prozent der Beschäftigten in Deutschland einen Computer. Längst hat auch im öffentlichen Dienst die E-Mail dem Brief den Rang abgelaufen. Wir speichern unsere Arbeitsnotizen in der E-Akte ab und erledigen Aufgaben mit dem Laptop in der Bahn oder von zu Hause aus.

Aber nicht nur unsere Kommunikation, unsere Informationsbeschaffung und unsere Arbeitsweise verändern sich. Auch gesellschaftliche Ansprüche und Werte sind im Wandel begriffen. Ein Blick in die Shell Jugendstudie 2015 zeigt: Die junge Generation, die sogenannte Generation Y, will berufliche Karrieren, die Raum für familiäre Wünsche bieten. Über 90 Prozent der Jugendlichen zwischen zwölf und 25 Jahren würden ein erfülltes Familienleben einem karriereorientierten Leben vorziehen.



Arbeitsschutz ist ein zentrales Thema bei der Digitalisierung im öffentlichen Dienst und ein wichtiges Aufgabenfeld für die Beschäftigtenvertretungen. Zu diesem Ergebnis kamen die Podiumsgäste der Debatte »Gute Arbeit weiterdenken, Frauen mitdenken« am Nachmittag. Von rechts: Lena-Sophie Müller (Initiative D21 e.V.), Anke Schwitzer (dbb sh), Andreas Ulrich (rbb, Moderation), Sandra Kothe (dbb jugend) und Michael Niehaus (BAuA).

Vor allem junge Frauen streben nach einer sinnstiftenden beruflichen Aufgabe, bei der die persönliche und private Entfaltung nicht zu kurz kommt. Sie wollen, dass sich die Erwerbstätigkeit an ihr persönliches Leben anpasst. Diesen Anspruch junger Frauen an ihre Lebensgestaltung – im Sinne einer Balance aus Arbeiten und Wirken, Familie und Freizeit – müssen auch die öffentlichen Arbeitgeber bei der Gestaltung der Arbeitsplätze der Zukunft stärker berücksichtigen. Nur so können sie die hart umworbene Nachwuchskräfte auch für sich gewinnen. Nur soviel vorweg.

Mehr zur Generation Y und den Lebensentwürfen junger Frauen erfahren wir später von Professor Dr. Hurrelmann, einem der Autoren der Studie selbst.



Im Grünbuch Arbeiten 4.0 beschreibt Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles ihre Vision von der Zukunft der Arbeit wie folgt: »Wir möchten uns um die Menschen, die wir lieben, kümmern, erst recht dann, wenn sie uns brauchen. Wir möchten ein Privatleben, das diesen Namen verdient, und gute Arbeit, die zu unserer Lebenssituation passt. Sie soll uns die Freiheit und Souveränität lassen, unser Leben zu führen und zugleich das notwendige Maß an Sicherheit verschaffen.« Nahles formuliert ein klares Ziel: Sie möchte einen neuen sozialen Kompromiss entwickeln, der Arbeitgeberinnen und -gebern wie Arbeitnehmerinnen und -nehmern nützt. Dies will sie gemeinsam mit den Sozialpartnern tun.

Diesen Auftrag haben wir dbb-Frauen ebenso wie die ver.di-Frauen angenommen. Auch der dbb war aufgefordert, zum Grünbuch der Ministerin Stellung zu nehmen. Das haben wir getan und sind heute hier dabei, das Thema im Rahmen der frauenpolitischen Fachtagung 2016 der dbb bundesfrauenvertretung zu beleuchten – weil es insbesondere auch um die Frauen geht!

---

## Qualität der Arbeit: Wie kann gute Arbeit für Frauen und Männer künftig aussehen?

Zu Recht wird in der Debatte um den digitalen Wandel der Arbeitswelt die Frage nach der Qualität der Arbeit gestellt: Wie kann gute Arbeit für Frauen und Männer aussehen, wenn zunehmend intelligenter werdende Maschinen die bisher von Menschen ausgeführten Tätigkeiten übernehmen, wenn komplexe Arbeitsabläufe von Computern berechnet und automatisiert werden können.

Wo bleibt da der Mensch?

Die Debatte kreist derzeit vor allem um die Umbrüche in Wirtschaft und Industrie. Laut Monitoring-Report Digitale Wirtschaft 2014 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie taucht

der öffentliche Dienst gar nicht als »wirtschaftlich relevante« Branche auf. Deshalb können wir an dieser Stelle nur über den tatsächlichen Digitalisierungsgrad der Verwaltungen spekulieren.



Anke Schwitzer ist seit dem 12. Juli 2001 Chefin des dbb-Landesbundes Schleswig-Holstein und Vorsitzende der dbb Grundsatzkommission Personalvertretungsrecht. Sie ist damit seit nun 15 Jahren Sprecherin für über 30 000 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes in Schleswig-Holstein. Bereits vor Ihrer Wahl zur Landesbundvorsitzenden gehörte Anke Schwitzer über viele Jahre der dbb Landesleitung an und konnte so die Arbeit des dbb schleswig-holstein politisch und organisatorisch mitgestalten. Anke Schwitzer ist Mitglied der Deutschen Steuer-Gewerkschaft (DSTG), deren Landesvorsitzende sie von 1992 bis 2001 war. Sie war als Steuerbeamtin langjährig als Betriebsprüferin und Sachgebietsleiterin tätig. Seit 1991 gehörte sie bis zum Eintritt in den dienstlichen Ruhestand Anfang 2016 dem Hauptpersonalrat im Finanzministerium des Landes Schleswig-Holstein an. Anke Schwitzer lebt in Schleswig. Sie wurde am 12. Dezember 1952 in Kropp geboren, ist Mutter eines Sohnes und hat zwei Enkelkinder.

- ▶ Gerade Frauen empfinden es als besonderes Zeichen von Entgegenkommen, von Freiheit, wenn sie durch flexible Arbeit Familie und Beruf in Einklang bringen können. Ohne dieses Angebot wären sie darauf angewiesen, einen niedrigeren Arbeitszeitanteil zu nutzen. Diesem Entgegenkommen ihres Arbeitgebers begegnen sie häufig, das zeigt meine Erfahrung als Personalrätin, in der Weise, dass sie über das Maß hinaus zur Verfügung stehen und sich zum Teil selbst ausbeuten.
- ▶ Die Verantwortlichkeiten steigen nicht allein für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sondern sie steigen in gleichem Maße, wenn nicht sogar in einem höheren Maße, für deren Führungskräfte. Es ist für beide Seiten eine große Herausforderung, die angenommen werden muss. Es ist machbar, schaffbar, wenn alle am Prozess beteiligten, inklusive Personalräte und Gewerkschaften, diesen Prozess frühzeitig anstoßen. Darin liegt die ganz große Chance. Hier gehört der Gesundheitsschutz, das Gesundheitsmanagement, gerade der präventive Bereich hinein. Das wird nicht funktionieren, wenn man sich keine Spielregeln dafür gibt und wenn man dafür kein Geld in die Hand nimmt.
- ▶ Ziele müssen immer wieder neu überdacht werden. Das ist auch der Wesensinhalt von Dienstvereinbarungen, von ressortübergreifenden Vereinbarungen, wie wir sie auch in Schleswig-Holstein kennen. Das, was vor zehn Jahren als sinnvolles Ziel galt, ist vielleicht heute nicht mehr zielführend. Hier müssen die Vereinbarungen ganz klar angepasst werden. Das ist ein stetiger Prozess.
- ▶ Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen oft mehr Freiheiten haben und die Personalrätinnen und -räte haben dann häufig das Gefühl, sie müssen die Mitarbeitenden vor sich selbst schützen. Da gibt es einen Ausweg: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Anfang an mitzunehmen, bei ihnen

das Bewusstsein zu entwickeln, wie wichtig es ist, Gesundheit zu wahren. Auch Führungskräfte müssen das transparent erklären.

- ▶ Ich glaube dennoch, dass die Digitalisierung tatsächlich eine riesige Chance ist, gerade für Frauen näher an Vollzeit heranzukommen. Gerade, wenn ein Teil der Arbeit auch zu Hause erledigt werden kann. Viele sparen sich lange Anfahrtswege und nutzen diese Zeit sehr, sehr intensiv für ihre Tätigkeit.
- ▶ Die Arbeitsausstattung, die muss stimmen. Geld spielt dabei natürlich eine zentrale Rolle. Auch wenn die Einnahmen sprudeln, die Haushaltsgeber und insbesondere die Finanzminister sind noch nicht in der Arbeitswirklichkeit angekommen. Sie halten immer noch an der Präsenzkultur fest. Sie sehen nicht, wie viel Arbeitszeit verloren geht durch schlechte IT-Ausstattung.

Ich hoffe sehr, dass wir diesen Spekulationen mit der heutigen Tagung mehr Substanz verleihen werden. Im Moment gehen wir davon aus, dass die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes noch ziemlich am Anfang steht. Perspektivisch wird sich hier also einiges tun in den kommenden Jahren. Dafür wollen wir, dafür sollten wir gewappnet sein!

Der digitale Wandel der Arbeitswelt ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Diejenigen, die für einen funktionsfähigen Staat und das Gemeinwesen sorgen, müssen in die Debatte einbezogen werden. In diesem Bereich arbeiten vor allem Frauen. Sie stellen sich – ebenfalls zu Recht – die Frage: Was wird aus mir und meiner Arbeit in den nächsten zehn, fünfzehn, zwanzig Jahren? Sind sie Gewinnerinnen oder Verliererinnen dieser Entwicklung?

## Sind Frauen Gewinnerinnen oder Verliererinnen der Digitalisierung?

Die betroffenen Akteure aus Wirtschaft, Industrie, Politik und aus dem öffentlichen Dienst müssen sich dieser Herausforderung gleichermaßen stellen. Deshalb lenken wir als dbb bundesfrauenvertretung heute den Fokus auf genau diese bisher in der Debatte zur Arbeit 4.0 vernachlässigte Gruppe: die Frauen im öffentlichen Dienst.

Der Untertitel unserer Tagung lautet »Chancen erkennen, Risiken benennen.« Ein weiteres Fundstück aus dem Grünbuch Arbeiten 4.0 zeigt uns ein wichtiges Aufgabenfeld auf: Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles bezeichnet den digitalen Wandel »als Chance für Frauen«. Ihre Argumente haben uns hellhörig gemacht:

Mobiles Arbeiten soll es uns Frauen mit Familienpflichten ermöglichen, die Arbeit besser an die Lebensumstände anzupassen. Ein Satz, bei dem ich sofort den Reflex verspüre, in die Hände zu klatschen: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – mit der Digitalisierung gar kein Problem mehr!

Doch halt – die Ernüchterung folgt auf den Fuß. Denn in der fast schon euphorischen Zukunftsmusik schwingt ein dunkler Unterton mit: die Gefahr der Selbstausbeutung! Denn: Nicht alles, was technisch möglich ist, ist auch gut für die Beschäftigten! Absolute Flexibilität von Arbeit ist mit Risiken verbunden und zwar hauptsächlich für diejenigen, die flexibel und mobil arbeiten. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, darf nicht dazu führen, dass sich Beschäftigte verpflichtet fühlen, rund um die Uhr zur Verfügung stehen zu müssen.

- 
- ▶ **Man kann keine pauschalen Antworten für eine ganze Generation treffen.**
  - ▶ **Es stellt sich auch im öffentlichen Dienst die Frage: Was setze ich an privaten Mitteln für die Arbeit ein, um mit mei-**



Sandra Kothe ist Vorsitzende der dbb jugend, der Nachwuchsorganisation des dbb beamtenbund und tarifunion. In ihrer Funktion vertritt sie die Interessen von über 150 000 Mitgliedern. Damit ist die dbb jugend die größte Interessenvertretung für junge Beschäftigte im öffentlichen Dienst und privatisierten Dienstleistungssektor. Im Hauptberuf arbeitet sie als Betriebsprüferin beim Finanzamt München, seit 2001 ist sie Mitglied der Bayerischen Finanzgewerkschaft (bfg). Die dbb jugend versteht sich auch als gesellschaftspolitische Kraft. Kinder- und Jugendpolitik, Generationengerechtigkeit und vor allem gute Arbeitsbedingungen für junge Beschäftigte im öffentlichen Dienst stehen ganz oben auf der Agenda. Sandra Kothe ist in vielen Gremien des dbb beamtenbund und tarifunion aktiv, sie ist auch Mitglied der Hauptversammlung der dbb bundesfrauenvertretung.

**ner Vorgesetzten, meinem Vorgesetzten zu kommunizieren? Etwa im Falle eines WhatsApp-Chats wird mein privates Handy zu einem Diensthandy. Als junge Beschäftigte macht man das oft einfach mit, vielleicht auch aus Angst vor den Konsequenzen oder davor, ausgeschlossen zu werden. Man hinterfragt es oft gar nicht, vielleicht fühlt man sich etwas unwohl dabei, wenn der Chef den Onlinestatus oder das Profilbild sieht. Hier ist die Führungskraft gefordert, gerade bei jungen Menschen, die Grenzen zu setzen, nach dem Motto:**

»Ich schütze meine jungen Beschäftigten. Die Digitalisierung muss auch eine Grenze haben.«

- ▶ Der oder die Vorgesetzte, die zum Beispiel Messenger-Programme für die Arbeitsorganisation verwendet, ist sich vielleicht gar nicht bewusst, was das für die Einzelne, den Einzelnen bedeuten kann. Ich glaube, dass wir bei den Vorgesetzten einen Sensibilisierungsprozess starten müssen. Aber auch innerhalb der Personalvertretungen und der Gewerkschaften. Denn das, was wir für unsere Beschäftigten fordern, müssen wir selbst vorleben.
- ▶ Man muss den Einzelfall betrachten. Es muss immer der Schutz des Einzelnen berücksichtigt werden.
- ▶ Es geht hier auch um Wertschätzung: Ich vertraue dir, dass du deine Arbeit gut hinbekommst. Dazu gehört, dass der oder die Vorgesetzte eine Erwartungshaltung definiert, die realistisch ist. Wir sollten uns davon verabschieden, immer noch mehr schaffen zu müssen. Hier sind auch die Gewerkschaften gefragt, falsche Erwartungshaltungen zu identifizieren.
- ▶ Eine Chance, die wir sehen, ist beispielsweise bei Aufstiegsverfahren wie dem prüfungsgebundenen Aufstieg, etwa, wenn man vom mittleren in den gehobenen Dienst aufsteigen will. Dann sind die jungen Frauen und Männer meist zwischen 25 und 30 und befinden sich in der Phase, in der sie sich mit der Familiengründung beschäftigen. Wir stellen immer wieder fest, dass leider immer noch überwiegend junge Frauen vom Aufstiegslistenplatz abspringen, den sie sich durch gute Leistung erarbeitet haben, weil sie sagen, ich kann es mir nicht leisten, mein Baby für fünf Monate zu Hause zu lassen, um etwa in der Beamtenfachhochschule in Hersching in Bayern den Unterricht zu besuchen. Besser funktioniert es über modulare Elemente oder über Fernstudiengänge, wie es etwa die Fachhochschule Bund macht. Hierin steckt ein riesiges Potenzial besonders für junge Frauen, das

**der öffentliche Dienst ausschöpfen muss. Das Ganze funktioniert aber nur – und jetzt komme ich zu einem Problemfall im öffentlichen Dienst – mit der richtigen technischen Ausstattung.**

---

Damit die Verheißung also nicht zur Belastungsprobe gerät, muss der Selbstaussbeutung ein Riegel vorgeschoben werden. Nur so können wir die Qualität der Arbeit und die Gesundheit der Beschäftigten langfristig garantieren. Digitalisierung darf kein Vorwand sein, Normalarbeitsverhältnisse zurückzudrängen. Dazu müssen klare Regelungen gefunden werden, die es den Beschäftigten offenhalten, ob sie die Möglichkeiten von Telearbeit und mobilen Arbeitsplätzen tatsächlich nutzen wollen und in welchem Umfang.

Aber auch der direkte Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen, im Team und mit den Vorgesetzten darf bei der Arbeit nicht zu kurz kommen. Schließlich erfüllt dieser auch eine soziale Funktion. Diese müssen wir in der Debatte um selbstbestimmtes Arbeiten ebenfalls berücksichtigen.

Nicht aus den Augen verlieren dürfen wir jene Beschäftigtengruppen, die von mobilem und flexiblem Arbeiten kaum oder gar nicht profitieren: Ich spreche von Beschäftigten etwa im Gesundheitswesen und bei der Polizei, von Lehrerinnen und Lehrern ebenso wie Erzieherinnen und Erziehern.

## Arbeits- und Gesundheitsschutz weiterentwickeln

---

Hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes muss schnell gehandelt werden.

Längst hat die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in einer Untersuchung aus dem Jahr 2014 zum »Kenntnisstand von Unternehmern und Beschäftigten auf dem



Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)« erhebliche Defizite hinsichtlich der Kenntnisse der Rechtsnormen in diesem Bereich offengelegt. Auch berichtet die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin regelmäßig über gravierende Defizite bei der Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilung. Viele Unternehmen führen nach wie vor keine beziehungsweise nur eine unvollständige Gefährdungsbeurteilung durch. Eine Frage, die sich uns hier aufdrängt: Wie steht es hier um den öffentlichen Dienst?

Im Arbeits- und Gesundheitsschutz müssen die geltenden Grundwerte in den Unternehmen und eben auch in den Dienststellen wirksam verankert werden.

Das ist die Basis! Auch hier müssen Gefährdungsbeurteilungen stattfinden.

Aufbauend darauf müssen diese Grundwerte – mit den notwendigen Anpassungen, im Kern aber ohne Einschränkungen – in die Welt von Arbeiten 4.0 übertragen werden können.

Richtwerte dafür sind die Bedürfnisse der Beschäftigten. Sie sind damit auch jene Expertinnen und Experten, die am besten wissen, was gut oder eben nicht gut für ihre Arbeit und ihre Gesundheit ist. Sie müssen mit ins Boot geholt werden! Sie müssen einbezogen werden, genauso wie die Beschäftigtenvertretungen.

- 
- ▶ Es ist eine Führungsfrage, eine Kulturfrage, wie wir in einer Behörde, in einer Institution mit den Fragen der Entgrenzung umgehen. Wichtig ist, dass wir uns explizit darüber verständigen, was die jeweiligen Anforderungen und Erwartungen sind.
  - ▶ Es ist eine ganz wesentliche Tendenz der digitalisierten Welt, dass klassische Organisationsleistungen, die bisher durch Unternehmen, durch Behörden stark geregelt werden, auf ein-



Michael Niehaus, M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und leitet dort kommissarisch die Gruppe »Wandel der Arbeit«. Fachliche Schwerpunkte sind der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie die Entgrenzung und Flexibilisierung von Arbeit.

zelle Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter übergehen. Dieser Prozess bedarf der Begleitung der Interessensvertretung, damit nicht ein Übermaß an Verantwortung für die Organisation von Prozessen auf die Beschäftigten abgewälzt wird.

- ▶ Man kann jetzt schon feststellen, dass die Beschäftigten in Deutschland, die mobiles Arbeiten, Telearbeit und ähnliche Formen praktizieren, durchschnittlich mehr Überstunden machen als die Beschäftigten, die es nicht nutzen.
- ▶ Was man aber festhalten muss, ist, dass allen Kritikern des jetzigen vermeintlich starren Arbeitszeitgesetzes vorgehalten werden muss, dass es keine neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse dahingehend gibt, dass Menschen keine Ruhezeiten mehr bräuchten oder dass sie auch länger arbeiten könnten. Die anthropologischen Grundlagen der teilweise aus den 70er Jahren stammenden Studien, die dazu geführt

haben, dass das Arbeitszeitgesetz so formuliert ist wie es ist, sind auch heute noch gültig.

- ▶ In der Praxis hat es sich gezeigt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Selbstorganisation befähigt werden müssen. Im gesamten Diskurs zur Digitalisierung ist es ganz wichtig, das Thema Weiterqualifizierung, lebenslanges Lernen mitzudenken. Dazu gehört es auch, die neuen Arbeitsprozesse zu reflektieren, um sich darüber klar zu sein, wie steuere ich meine Arbeit auch von zu Hause aus.
  - ▶ Ich finde es bemerkenswert, dass Sie als Interessensvertretung auch beobachten, wie wird der Diskurs zum Arbeiten 4.0 über Bilder vermittelt. Hier sehe ich eine Diskrepanz zwischen der dargestellten »heilen Welt«, in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie scheinbar so einfach ist, und der praktischen Realität: Eine junge Frau sitzt am Küchentisch, an der einen Hand das Kind, in der anderen Hand das Handy und vor sich den Computer – als wäre das alles gar kein Problem.
  - ▶ Der demografische Wandel wird dabei vergessen. Auf den Bildern, die man zur Digitalisierung findet, werden junge Leute der Generation Y dargestellt, die in einer Arbeitsumgebung sitzen, bei der man kaum noch unterscheiden kann, ist das in der Freizeit oder im Büro? Hier finde ich es sehr wichtig zu schauen, was mit Bildern suggeriert wird, wenn dort Arbeitnehmende mit ihren Notebooks am Strand oder am Swimmingpool gezeigt werden. Das sind Bilder, die sich festsetzen. Die Frage, die für mich dahinter steckt, ist: Was ist eigentlich gute Arbeit? Oder anders herum gefragt: Wie wollen wir in Zukunft arbeiten? Also, wollen wir bewusst diese Grenzen niederreißen und wollen wir wirklich alle am Swimmingpool dienstliche Aufgaben erledigen?
-

Neben den gesundheitlichen Risiken birgt mobiles Arbeiten noch eine weitere Gefahr, eine, die wir bereits aus langer Erfahrung kennen: Wer niedrige Präsenzzeiten im Büro aufweist, wird seltener bei Beförderungen berücksichtigt. Diese Tendenz droht mit zunehmender Entgrenzung der Arbeit weiter zu steigen. Das Dilemma ist vorprogrammiert: Von der Bundesregierung werden Telearbeit, Eltern-, Pflege- und Teilzeit zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie stark beworben und von Müttern dankbar angenommen. Dass ihnen daraus ein Nachteil fürs berufliche Fortkommen entsteht, darf nicht im Sinne der Dienstherrn sein.

## Mitbestimmungsrechte an die Erfordernisse des digitalen Wandels anpassen

---

Umso mehr müssen wir darauf achten, dass ein Mehr an Mobilität und Flexibilität Frauen in ihrer Karriereentwicklung nicht noch stärker zurückwirft. Gesetzgeber, Tarifpartner, Betriebs- und Personalräte sind gleichermaßen gefragt, sich aktiv für einen gesunden und geschlechtergerechten digitalen Wandel einzusetzen. Die Beschäftigten und deren Vertretungen müssen von Anfang an in die Weiterentwicklung der Arbeitsprozesse einbezogen werden. Die bestehenden gesetzlichen Mitbestimmungsrechte müssen an die Erfordernisse einer zunehmend digitalisierten und entgrenzten Arbeitswelt angepasst werden. Denn je dezentraler die Beschäftigten arbeiten, desto wichtiger wird die Bündelung ihrer Interessen. Dafür bedarf es einer Stärkung der Beteiligung an der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen durch partnerschaftliche Mitbestimmung und mehr Tarifautonomie. Die gesetzlich verordnete Zwangstarifeinheit ist aus unserer Sicht auch hier nur hinderlich.

Wenn wir über die Digitalisierung sprechen, müssen wir uns auch mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen. Neue

Technologien, die die Arbeit vermeintlich erleichtern, können für ältere Beschäftigte zur Feuerprobe werden: Wer nicht mehr mitkommt, wird schnell von den jüngeren Kolleginnen und Kollegen abgehängt.

Aufschlussreiche Erkenntnisse über das Verhältnis der Bürgerschaft zum Internet und zu digitalen Technologien liefert der Digital-Index der Initiative D21. Ein Detail möchte ich herausstellen: Dem Index zufolge sind vor allem ältere Frauen skeptisch gegenüber dem Internet. Im Widerspruch dazu steht ein anderes Ergebnis der Studie: Die Generation 65+ spricht sich so vehement wie keine andere Altersgruppe für digitale Medien als ein grundlegender Bestandteil aller Schulfächer aus. Wir sehen, dass die lebenserfahrene Bevölkerung sehr wohl sensibilisiert ist, wie wichtig der digitale Wandel für die Gesellschaft ist.

Umso dringender müssen wir diese Beschäftigtengruppe an die neuen Technologien heranführen. Passgenaue Weiterbildungen und gezielte Schulungen müssen die Beschäftigten dort abholen, wo sie mit ihrem digitalen Knowhow gerade stehen.

Es wäre fatal für die Entwicklung des öffentlichen Dienstes, gerade die erfahrenen Beschäftigten und deren Wissen durch den digitalen Wandel zu früh zu verlieren.

---

## Sicherheit der Arbeitsplätze

Bleibt noch die Frage nach der Sicherheit der Arbeitsplätze. Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert: Vor allem Arbeitsplätze von Frauen werden im Zuge der Digitalisierung wegfallen. Insbesondere solche mit administrativer und verwalterischer Tätigkeit. Eine Prognose, die sich auf die Weltwirtschaft bezieht. Die Frage, die sich für uns davon ableiten lässt: Wie sicher sind die Arbeitsplätze in den öffentlichen Verwaltungen?

Auf diese Frage haben wir heute keine Antwort. Fest steht: Auf-

halten lässt sich die Digitalisierung nicht! Und unsere Arbeitswelt, auch die öffentliche, wird sich verändern. Was können wir also tun? Wir können den digitalen Wandel im öffentlichen Dienst im Sinne der dort Beschäftigten Männer und Frauen gemeinsam gestalten.



Lena-Sophie Müller ist seit Januar 2014 Geschäftsführerin der Initiative D21 e.V., Deutschlands größter gemeinnütziger Partnerschaft von Wirtschaft und Politik für die Gestaltung und Entwicklung der digitalen Gesellschaft. In dem parteien- und branchenübergreifenden Netzwerk der gemeinnützigen Vereins bringen rund 200 Mitgliedsunternehmen und -institutionen sowie politische Partner aus Bund, Ländern und Kommunen interdisziplinäre Non-Profit-Projekte in den Bereichen Bildung, Standort und Vertrauen voran. Lena-Sophie Müller war zuvor als Wissenschaftlerin am Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme (FOKUS) in Berlin tätig. Hier leitete sie E-Government-Projekte mit der Industrie und der öffentlichen Verwaltung auf Ebene der EU, des Bundes, der Länder und der Kommunen. Zuletzt war die studierte Politologin verantwortlich für das Fraunhofer-Zentrum für Interoperabilität.

- ▶ Unseren Ergebnissen aus dem D21-Digital-Index zufolge sind rund 22 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland, die mobil arbeiten, die Telearbeit nutzen oder Home Office machen.
- ▶ Wir untersuchen den Digitalisierungsgrad der Bevölkerung. Noch weisen die Männer einen höheren Digitalisierungsgrad auf als die Frauen.
- ▶ Sobald man auf einer Motivationskurve arbeitet, sprich der Job wahnsinnig viel Spaß macht und man Anerkennung durch den Job erhält, besteht eine große Gefahr, dass der Körper nicht mehr so richtig einschätzen kann, was Spaß und was Arbeit ist. Das ist ein wenig so, wie wenn man ein Kind in einen Süßigkeitenladen steckt und sagt: Iss so viel du möchtest! Erst später realisiert man dann, dass es zwar gut schmeckt, aber nicht gut für einen selbst ist! Es ist wichtig zu erkennen, dass, wenn wir flexible Arbeitsmodelle nutzen wollen, wir neben der Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden auch die Selbstdisziplin der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern müssen. Das erfordert Verantwortung auf beiden Seiten.
- ▶ Die Digitalisierung führt in allen Bereich dazu, dass wir individualisieren können, sprich, wir können eine Vielzahl individueller Arbeitsmodelle schaffen. Die große Herausforderung liegt nun darin – gerade für Gewerkschaften – schützende Regelungen zu finden, die die Individualität nicht einschränken.
- ▶ Wenn sich die Arbeitsformen ändern, muss sich die Arbeitskultur ein Stück weit anpassen. Stichwort »Vertrauen«: Wenn Beschäftigte in Home Office arbeiten, sehe ich als Führungskraft nicht, wann sie ins Büro kommen, wie viele Pausen sie machen oder ob sie zwischendurch ein Nickerchen machen. Man muss sich künftig stärker an den Arbeitsergebnissen orientieren. Das erfordert ein Umdenken und Vertrauen. Die Effizienz, die Produktivität einer tollen Mitarbeiterin,

eines tollen Mitarbeiters macht sich eben nicht daran fest, wie lange die- oder derjenige am Stück am Arbeitsplatz sitzt.

- ▶ Im Idealfall pflegt man den ständigen Austausch. Es bedarf aber auch einer ausgeprägten Kritikkultur: Wenn man sagt, »Mir wird das zu viel«, darf das nicht als Schwäche ausgelegt werden. Man muss darüber reden können, neue Wege finden können.
  - ▶ Wir wissen auch, dass nicht alle Beschäftigten in Home Office arbeiten können – in vielen Fällen, weil der Beruf dies gar nicht zulässt, zum Beispiel im Einzelhandel. Dieses Modell funktioniert also eh nur für eine geringe Anzahl an Beschäftigten. Das ist der eine Punkt. Der andere Punkt ist, man kann Home Office nicht allen Beschäftigten gleichzeitig ermöglichen. Hier stellt sich immer die schwierige Frage: Wem ermögliche ich es vorrangig? Wie sehen faire Regeln dazu aus?
- 

Sehr geehrte Frau Morgenstern,  
dieser Appell gilt insbesondere auch Ihnen und Ihren Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Eine familienfreundliche Arbeitswelt zu gestalten ist harte Arbeit, das wissen Sie wohl noch besser als ich. Ich möchte an dieser Stelle meine Forderung vom internationalen Frauentag erneuern und sie als Angebot formulieren: Das Internet und die digitalen Kommunikationsmittel machen uns zusehends unabhängiger von Arbeitszeit und Arbeitsort. Familienpflichten und Arbeitsaufgaben lassen sich damit besser in Einklang bringen. Vor allem Frauen bieten sich dadurch ganz neue Möglichkeiten, erfolgreich im Job zu sein – eben auch mit familiärer Verpflichtung. Als diese Chance müssen wir die Digitalisierung begreifen und gleichstellungsorien-



tiert ausgestalten – Seite an Seite mit den Beschäftigten, der Politik und den öffentlichen Arbeitgebern.

Was benötigen wir dazu? Eine zeitgemäße und geschlechtersensible Arbeitsschutzpolitik, ein vertrauensvolles Personalmanagement, eine starke Beschäftigtenvertretung und den Willen der politischen Entscheiderinnen und Entscheider, im Sinne der Beschäftigten zu handeln.

Ich bin mir sicher, dass wir das gemeinsam schaffen können.

Als positives Zeichen hierzu werte ich die von Bundesministerin Manuela Schwesig ins Leben gerufenen Dialogforen zur Verbesserung der Einkommensperspektiven von Frauen zwischen Politik und Sozialpartnern. Die dbb bundesfrauenvertretung will hier eine engagierte Partnerin sein. Gemeinsam können wir dieses Format nutzen, um maßgeschneiderte Lösungen auch für den öffentlichen Dienst zu entwerfen.

Wie formulierte Marie von Ebner-Eschenbach so treffend: »Für das Können gibt es nur einen Beweis: das Tun.« Sehr geehrte Frau Morgenstern, es liegt mit in Ihrer Hand! Auf unsere Unterstützung können Sie voll und ganz zählen!

Noch im Frühsommer letzten Jahres hatte Bundesministerin Manuela Schwesig mir ihr Grußwort für diese Tagung zugesagt. Aber manchmal kommt es anders als man plant.

Wie Sie alle wissen, ist sie vor einigen Wochen, am Weltfrauentag, Mutter einer Tochter geworden. Derzeit befindet sie sich noch im Mutterschutz. Umso mehr freue ich mich, dass Sie, sehr geehrte Frau Morgenstern, heute in Vertretung der Bundesministerin ein Grußwort an unsere Gäste richten werden. Ich freue mich, dass Sie da sind und möchte Ihnen bereits jetzt schon für Ihr Grußwort danken.

Bitte bestellen Sie Frau Schwesig meine herzlichen Glückwünsche und alles Gute für Ihre Familie! Jetzt freue ich mich auf Ihr Grußwort und bedanke mich für die Aufmerksamkeit. Ich wünsche uns allen eine erfolgreiche frauenpolitische Fachtagung 2016!

## Grußwort

### Christine Morgenstern

#### Abteilungsleiterin Gleichstellung im BMFSFJ



Christine Morgenstern leitet die Abteilung Gleichstellung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Ihre berufliche Laufbahn begann sie nach dem Studium der Rechtswissenschaften 1985 am Landgericht Frankenthal in Rheinland-Pfalz. Nach fünf Jahren als Staatsanwältin in Mainz und Bad Kreuznach wechselte Christine Morgenstern 1991 in das neu gebildete Ministerium für die Gleichstellung von Frau und Mann in Rheinland-Pfalz und übernahm dort die Leitung der Abteilung Frauen. 19 Jahre lang hatte sie diese Funktion in den jeweiligen für Frauen und Gleichstellung zuständigen Landesministerien in Mainz inne. 2010 übernahm sie die Leitung der Abteilung Gesundheit im Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie im Land Rheinland-Pfalz. 2015 wurde Christine Morgenstern zur Leiterin der Abteilung Gleichstellung in das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend in Berlin berufen.

Vielen herzlichen Dank, Frau Wildfeuer, für die Einladung zu dieser Fachtagung. Ich freue mich sehr, dass ich die Bundesministerin, Manuela Schwesig, heute hier vertreten und das Grußwort sprechen darf. Zu diesem sehr wichtigen Thema »Digitalisierung« ist in den letzten Jahren viel gesagt, geschrieben und getan worden, aber immer noch nicht genug aus der Geschlechterperspektive. Deswegen freue ich mich sehr, dass Sie dies zum Thema ihrer heutigen Fachtagung gemacht haben.

Das Bundesfrauenministerium – ich kürze das jetzt so ab – und den dbb verbindet eine sehr gute Zusammenarbeit – unter anderem, aber nicht nur – im Rahmen des Sozialpartnerdialogs. Diesen hat Ministerin Schwesig ins Leben gerufen, um mit den Sozialpartnern die vielfältigen Fragen rund um das Thema Lohngerechtigkeit gemeinsam zu erörtern. Hier werden in verschiedenen Dialogforen neben den grundsätzlichen Themen wie der Erwerbsbeteiligung von Frauen oder geschlechtsspezifisches Berufswahlverhalten auch Veränderungsprozesse diskutiert, die im Zusammenhang mit der Digitalisierung der Arbeitswelt stehen.

Die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes sind durch den dbb und durch ver.di in den Dialogforen vertreten, damit alle diese Themen auch aus den Blickwinkeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes betrachtet werden. Im Frühsommer haben wir ein gesondertes Dialogforum zu Beschäftigungs- und Einkommensperspektiven von Frauen im öffentlichen Dienst vorgesehen. Die Ergebnisse dieser Dialogforen gehen dann in eine Steuerungsgruppe unter dem Vorsitz von Herrn Staatssekretär Dr. Ralf Kleindiek. Wir wollen in dieser Steuerungsgruppe konkrete Umsetzungsschritte für die Sozialpartner, aber auch für die Politik entwickeln. Dabei wird es natürlich in erster Linie darum gehen, wie wir den Gender Pay Gap von immer noch 21 Prozent abbauen können. Denn der Gender Pay Gap ist das Symptom und das Symbol für die noch immer bestehende Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt.

Jetzt fragen Sie sich vielleicht: Was hat das mit dem Thema dieser Tagung zu tun? Ich finde, es hängt ganz zentral miteinander zusammen. Bei der Diskussion um die Chancen und Risiken der Digitalisierung geht es ja nicht nur um neue Formen der Arbeit, um neue Techniken, sondern wir müssen, wenn wir die Effekte der Digitalisierung der Arbeitswelt für Frauen richtig einschätzen wollen, immer auch die Struktur der Erwerbsarbeit in Deutschland betrachten. Dazu gehört auch die Struktur der Arbeitsteilung. Und deswegen gestatten Sie mir, dass ich in meinem Grußwort etwas grundsätzlicher werde, aber natürlich auch auf das Thema im Speziellen eingehen werde.

## Digitaler Wandel – Chancen erkennen, Risiken benennen

---

Die Digitalisierung ist ein Mega-Trend. Sie haben es ja schon ausgeführt. Die Auswirkungen sind in allen Lebensbereichen spürbar. In der Arbeitswelt haben die digitalen Technologien neue Formen von Beschäftigung entstehen lassen, zum Beispiel das Click- oder Crowdfunding, mit vielen Chancen, die im Interesse aller Beschäftigten genutzt werden können. Aber sie können nur dann gut genutzt werden, wenn man auch die Risiken und Gefahren in den Blick nimmt, zum Beispiel für die soziale Absicherung. Deswegen ist Ihre Überschrift nur allzu berechtigt: Chancen erkennen, Risiken benennen.

Der digitale Wandel bietet große Chancen zur Verbesserung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten von Frauen, auf die ich gleich noch zu sprechen kommen werde. Aber er muss eben auch unter dem Aspekt betrachtet werden, welche Risiken daraus erwachsen. Wichtige Stichworte sind »Selbstausschöpfung« und »ständige Erreichbarkeit«.

Bei dieser Gelegenheit darf ich Ihnen schon heute verraten,

dass das Thema Digitalisierung auch Thema des Zweiten Gleichstellungsberichts des Bundes sein wird, den eine Sachverständigenkommission gerade sehr intensiv vorbereitet und erarbeitet. Sie haben also den Finger am Puls der Zeit und ordnen das Thema schon heute – zu Recht – im allgemeinen gleichstellungspolitischen Kontext ein.

Ich möchte drei Thesen kurz vortragen und beleuchten.

1. Frauen können von den Chancen der Digitalisierung vor allem dann substantiell profitieren, wenn es gelingt, auch mit Hilfe der Digitalisierung den geteilten Arbeitsmarkt aufzubrechen.
2. Die Digitalisierung kann partnerschaftliche Arbeitszeitmodelle, mehr Zeitsouveränität und eine bessere Work-Life-Balance unterstützen.
3. Die Rolle und Aufgaben von Führungskräften ändern sich im Zuge der digitalen Veränderung fundamental, das eröffnet neue Chancen für Frauen.

---

## **These 1: Aufbrechen des geteilten Arbeitsmarktes zu Gunsten der Frauen**

Frauen können von den Chancen der Digitalisierung vor allem dann substantiell profitieren, wenn es gelingt, auch mit Hilfe der Digitalisierung, den geteilten Arbeitsmarkt aufzubrechen. Die Digitalisierung hat es bereits getan und wird es in Zukunft noch mehr tun: die Zahl und die Qualität der Arbeitsplätze zu verändern. Was und in welchem Umfang die Veränderungen eintreten und sich auswirken werden, das kann noch niemand genau vorhersagen.

Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert, dass die Digitalisierung in den nächsten Jahren circa fünf Millionen Jobs vernichten werde. Davon seien vor allem Frauenarbeitsplätze betroffen, weil Frauen besonders in den Bereichen stark vertreten seien, in denen

die Digitalisierung Arbeitsplätze koste, zum Beispiel im Büro- und Verwaltungsbereich und in einigen Dienstleistungsbereichen. Und hier, so die Prognose des Weltwirtschaftsforums, fielen deutlich mehr Arbeitsplätze weg als neue entstehen würden. Anders sei es in den männerdominierten Bereichen, in Branchen, die mit der Digitalisierung an Bedeutung zunähmen, zum Beispiel in den MINT-Berufen. Hier sind Frauen leider stark unterrepräsentiert.

Das bedeutet, dass wir das alte, aber noch immer ungelöste Thema der geschlechtsspezifischen Berufsorientierung und Berufswahl nicht mehr nur auf der Agenda halten, sondern in Zukunft auch noch ernster anpacken müssen. Girls' Day und Boys' Day sind dazu ganz wichtige Daten, weil hier sehr früh schon das Augenmerk der jungen Menschen auf Berufe gerichtet wird, die sie von sich aus vielleicht gar nicht in Betracht gezogen hätten, obwohl sie eine große Neigung dazu haben – gerade weil diese Berufe eben als unmännlich oder als unweiblich wahrgenommen werden. Die sozialen, die erzieherischen und die pflegerischen Berufe sind bekanntlich nahezu reine Frauendomänen. Und das ist ein Grund, vielleicht sogar der Hauptgrund dafür, dass diese Dienstleistungen so schlecht bezahlt werden. Das wurde völlig zu Recht auch am diesjährigen Equal Pay Day besonders kritisiert. Nachgewiesen ist aber auch, und das ist die gute Nachricht, dass sich die steigende Nachfrage nach professioneller Sorgearbeit positiv auf die Einkommen auswirkt, vor allem im Erziehungs- und Bildungsbereich. Da setzen wir jetzt mal drauf. Aber es bleibt trotzdem eine gemeinsame Aufgabe, die sogenannten Frauenberufe so aufzuwerten, dass sie auch von jungen Männern in Betracht gezogen und ausgeübt werden.

Umgekehrt wird es einfacher, wie die Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles kürzlich am Beispiel der Automobilindustrie dargelegt hat. Danach könnte die Digitalisierung dazu führen, dass sich mehr Mädchen für bisher typische Männerberufe entscheiden.

Der Einsatz von Robotern und neuen Fertigungstechniken würde Frauen, so Frau Nahles, ganz neue berufliche Perspektiven eröffnen auf gut bezahlte, gut abgesicherte Industriearbeitsplätze, weil beim Autobau die monotone und körperlich belastende Arbeit inzwischen von hoch entwickelten Robotern übernommen werde.

Dieses Beispiel ist für den öffentlichen Dienst natürlich nicht ganz so interessant, da spielt die Automobilindustrie nicht die große Rolle. Aber ich halte diese Aussage trotzdem für wichtig, weil sie zeigt, dass sich die Digitalisierung nicht nur auf privilegierte Bereiche auswirkt, nicht nur zum Beispiel auf Führungspositionen, sondern dass sich die Digitalisierung zu einem großen Teil auch bei den Frauen auswirken kann, die in Bereichen arbeiten, die hoch automatisierbar, verlagerungsfähig und niedrig qualifiziert sind.

Was den öffentlichen Dienst anbelangt, so sehe ich zumindest im Bereich der Verwaltung die Chancen der Digitalisierung in der Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung und den damit verbundenen besseren Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit.

---

## **These 2: Frauen profitieren von partnerschaftlichen Arbeitszeitmodellen, mehr Zeitsouveränität und besserer Work-Life-Balance**

Und damit bin ich bei der zweiten These: Die Digitalisierung kann partnerschaftliche Arbeitszeitmodelle, mehr Zeitsouveränität und eine bessere Work-Life-Balance unterstützen. Nach meiner Einschätzung ist es wesentlich auf die Gleichstellungspolitik zurückzuführen, dass man in vielen Verwaltungen Schritt für Schritt wegkommt von der Kultur der Vollzeitpräsenz und dass sich flexible Arbeitszeitmodelle immer mehr durchsetzen. Das ist deshalb

gleichstellungspolitisch auch so wichtig, weil Wollen und Wirklichkeit gerade hier immer noch weit auseinanderfallen.

Das zeigt eine Repräsentativbefragung des Delta-Instituts im Auftrag des Bundesfrauenministeriums. Danach sagt die Hälfte der dreißig- bis vierzigjährigen Frauen, dass sie eine gleichberechtigte Partnerschaft in der Familie wollen, aber nur ein Viertel von ihnen kann das auch realisieren. Und immerhin 40 Prozent der befragten Männer halten ebenfalls eine gleichgestellte Partnerschaft für erstrebenswert. Von ihnen können aber nur 30 Prozent diese auch leben. Ob die dann auch wirklich so aussieht, ist natürlich noch eine andere Frage. Das Ergebnis der Studie zeigt jedenfalls, dass sich auch die Männer in ihrer Vorstellung, wie sie leben und arbeiten zusammenbringen wollen, deutlich den Frauen beziehungsweise dem partnerschaftlichen Modell von leben, arbeiten und Partnerschaft angepasst haben.

Die Digitalisierung bietet also gute Chancen, diese Diskrepanz aufzuheben. Das möchte ich gerne am Beispiel des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) erläutern, das ja bekanntlich für die Themen Vereinbarkeit und Gleichstellung zuständig ist und auch eine entsprechende Arbeitszeitgestaltung im eigenen Hause pflegt. Wir fordern nicht nur von den Unternehmen, besonders zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit mobile Arbeit stärker zu nutzen, sondern mobiles Arbeiten zur Unterstützung von Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Sorgearbeit ist auch im BMFSFJ ein festes Angebot für die Beschäftigten und unser gelebter Anspruch.

Wie sieht das im Einzelnen aus? Dank der Digitalisierung kann heute fast die Hälfte der Beschäftigten mobil und flexibel arbeiten. Grundlagen dafür sind die elektronische Akte, die elektronische Registratur, die Ausweitung der digitalen Angebote der Bibliothek, natürlich die entsprechend technische Ausstattung und – ganz wichtig – entsprechende Dienstvereinbarungen. Denn wenn es um die rechtlichen und die technischen Rahmenbedingungen



geht, stehen natürlich die Bedarfe und Bedürfnisse der Beschäftigten im Mittelpunkt.

Aber es ist eine Win-Win-Situation für beide: Je passgenauer die Rahmenbedingungen durch mobile Arbeit gestaltet und die Bedarfe der Beschäftigten auch gleichberechtigt berücksichtigt werden, desto besser können diese Erwerbsarbeit und Familienarbeit miteinander vereinbaren. Für die Dienststelle ist der Gewinn, dass sie die Beschäftigten lebensphasenorientiert fördern und dadurch deren Arbeits- und Leistungsfähigkeit erhalten kann. Indem wir durch die Weiterentwicklung des mobilen und flexiblen Arbeitens Motivation, Kreativität und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter erhöhen, machen wir natürlich auch das Ministerium zukunftsfest, weil wir es attraktiv für externe Bewerberinnen und Bewerber machen.

Bei allen Chancen, die das mobile und flexible Arbeiten für beide Seiten auch bringt oder bringen kann, wenn es gut aufgegleist ist, muss man natürlich auch immer wieder die Risiken einer möglichen Entgrenzung von beruflicher und privater Sphäre im Blick behalten und berücksichtigen. Das heißt für uns, auf die Fähigkeiten, auf sich selbst und auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, trotz aller Komplexität und Geschwindigkeit des ministerialen Alltags, gut zu achten. Gerade beim mobilen Arbeiten müssen klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben gezogen werden. Mobile und flexible Arbeit begründet dafür eine gemeinsame Verantwortung von Beschäftigten und Führungskräften. Nur in dieser gemeinsamen Verantwortung beider Seiten kann und muss auch einer Erwartungshaltung der ständigen Erreichbarkeit entgegen gewirkt werden.

Von den Beschäftigten wird dieses Angebot des mobilen und flexiblen Arbeitens sehr gut angenommen. In einer Beschäftigtenbefragung haben im letzten Jahr knapp 80 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angegeben, dass sie den Ausbau der mobilen Arbeit sehr begrüßen würden. Von denen, die das nicht ganz so

uneingeschränkt begrüßen könnten, waren einige wenige, die befürchtet haben, dass die Work-Life-Balance durch die Entgrenzung der Arbeit leiden könnte, ein Thema, das wir deswegen auch immer wieder sehr aufmerksam beobachten und im Blick haben.

In einer Studie zu Eltern mit kleinen Kindern unter Beschäftigten, die mit Computern und Internet zu Hause arbeiten, sagen 85 Prozent, dass ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der eigenen Familie gut gelänge. Von den Beschäftigten, die nicht mobil arbeiten, können das nur 33 Prozent sagen. Die Zeitersparnis durch mobile Arbeitsformen wird im Durchschnitt mit 4,4 Stunden pro Woche angegeben. Das ist Zeit, die von 80 Prozent der Beschäftigten als Familienzeit genutzt wird. Und wenn auch Väter diese Zeit für Sorgearbeit nutzen können, dann ist das ein guter und wichtiger Sprung in Richtung partnerschaftliche Arbeitsteilung. Tatsächlich haben auch 40 Prozent der befragten Väter angegeben, dass sie dank mobiler Arbeit in Form von Home Office ihre berufstätige Partnerin entlasten können.

So soll es sein! Und ich füge hinzu: Wenn aus dieser Entlastung dann auch noch eine echte partnerschaftliche Verantwortung wird, dann haben wir etwas erreicht.

Was bei uns schon umgesetzt wird, ist natürlich woanders leider oft noch lange nicht gelebte Praxis. Insofern wissen wir schon, dass das Ministerium durchaus nicht unbedingt die alltägliche Realität anderer Verwaltungen und Behörden abbildet. 30 Prozent der berufstätigen Eltern minderjähriger Kinder können sich aufgrund ihrer Tätigkeit zumindest ein teilweises Home Office gut vorstellen und würden das auch gerne tun, aber nur sechs Prozent können es auch verwirklichen. Was im BMFSFJ funktioniert, ist woanders oft noch in weiter Ferne.

Ich finde aber, dass das BMFSFJ gerade als das Ministerium, das für Vereinbarkeit für Familienpolitik, für Gleichstellungspolitik und für Chancengerechtigkeit das zuständige Ministerium ist, natürlich auch Vorreiter sein muss. Denn damit können wir auch dazu bei-

tragen, Hemmnisse, Barrieren und Vorbehalte abzubauen – indem wir zeigen, dass und wie es gehen kann.

Und ein großes Hemmnis ist häufig die Verwaltungs- oder Unternehmenskultur. Mehr als die Hälfte der befragten Beschäftigten sagt, in ihrem Unternehmen sei das einfach nicht üblich. Nicht üblich heißt: Es gibt keine entsprechende Kultur. Interessant ist, dass auch die befragten Unternehmen das sagen. Auch sie begründen die Ablehnung von Home Office vor allem mit der Arbeitskultur und nicht etwa, wie man annehmen könnte, mit Organisationsproblemen, mit Kosten oder mit der technischen Ausstattung. Dabei sind die befragten Unternehmen selbst überwiegend der Meinung, dass sich die Produktivität ihrer Beschäftigten durch Home Office durchaus erhöhen könnte.

Also, da zeichnet sich, wenn auch nicht schnell genug, aber immerhin schon wahrnehmbar, offenbar doch ein Einstellungswandel ab!

Das ist auch wichtig: Im Jahr 2014 hat fast jede zweite erwerbstätige Frau von zwischen 20 und 64 Jahren in Teilzeit gearbeitet. In der Regel, weil sie neben der Erwerbsarbeit Kinder zu betreuen oder andere familiäre Pflichten zu übernehmen hat. Dass sie diese Aufgaben übernehmen, bedeutet für Frauen damit weniger Verdienst, eingeschränkte Entwicklungschancen im Beruf und später niedrigere Renten bis zum Risiko von Altersarmut. Deshalb kann es in der Tat nicht nur darum gehen, dass Frauen Erwerbs- und Sorgearbeit miteinander vereinbaren können, sondern dass es für Männer genauso selbstverständlich wird.

Wie unsere Erfahrungen im BMFSFJ zeigen, kann Digitalisierung tatsächlich ein Schlüssel zur besseren Vereinbarkeit sein. Ich bin überzeugt davon: Sie wird es auch. Denn die Bedeutung des mobilen Arbeitens nimmt immer weiter zu. Die Präsenz am Arbeitsplatz hat längst nicht mehr einen so hohen Stellenwert wie früher. Längst wird sie von Flexibilität, Mobilität und Erreichbarkeit abgelöst. Damit erhalten nicht nur weibliche, sondern mehr und

mehr auch männliche Beschäftigte eine sozial akzeptierte Möglichkeit, Erwerbstätigkeit und Familien- und Sorgearbeit miteinander zu vereinbaren.

Das ist aber kein Automatismus, sondern auch diese Entwicklung muss durch entsprechende Rahmenbedingungen flankiert werden. Das ElterngeldPlus und die Investitionen in den Ausbau und Qualität der Kinderbetreuung waren und sind ganz wichtige Maßnahmen, um die partnerschaftlichen Elemente beim Elterngeld zu stärken. Ein weiterer wichtiger Schritt wird das Rückkehrrecht von Teilzeit auf Vollzeit sein – in manchen Gleichstellungsgesetzen für den öffentlichen Dienst schon lange verankert, in der Wirtschaft noch keineswegs selbstverständlich. Aber auch das ist ein ganz wichtiger Punkt – zur Existenzsicherung von Frauen durch Erwerbsarbeit, aber auch um Teilzeit ebenso selbstverständlich in männlichen Erwerbsbiografien zu verankern.

Wir brauchen außerdem Arbeitszeitmodelle, die eine partnerschaftliche Aufteilung der Sorgearbeit ermöglichen: Damit meine ich Vereinbarkeitsprogramme und Vereinbarkeitsmaßnahmen, die sich grundsätzlich an beide Geschlechter richten und eine entsprechende Arbeitskultur in den Unternehmen und Verwaltungen, die systematisch etabliert und da, wo sie schon vorhanden ist, auch stetig weiterentwickelt werden muss. Nur dann kann es gelingen, den geteilten Arbeitsmarkt aufzubrechen und zu erreichen, dass in den Führungspositionen nicht überwiegend Männer und in den unteren und mittleren Einkommensgruppen nicht überwiegend Frauen arbeiten.

Die Fragen sind natürlich: Kann die Digitalisierung darauf einwirken? Erleichtert sie vielleicht sogar den Aufstieg für Frauen oder wird sie eher die vertikale Spaltung des Arbeitsmarktes verschärfen? Und schließlich, welche Fähigkeiten werden zukünftig gerade bei Führungskräften besonders gefragt sein und wer bringt diese Fähigkeiten am ehesten mit?

### These 3: Selbstverständnis von Führung verändert sich

Damit komme ich zur dritten These: Die Rolle und Aufgaben von Führungskräften ändern sich im Zuge des digitalen Wandels fundamental. Das eröffnet neue Chancen für Frauen. Die Beratungsfirma accenture hat für Österreich festgestellt, dass Geschlechtergerechtigkeit am Arbeitsplatz in den Industriestaaten 25 Jahre früher erreicht werden könnte, nämlich schon 2040, wenn Regierungen und Unternehmen das Tempo der digitalen Qualifizierung von Frauen verdoppeln würden. Ich persönlich – und Sie sicher auch – finden das nicht ganz so wahnsinnig früh, wir haben da schon etwas ehrgeizigere Visionen. Aber das ist für Österreich festgestellt worden. Accenture will in einer Studie herausgefunden haben, dass sich für Frauen schon deshalb neue berufliche Chancen auftun werden, weil Frauen dank der Digitalisierung flexibler arbeiten und stärker von neuen Berufsbildern profitieren könnten. Männer zögen zwar aus diesen veränderten Berufsbildern auch Vorteile, aber der Einfluss der Digitalisierung hätte einen wesentlich stärkeren Einfluss auf die Karrierechancen von Frauen.

Das glaube ich auch: Denn durch die vernetzte Welt 4.0 rücken kommunikative, soziale und integrative Kompetenzen immer mehr in den Vordergrund. Was früher als weiche Faktoren galt wie Teamfähigkeit und Empathie, das wird in einer digitalisierten Arbeitswelt zu einer ganz entscheidenden Kompetenz. Die SAP-Expertin Margrit Klein Mager sagte dazu auf einer Konferenz im letzten Jahr: »Führungskräfte verfügen nicht mehr über Herrschaftswissen. Co-Working und Co-Innovation über die Unternehmensgrenzen hinaus bis hinein in die Internet-Community sind die neuen Arbeitskonzepte, welche die Digitalisierung jetzt möglich macht. Und im Zuge dieser Demokratisierung bedeutet Führung zunehmend mehr Beziehungsmanagement und das Denken in großen Zusammenhängen mit dem Ziel, gemeinsam das Beste für die Unternehmen herauszuholen.«

Sie sagt auch: Diese Tendenzen helfen Frauen durchaus – allerdings nicht automatisch. Bislang ist es noch so, dass Frauen trotz besserer Bildungsabschlüsse und hoher Qualifikationen in Führungspositionen im öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft unterrepräsentiert sind. Deshalb haben wir auch mit dem Quotengesetz, das im Mai letzten Jahres in Kraft getreten ist, nachgeholfen. Wir wollen mit dem Quotengesetz den Frauenanteil an Führungspositionen signifikant erhöhen. Die Bundesverwaltung ist danach verpflichtet, in Gleichstellungsplänen konkrete Zielvorgaben für den Frauen- und Männeranteil auf jeder einzelnen Führungsebene festzulegen und durch konkrete Maßnahmen auch festzusetzen, wie das erreicht werden soll. Für die Besetzung von Aufsichtsgremien, in denen dem Bund mindestens drei Sitze zustehen, gilt seit 1. Januar dieses Jahres ebenfalls eine Geschlechterquote von mindestens 30 Prozent für alle Neubesetzungen dieser Sitze. Dieser Anteil soll ab 2018 auf 50 Prozent erhöht werden. Das gleiche gilt für wesentliche Gremien, in die der Bund Mitglieder entsendet.

Warum erwähne ich das jetzt? Weil es genau in die Zeit passt. Frauen bringen die künftig wichtigen Kompetenzen mit, und die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt macht Führungspositionen und Aufsichtsratsposten für Frauen attraktiver, weil Frauen, aber auch natürlich Männer, Führungspositionen mit ihrem Privatleben und mit Familienpflichten besser vereinbaren können. Home Office, mobiles und vernetztes Arbeiten als Arbeitsmodelle der Zukunft können dazu beitragen. Sie können gleichzeitig ein wichtiger Baustein sein, insbesondere Frauen mehr Zeitsouveränität, mehr zeitliche Spielräume in der Arbeitsgestaltung zu geben. Auch Führungsmodelle, in denen sich zwei Beschäftigte einen Job teilen, sind zwar noch nicht sehr weit verbreitet, werden aber durch die Digitalisierung objektiv erleichtert. Reduzierte Vollzeit oder Top-Sharing – nicht Jobsharing! – bergen großes Potential für die Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen, weil gerade weibliche Führungskräfte daran ein Interesse haben.

Ein Beispiel aus der Wirtschaft zeigt, dass es schon gelebt wird: Bei der Deutschen Bahn AG teilen sich zwei Abteilungsleiterinnen eine Stelle. Beide arbeiten 60 Prozent von montags bis mittwochs beziehungsweise von mittwochs bis freitags. Ein Modell, das natürlich Austausch erfordert und eine sehr gute Kommunikation, das aber auch ein hohes Maß an Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Sorgearbeit beziehungsweise Privatleben ermöglicht. Für den Arbeitgeber hat es den Vorteil, dass er zwei kreative und hoch effiziente Führungskräfte bekommt, die sich ergänzen, im Notfall auch gut vertreten können und für die Teamarbeit kein Fremdwort ist, sondern die Voraussetzung für ihr Arbeitszeitmodell. Wir reden ja auch immer von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten, Arbeitsphasen und Arbeitszeitmodellen, und für bestimmte Lebensphasen kann das sowohl für Frauen als auch für Männer ein sehr interessantes Arbeitszeitmodell sein.

Ich komme zum Schluss. Das Thema Digitalisierung der Arbeitswelt ist zu wichtig, um es nur den Experten zu überlassen. Es ist ein Thema, das unseren Arbeitsalltag maßgeblich bestimmt und in Zukunft noch mehr bestimmen wird. Deshalb müssen sich auch gerade Frauen damit auseinandersetzen beziehungsweise wir, Sie alle, müssen Frauen, uns, mitdenken, im Interesse von uns Frauen und im Interesse einer guten Entwicklung für alle.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen für Ihre Tagung noch viele wertvolle Impulse, gute Diskussionen und die Gewissheit, dass es vorangeht.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit.

# Grußwort

## Klaus Dauderstädt

### Bundesvorsitzender des dbb beamtenbund und tarifunion



Klaus Dauderstädt ist Bundesvorsitzender des dbb beamtenbund und tarifunion. Der Jurist wurde von den dbb Gewerkschaftstagen 2003 und 2007 als stellvertretender Bundesvorsitzender in die dbb Bundesleitung gewählt und war dort vorrangig zuständig für Sozialpolitik, darunter Fragen des Arbeitsrechts, der Renten- und Gesundheitspolitik sowie der Arbeitsmarktpolitik und Arbeitslosenversicherung. 2002 bis 2004 leitete er die Kommission Sozial-, Wirtschafts-, und Steuerpolitik des dbb Bundeshauptvorstands. Seit 1978 ist Klaus Dauderstädt Mitglied der Gewerkschaft der Sozialversicherung (GdS), deren Interessen er in den Jahren 1985 bis 1995 als stellvertretender Bundesgeschäftsführer, seit 1995 als Bundesgeschäftsführer und von 1999 bis zu seiner Wahl zum dbb Bundesvorsitzenden am 12. November 2012 auch als Bundesvorsitzender vertrat. Dauderstädt wurde am 14. November 1948 in Nördlingen geboren, ist verheiratet und hat je einen Wohnsitz in der Nähe von Bonn und in Berlin.



Der dritte Grußwort-Redner zählt schon zu den älteren Trimestern, will meinen, dass ich noch im vorigen Jahrhundert zur Schule und zur Universität gegangen bin. Als ich in den 70er Jahren dieses 20. Jahrhunderts dann dem Berufsleben zunächst in einer Anwaltskanzlei, danach in einem mittelständischen Industrieunternehmen und schließlich in einer Beamtenbunds-Gewerkschaft näher trat, fand sich dort eine Kommunikationsstruktur, für welche man heute im Deutschen Museum drei Säle zurücklaufen muss.

Die Sachbearbeiterin in der Mitgliederverwaltung hatte einen schweren Stahlschrank zu betreuen, in dessen Schubladen sich Karteikarten in unterschiedlichen Farben für jedes Einzelmitglied befanden. Die Kollegin im Beitragseinzug arbeitete mit einem Kontierbuch; als auf Empfehlung des Steuerberaters der erste DATEV-Rechner angeschafft wurde, war das eine Revolution.

Die neueren Schreibmaschinen trugen jetzt Kugelköpfe und zur Begeisterung der Sekretärin gab es ein eingebautes Korrekturband. Rundschreiben wurden auf dem hauseigenen Offsetdrucker produziert, wozu als Druckvorlage eine Matrize getippt werden musste. Auf dieser gab es keine Korrekturmöglichkeit. Sollte eine tadellose Version gedruckt werden – und das sollte es immer –, dann vernahm man an solchen Tagen häufig einen verzweiferten Aufschrei, wenn sich in der vorletzten Zeile ein Tipper ereignete. Normale Ablichtungen wurden auf einem Nass-Kopierer gezogen. Und wir Juristen tappten ins Keller-Archiv, um ein älteres Gesetzblatt nachzuschlagen.

Hätte man uns damals erzählt, welche Dateien im Internet jedermann zur Verfügung stehen, welche Text-Beherrschung mit einem Knopfdruck realisiert und wieder rückgängig gemacht werden kann, eine Suchfunktion findet alles, eine Weiterleitung an eine Adress-Datei erspart 500 Briefe – man wäre glatt als Scharlatan ausgelacht oder gefeuert worden.

Nun, die Entwicklung ist noch nicht an ihrem Ende angelangt. Spracherkennungssysteme verbreiten sich, Fehlerprogramme mit

Textvorschlägen dominieren unsere Schreibversuche. Wie oft ich beim Einsetzen von »öffentlicher Dienst« das dazu erscheinende »Dienstag« wieder gelöscht habe, weiß ich gar nicht mehr. Die einschlägigen Messen präsentieren jährlich Neuheiten; irgendwann werden wir vorsichtig sein müssen, etwas zu denken, weil das schon vom Personal Computer erfasst wird.

Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Arbeitswelt haben Gewerkschaften wie Personal- und Betriebsvertretungen als Interessenvertretern der Beschäftigten und Mitgestaltenden von deren Arbeitsbedingungen neue Aufgaben zugewiesen.

Lassen Sie mich das an drei Beispielen festmachen:

## Der Wert der Arbeit

---

Die Einkommen, also Besoldung oder Vergütung, definieren auch den Wert der jeweiligen Arbeit. Im Tarifrecht wird die Zuordnung zu den Gehaltsgruppen durch sogenannte Entgeltordnungen bestimmt. Soweit darin nicht ganz konkrete Berufsbilder wie Konferenzdolmetscher, Diätassistentinnen oder Strahlenschutzlaboranten erfasst werden, nutzen die Tarifregelungen in den allgemeinen Merkmalen unbestimmte Begriffe wie Fachkenntnisse, selbständige Leistungen, Verantwortung, Schwierigkeit und Bedeutung.

Früh war man sich einig, dass dabei der IT-Einsatz nicht zur Entwertung führen darf. Wurde also früher ein Rentenbescheid mit der Hand vorberechnet, darf diese Funktion heute nicht niedriger eingestuft werden, auch wenn das Programm der DRV den Versicherungslauf vorweist und alle Rechenschritte vorprogrammiert sind. Am Ende steht ein wichtiger Verwaltungsakt, den die Sachbearbeiterin auf seine Richtigkeit hin geprüft und zu verantworten hat.

Allein für Beschäftigte in der Informationstechnik gilt etwas anderes, weil sich dort die Qualität der Arbeit primär in den IT-Fähigkeiten widerspiegelt.

## Die Präsenzpflcht

Zweiter Tatbestand, den ich nennen will als Auswirkung der IT auf die Arbeit, ist der Einfluss auf die Präsenzpflcht. Eine solche findet sich kaum mehr in den Normen für den öffentlichen Dienst, allenfalls in Dienstordnungen für Lehrer oder in der Rechtsprechung zu den Aufgaben von Hausmeistern.

Fakt ist aber, dass die überwiegende Zahl der Beschäftigten in einer Verwaltung oder einem Betrieb tätig wird. Nach einer aktuellen Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung Berlin, veröffentlicht im DIW-Wochenbericht 5/2016, arbeiten in Deutschland nur zwölf Prozent aller abhängig Beschäftigten überwiegend oder teilweise von zu Hause aus, obwohl bei viel mehr Arbeitsplätzen nach eigener Einschätzung der Beschäftigten keine dauernde betriebliche Präsenz erforderlich ist. Viel mehr Beschäftigte würden gerne – zumindest gelegentlich – im sogenannten Home Office arbeiten, in den meisten Fällen scheitert der Wunsch jedoch an den Arbeitgebenden. Würden diese umdenken, so könnte der Anteil der Heimarbeitenden auf 30 Prozent steigen.

Zu den Ursachen hatte schon 2006 der Siebte Familienbericht der Bundesregierung festgestellt: »Es dominiert eine Anwesenheitskultur. Mitarbeiter werden in ihrer Motivation immer noch an der kontinuierlichen Präsenz am Arbeitsplatz gemessen. Eine hiermit oft verbundene männerbündische Arbeitskultur gerät aber nicht nur in Widerspruch zu den neuen Anforderungen an flexibles, kommunikatives und kundenorientiertes Arbeiten; sie behindert zudem durchaus vorhandene Ansätze zu einer Neugestaltung der Zeit- und Lebensverhältnisse.«

Für eine Trendwende spricht vieles, aber nicht wenige Arbeitgebende empfinden es als Kontrollverlust, wenn ihre Beschäftigten nicht vor Ort greifbar sind. Bei allem Verständnis dafür, dass Sicherheit für geschuldete Arbeitsleistung außerhalb der Reichweite gewünscht wird, muss dabei die Privatsphäre geschützt blei-

ben. Tarifpartner wie die Ebene betrieblicher Mitbestimmung sind herausgefordert, dafür Regelungen zu konzipieren, die den nötigen besonderen Interessenausgleich bei Heimarbeit bestimmen – es gibt schon Beispiele dafür. Wer auf anderem Niveau die Zusammenarbeit auf Distanz für eine Selbstverständlichkeit hält – früher glaubte ich einmal, »TK« sei die Abkürzung für »Tarifkommission«, die wurde aber durch »Telefonkonferenz« deutlich verdrängt, der sollte keine Scheu haben, auch Mitarbeitenden gerade mit Familienpflichten solche Alternativen zu eröffnen! Und da sind wir uns einig, berufliche Nachteile oder Karrieredefizite darf es dabei nicht geben.

## Die Arbeitszeit

---

Drittes Aktionsfeld ist die Arbeitszeit. Da gibt es viel Anpassungsbedarf. Flexibilität ist gefragt, neue Ausgleichssysteme bei zeitweiser hoher Beanspruchung etwa durch Überstunden bei besonderen beruflichen Herausforderungen. Umstellungen der IT gehören dabei ebenso dazu wie Cyber-Attacken oder unabwendbare Terminvorgaben. Da ist der Weg über Langzeit- oder Lebensarbeitszeitkonten ein sinnvoller Denkansatz, wenn Störfälle sauber geregelt sind und Insolvenzschutz gewahrt wird. Die von Arbeitgeberseite bisher strikt abgelehnte Kumulation und Kombination angesammelter Zeiten vor dem anstehenden Eintritt in den Ruhestand ist ebenfalls zu überwinden, ein alter Hut, der nicht auf moderne Köpfe passen kann.

Und eine vereinbarte oder normativ vorgegebene Arbeitszeit darf auch nicht durch moderne IT-Vernetzung umgangen und gnadenlos überzogen werden. Die viel zitierte permanente Erreichbarkeit verwischt mit der unwiderstehlichen Leichtigkeit des »Klings« beim Eintreffen einer Mail oder SMS auf dem Handy erbarmungslos die Grenze zwischen Freizeit und Beruf. Das dezimiert die Erho-

lungs- und Entspannungsphasen, die wir zur Bewältigung des Arbeitsstresses brauchen und auf deren Inanspruchnahme niemand verzichtet hat oder verzichten sollte. Das zwingt vielleicht nicht zu Schutztatbeständen in Gesetzen oder Dienstvereinbarungen, setzt aber eine Führungskultur voraus, die wir nicht überall vorfinden. Wir sind ja gerne vernetzt, aber doch nicht rund um die Uhr. Und da sollte man Ausbeutung so bezeichnen dürfen, weil es Ausbeutung ist.

Genug der Grußworte nun, lassen Sie uns lauschen, was die Vorträge und Diskussionen bringen. Wir sind an Ihrer Seite, die Probleme der Zukunft zu lösen. Es hat deren schon reichlich im analogen Zeitalter gegeben, die digitale Welt wird sie schneller und noch vielfältiger servieren. Vergessen Sie bitte nicht, die Escape-Taste ist ganz links oben!

# Impuls I

## Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen

5 Fragen an ...

**Dr. Kira Marrs**

Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung (ISF) München e.V.



Dr. Kira Marrs, Wissenschaftlerin am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München e.V. Sie studierte Soziologie, Psychologie und Kriminologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München und promovierte an der TU Darmstadt zum Thema neue Leistungskonzepte in der Dienstleistungswirtschaft. Sie beschäftigt sich seit mehreren Jahren intensiv mit dem digitalen Wandel und seinen Folgen für die Arbeitswelt. »Frauen in der digitalen Arbeitswelt« ist ein Schwerpunktthema ihrer Forschungsarbeit.

**FRAUEN IN KARRIERE**  
FOKUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Kira Marrs, Anja Bultemeier

## Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen

Impulsvortrag im Rahmen der 12. Frauenpolitischen Fachtagung der dbb bundesfrauenvertretung  
 „Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt? Chancen erkennen, Risiken benennen!“

12. April 2016, dbb forum Berlin

### Wie kann der Entgrenzung von Arbeit, die durch neue mobile und flexible Arbeitsmodelle droht, Einhalt geboten werden?

**Marrs:** Durch ein Führungsverhalten, das sensibilisiert ist für die möglichen Risiken und zusätzlichen Belastungen, die diese Modelle mit sich bringen können. Führungskräfte berichten uns zum Beispiel, dass sie, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in mobiler Arbeit haben, genau hinsehen, wann sie E-Mails abschicken. Hier merken wir, dass es durchaus ein Bewusstsein gibt für die Frage: Wie wollen wir das digitale Arbeiten in Zukunft gestalten? Das zeigt sich auch in den Unternehmen. Hier erleben wir, dass neue Betriebsvereinbarungen getroffen werden, die mobiles Arbeiten verbindlich regeln. Sie klären ganz zentrale Fragen: Was ist denn heutzutage eigentlich Arbeitszeit? Kann sie auch außerhalb des Betriebs erfasst werden und wie regulieren wir das Recht auf Nichterreichbarkeit?

Andererseits: Man kann so viel regulieren wie man möchte, und das werden Sie aus dem öffentlichen Dienst sicherlich auch kennen, aber das, was die Beschäftigten tatsächlich tun, steht auf ei-

**Wir sind Zeitzeugen eines grundlegenden Umbruchs in Wirtschaft und Gesellschaft**

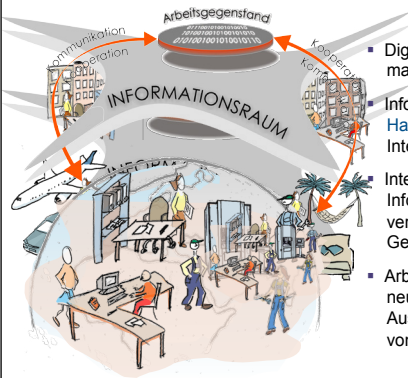
FRAUEN IN KARRIERE  
FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

- **Disruptive Innovationen und neue Geschäftsmodelle**  
Potenzial zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft – Deutsche Wirtschaft zukünftig Zulieferer für Google & Co?
- **Neue Produktionsmodelle und Wertschöpfungssysteme**  
Industrie 4.0 und Digitalisierung der Fabrik – Menschenleere Fabrik? Cloud Working und Crowd Sourcing – Was wird aus dem Regulationssystem von Arbeit?
- **Neue Arbeitskonzepte**  
Arbeit anytime – anyplace? Zwischen „Unkultur permanenter Verfügbarkeit“ und „neuer Zeitsouveränität“?
- **Beschäftigungseffekte der Digitalisierung**  
„Tsunami am Arbeitsmarkt“ oder neue Beschäftigungseffekte durch disruptiven Wandel?

**?** Was bedeutet der digitale Umbruch für Frauen? Wie können ihre Entwicklungschancen in der digitalen Arbeitswelt verbessert werden?

**Digitalisierung: Entstehung eines Informationsraums**

FRAUEN IN KARRIERE  
FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG



- Digitalisierung = Informationen maschinenoperabel machen
- Informationsraum als neuer **sozialer Handlungsraum**: Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen
- Internet als „Betriebssystem“: Informationsraum durchdringt und vernetzt die ganze (Welt-) Gesellschaft
- Arbeitswelt: Informationsraum als neuer Raum der Produktion ... und Ausgangspunkt für die Entwicklung von Arbeit im 21. Jahrhundert



nem anderen Blatt geschrieben. Und da sind wir der Ansicht, dass es hier um mehr geht als die Menschen freundlich darauf hinzuweisen, dass ihr Smartphone auch einen Aus-Knopf hat, den sie doch bitte bedienen sollen. Vielmehr müssen Unternehmen und Führungskräfte sich auch damit auseinandersetzen, warum ihre Beschäftigten in solchen Situationen so handeln und der Entgrenzung Tür und Tor öffnen. Da spielen existenzielle Unsicherheiten mit hinein: Wann kann ich es mir erlauben, einem Vorgesetzten nicht zu antworten? Kann ich es mir erlauben, eine Kundenanfrage nicht zu beantworten? Wir sprechen hier von einem »System permanenter Bewährung« und das gilt es zu knacken. Wir müssen den Beschäftigten das nötige Selbstbewusstsein vermitteln, damit sie den Aus-Knopf auch betätigen. Wir müssen Menschen dazu befähigen, zu sagen, »Nein, das möchte ich jetzt nicht, das möchte ich nicht auf diese Weise machen.«


**Die digitale Revolution soll Beschäftigten mehr Arbeitszeitsouveränität und eine stärkere räumliche Unabhängigkeit ermöglichen. Vor allem Frauen sollen davon profitieren – etwa um Beruf und Karriere besser zu vereinbaren. Bedeutet dies das Ende der »Präsenzkultur«?**

Dazu müssen wir Teilzeit und die Beurteilung von Teilzeitarbeit in den Blick nehmen. Hier treffen zwei Sachverhalte aufeinander, die ganz spannend sind. Einmal die Frage der Versachlichung von Personalbewertungssystemen, in dem Sinne, dass versucht wird, verallgemeinernde Kriterien anzusetzen, um bestehende Rekrutierungsmuster zu durchbrechen. Wenn man über Frauenkarrieren nachdenkt, ist diese Versachlichung von zentraler Bedeutung.

Das Zweite ist die Verfügbarkeit als Erwartungshaltung. Und da sind wir ganz nah bei den nach wie vor prägenden Präsenzkulturen. Das Problem ist, und das gilt für Teilzeit ja erst recht, dass Unternehmen Präsenz mit Leistung verwechseln und von Karriereaspirantinnen erwarten, dass sie eine gewisse Hingabe zur Organisa-

FRAUEN IN KARRIERE  
FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Unternehmen erfinden sich neu




**Strategische Suchprozesse**

- Pilotprojekte zur Neugestaltung von Arbeit und Organisation: „Was ist unsere Antwort auf die Arbeitswelt von morgen?“
- Verschiedenste Ebenen sind betroffen: „Alles hängt mit allem zusammen“
- Grundlegender Umbruch: Auf der Suche nach einem neuen Bauplan
- Wir sind erst am Anfang dieser Entwicklung: Offener Prozess mit offenem Ausgang

2 Wie kann der Aufbruch der Unternehmen ins digitale Zeitalter als Chance für Frauen genutzt werden? Welche zentralen Handlungsfelder sehen wir?

Folie 4  
12.04.2016

Kira Marrs et al.: „Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen“, dbb forum Berlin



Gestaltungsszenario 1

FRAUEN IN KARRIERE  
FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG


**Die digitale Transformation der technischen Felder: neue Integrationschancen für Frauen**

- Digitalisierung verändert die klassischen Ingenieurbereiche
  - Einbindung in den „Flow of Information“: Konfrontation mit Kundenanforderungen und Unternehmenskennzahlen
  - Bedeutungszunahme der Software im Verhältnis zur Hardware – Arbeiten an abstrakten Modellen in simulierten Welten
  - Öffnung für neue Berufsgruppen
- Digitalisierung ermöglicht Frauen neuen Zugang zu den F&E-Bereichen
  - Anteil von Frauen in neuen Berufsgruppen deutlich höher als in Ingenieurbereichen
  - Diverse Fachkulturen stärken Akzeptanz für unterschiedliche Mitarbeiter\*innen und Verhaltensmuster – Reduzierung des „Drop-Out-Problems“
  - Arbeiten in virtuellen Welten: Bedeutungsverlust geschlechtsspezifischer Zuschreibungen & neue Chancen für „Remote-Arbeiten“
  - Abschied von der „Technikfixierung“: neue Themenstellungen machen die technischen Felder für Frauen attraktiver

**Den Wandel radikal denken – Die technischen Felder als frauen- und familienfreundliche Arbeitsbereiche offensiv positionieren**

Folie 5  
12.04.2016

Kira Marrs et al.: „Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen“, dbb forum Berlin



tion pflegen. Diese Hingabe messen die meisten Unternehmen – auch heute noch – an der Bereitschaft zur Aufgabe der individuellen Zeitsouveränität, also an der Botschaft »Ich bin verfügbar«. Das heißt der Verzicht auf die eigene Zeitsouveränität wird zum Einstiegsticket für hochwertige Arbeitsaufgaben und Führungsrollen.

**Aber durch diese neue »Flexibilität« verändern sich doch auch unsere Arbeitsmethoden und die Art, wie wir innerhalb eines Unternehmens kommunizieren. Liegt hierin nicht eine ganz große Chance für Frauen, mit sozialen und kommunikativen Kompetenzen zu punkten?**

Ja, das stimmt. Kollaboratives und vernetztes Arbeiten ist die Antwort auf die Herausforderungen der digitalen Arbeitswelt. Denn mit der Digitalisierung nehmen Komplexität und Geschwindigkeit erst einmal enorm zu und lassen sich nicht mehr im Rahmen der traditionellen Silostrukturen bewältigen – also im Rahmen einer divisionalen Gliederung und funktionalen Separation. Alle Zukunftsthemen sind vernetzt und weder einzelne Bereiche, noch einzelne Expertinnen und Experten können hier alleine Lösungen finden. In diesem Kontext verändert sich hochqualifizierte Arbeit sehr grundlegend. Hierin sehen wir eine große Chance für Frauen. Denn in vernetzten Arbeitsstrukturen erfahren kommunikative und soziale Kompetenzen eine enorme Aufwertung. Sie werden von einem weichen zu einem harten Faktor. Und damit werden Fähigkeiten immer wichtiger, die bislang vor allem Frauen zugeschrieben werden.

## Gestaltungsszenario 2

FRAUEN IN KARRIERE  
 FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

### Kollaboratives & vernetztes Arbeiten: neue Entfaltungschancen für Frauen in „offenen Welten“

- Kollaboratives & vernetztes Arbeiten als Antwort auf steigende Komplexität und Geschwindigkeit – radikaler Wandel hochqualifizierter Arbeit
  - Neue Anforderungen: „über den Tellerrand hinausblicken“ und „Denken in Verhältnissen“
  - Einbindung in vernetzte Strukturen: Arbeit wird transparent, kurzzyklisch und getaktet
  - Aktivierung kollektiver Expertise: Stärkung von Partizipation und Empowerment
- „Kommunikation“ & „Öffentlichkeit“ als Bausteine eines neuen Möglichkeitsraums
  - Essentielle Bedeutung kommunikativer und sozialer Kompetenzen: „Wahrnehmungsfähigkeit“ zentral für „kollektive Intelligenz“
  - Neue Öffentlichkeiten jenseits der Hierarchie: „Sichtbarkeit von unten“ kann homosoziale Rekrutierungsmuster aufbrechen
  - Kulturwandel von Öffentlichkeiten: von der individuellen Selbstinzenierung zum dialog- und resonanzorientierten Austausch
  - Entstehung neuer Rollen: Community-ManagerIn

„Offene Welten“ brauchen eine neue Arbeitskultur – Frauen als authentische Promotorinnen

## Gestaltungsszenario 3

FRAUEN IN KARRIERE  
 FORUM FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

### Kooperativ und vernetzt – wird Führung im digitalen Zeitalter weiblich?

- Wenn Unternehmen sich neu erfinden, wird auch Führung neu gedacht
  - Professionalisierung und Versachlichung von Führung
  - Führung als Teamaufgabe – Komplexität lässt sich nicht mehr von Einzelnen bewältigen
  - Verlust alter Privilegien und Statussymbole – Nivellierung von Hierarchien
  - Ausdifferenzierung von Führung – Neue Arbeitsformen, neue Führungsmodelle – Arbeitsteilig führen?
  - Social Business als neue Dimension – Gatekeeper von Informationen fallen weg
- Neue Chancen für die Integration von Frauen in Führungspositionen
  - Wandel der Führungskultur: „Aggressive Managementkulturen“ werden dysfunktional
  - „Normalisierung von Führung“: Führung als Knotenpunkt in vernetzten Strukturen
  - Neues Führungsverständnis: Führen auf Zeit, KPIs für Führungskräfte, Führung teilen

Frauen als Change Agents der digitalen Transformation?

## Gestaltungsszenario 4

FRAUEN IN KARRIERE  
FOKUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

### Vom Standardkarriereprozess zur Life-Career – Empowerment von Frauenkarrieren

- Leitbild des „agilen Unternehmens“ verändert Karriereprozesse
  - Abkehr von funktionalen „Silos“ und linearen Karrieren
  - Standardkarriereverlauf auf dem Prüfstand – Dieser bedeutet: Vollzeitarbeit, Anwesenheit und erwerbsbiographische Kontinuität
- Chancen für ein neues, offeneres Karriereverständnis
  - Initiierung einer „neuen Beweglichkeit“: Karrieren nach individuellen Sinn- und Entwicklungsansprüchen gestalten
  - Perspektivenwechsel Life-Career: Ganzheitliche und vernetzte Perspektive auf Arbeit & Privatleben
  - Nivellierung des Machtfaktors „Zeit“: Teilzeit, Anwesenheit, Unterbrechungen spielen geringere Rolle
  - Öffnung des Standardkarriereverlaufs: Aufgaben und Rollen auf Zeit, lebensphasensensible Karrierekonzepte, „Späte Karrieren“

Empowerment durch Öffnung des Karriereprozesses für „Life-Career“

Folie 8  
12.04.2016

Kira Marrs et al.: „Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen“, dbb forum Berlin



## Gestaltungsszenario 5

FRAUEN IN KARRIERE  
FOKUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

### Individuelle Souveränität durch flexible RaumZeiten

- Digitalisierung ermöglicht neues Raum-Zeit-Gefüge von Arbeit
  - Internet und mobile Endgeräte machen es möglich
  - Arbeitszeiten werden flexibel über verschiedene Arbeitsorte und Tageszeiten verteilt
  - Legitimer Anspruch und Gegenstand von Betriebsvereinbarungen
- Neue Chancen für Frauen
  - Arbeitszeit und Arbeitsort werden selbst bestimmt – Vereinbarkeit von Familie & Beruf
  - Abkehr von tradierten Anwesenheitskulturen
  - Aber: Arbeit anytime – anyplace? → „Unkultur permanenter Verfügbarkeit“
- Flexible RaumZeiten berühren grundlegende Aspekte der Zukunft

Debatte über (Un-)Möglichkeiten virtuellen Arbeitens steht noch aus

Was bedeutet Teilzeit – Denn was ist die Hälfte von allem?

Ist Zeit noch das Maß der Arbeit?

Folie 9  
12.04.2016

Kira Marrs et al.: „Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen“, dbb forum Berlin



**FRAUEN IN KARRIERE**  
FORUM FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG


### Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen

- Der digitale Umbruch revolutioniert Unternehmen und Arbeitswelt
- Die digitale Arbeitswelt eröffnet neue Möglichkeitsräume für Frauen
- Wirksame Gestaltung des digitalen Umbruchs in den Unternehmen wird zur wichtigsten Stellschraube für die zukünftigen Chancen von Frauen
- Zentraler Ansatzpunkt: Identifizierung von konkreten Gestaltungsszenarien für Frauen im digitalen Umbruch

Frauen und ihre Entwicklungschancen sind der Lackmusest für eine menschengerechte Gestaltung der digitalen Arbeitswelt von morgen

Folie 10  
12.04.2016

Kira Marrs et al.: „Frauen in der digitalen Arbeitswelt von morgen“, dbb forum Berlin



**Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert: Die zunehmende Technisierung von Arbeitsprozessen droht, Arbeitsplätze – gerade die von Frauen – zu vernichten. Wie ernst müssen wir diese Prognosen nehmen?**

Ich glaube, dass sehr viele Menschen Angst vor der Digitalisierung und vor den Risiken haben. Sie haben Angst davor, dass sie ihren Job verlieren, dass ihre Qualifikation in Zukunft nichts mehr wert ist und sie haben Angst davor, mit dieser immer schnelleren Technologie nicht mehr mitzukommen. Und ich finde, dass wir diese Ängste sehr ernst nehmen müssen. Ich glaube aber auch, dass es wichtig ist, an der Stelle weiterzudenken. Wir müssen mit diesen Menschen in einen Gestaltungsprozess kommen. In der aktuellen Diskussion ist es nach wie vor so, dass wir sehr viele Technikoptimisten auf der einen Seite haben, die überzeugt davon sind, dass wir mit den Apples und Googles dieser Welt alle Probleme lösen können. Ihnen gegenüber stehen ganz viele Menschen, die geplagt sind von ganz natürlichen Ängsten und einem Gefühl von Ohn-

macht, dass sie ohnehin nichts ändern können. Wir müssen dafür sorgen, dass wir das Zepter – zumindest in Teilen – in der Hand behalten. Ich finde die Einschätzung von Professorin Shoshana Zuboff, (Anm. d. Red.: emeritierte Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Harvard Business School), hier sehr hilfreich, sie sagt ja, dass es nicht die Roboter sind, die die Arbeitsplätze vernichten, sondern dass es Menschen mit Geschäftsinteressen sind. Das muss man ganz klar und deutlich sehen.

### Wie sieht unsere Arbeitswelt in zehn Jahren aus?

- Wir stehen ja erst am Beginn der digitalen Transformation und die Frage ist natürlich: Wo geht die Reise hin? Diese Frage ist noch nicht geklärt und die gesellschaftlichen Konsequenzen sind auch erst in Ansätzen fassbar. Gleichwohl glaube ich, dass wir mit Zunahme der Produktivität in ganz vielen Branchen Beschäftigungsrisiken erleben werden. Das wirft die Frage auf, wofür wir diese Produktivitätspotenziale nutzen und wie wir den sich abzeichnenden Wandel der Tätigkeits- und Qualifikationsprofile bewältigen. Unsere Gesellschaft sollte vor diesem Hintergrund über eine neue Arbeitszeitinitiative nachdenken, wenn wir nicht wirklich einen »Tsunami am Arbeitsmarkt« erleben wollen. Lassen Sie uns also einen Schritt weiterdenken. Was könnte es für partnerschaftliche Arbeitszeitmodelle geben, die neue Chancen bieten, damit wir nicht immer nur über die berufliche Vereinbarkeit bei Frauen nachdenken müssen, sondern auch die Männer der Generation Y ihre Verantwortung für die Familie wahrnehmen können? Denn auch sie warten darauf, dass ihr Wunsch von der Vereinbarkeit von Privatleben und Familie, über den wir schon so lange diskutieren, gelebte Realität wird.

## Impuls II

# Generation Y goes Public Service: Was erwarten junge Frauen von öffentlichen Arbeitgebern?

**Prof. Dr. Klaus Hurrelmann**  
Hertie School of Governance



Prof. Dr. Klaus Hurrelmann ist Sozialwissenschaftler mit dem Schwerpunkt Kinder-, Jugend- und Bildungsforschung. Er wurde 1975 zum Professor an der Universität Essen ernannt und wechselte 1979 an die Universität Bielefeld. Seit März 2009 arbeitet er als Senior Professor of Public Health and Education an der Hertie School of Governance in Berlin. Er hat zahlreiche theoretische und empirische Studien vorgelegt und war im Leitungsteam der letzten World Vision Kinderstudien und der Shell Jugendstudien. Von 1986 bis 1998 leitete er den Sonderforschungsbereich Prävention und Intervention im Kindes- und Jugendalter der Deutschen Forschungsgemeinschaft und baute das »Collaboration Centre for



Child and Adolescent Health Promotion« im Auftrag der Weltgesundheitsorganisation (WHO) auf. Außerdem amtierte er von 1994 an für fast zehn Jahre als Gründungsdekan der bisher einzigen School of Public Health in Deutschland, der Fakultät für Gesundheitswissenschaften an der Universität Bielefeld.

In meinem Vortrag möchte ich auf die fünf zentralen Punkte eingehen, die wir aus Untersuchungen zur Situation junger Leute gewonnen haben.

## **1. Macht es Sinn, von einer neuen Generation – der Generation Y – zu sprechen und wie sind die jungen Frauen darin positioniert?**

Generationen zu definieren, dahinter steckt die Idee, dass massive wirtschaftliche, politische und technische Veränderungen Spuren in der Persönlichkeit von Menschen hinterlassen. Nachkriegsgeneration, 68er-Generation, Babyboomer-Generation, Generation Golf. Darauf folgt die Generation Y als diejenige Gruppe junger Leute, die jetzt an der Schwelle zum Berufsleben steht. Sie wird meist eingestuft als die Gruppe der von 1985 bis 2000 Geborenen. Ein großer Teil von ihnen, die heute ungefähr fünfzehn bis dreißig Jahre alt sind, ist noch in Schule und Ausbildung. Aber die ersten steigen jetzt in das Berufsleben ein und bringen offensichtlich neue Impulse mit, die uns sehr beschäftigen.

Wie sind sie geprägt? Warum kann man von einer jungen Generation sprechen?

Die Forschung besagt:

- ▶ **Erstens:** Technisch haben sie in der Tat eine revolutionäre Veränderung erlebt, die Generationen davor nicht so erlebt haben. Ich spreche von der digitalen Revolution. Sie sind damit groß ge-

worden. Noch nicht von Baby- und Säuglingsbeinen an, das ist erst die nächste junge Generation, aber doch von ihrer späteren Kindheit an. Für sie sind die modernen digitalen Geräte so selbstverständlich geworden, wie das für die Generationen davor nie der Fall war. Sie sind »digitale Eingeborene«, sagen die Amerikaner in ihrer anschaulichen Sprache. Sie schlüsseln die ganze Welt gleich mit diesen modernen Geräten auf. Sie können nicht mehr unterscheiden zwischen virtuell und real. Das spielt für sie gar keine Rolle mehr. Sie nehmen die Welt mit völlig anderen Augen wahr.

Es gibt Skeptiker, die sagen, die frühe Auseinandersetzung mit digitalen Instrumentarien, das Erschließen der Welt über Smartphones macht die Augen kaputt, macht das Gehirn kaputt, stört die Konzentrationsfähigkeit, die Wahrnehmungsfähigkeit. Soweit wollen wir nicht gehen. Wir können aber feststellen, dass es einen enormen Unterschied in der Wahrnehmung der Welt, im Denken, im Handeln gibt. Alles kommt dadurch in Bewegung. Die digitale Revolution verändert auch den Menschen, verändert sein Gehirn, verändert seine Verhaltensweisen. Und diese junge Generation trägt das in sich, die Männer und die Frauen gleichermaßen, aber mit unterschiedlichen Akzenten, wie wir noch sehen werden.

- ▶ Zweitens: Die Generation Y ist eine junge Generation, die enorme politische, wirtschaftliche und existenzielle Gefahren erlebt hat. Das haben Generationen davor auch, aber in dieser Dichte und in dieser Intensität hat das seine Spuren hinterlassen. Ich spreche von Umweltkatastrophen wie Fukushima, den aktuellen politischen Spannungen, Terroranschlägen von New York bis heute, die der jungen Generation signalisieren: »Sicher ist das öffentliche Leben nicht! Die Politik kann nicht wirksam schützen. Damit musst du leben als junger Mensch.« Und das kann einem als junger Mensch ganz schön nahegehen.

Aber das Schlimmste für die junge Generation ist die wirtschaftliche Unsicherheit. Ein großer Teil dieser Generation ist groß geworden in dem Bewusstsein, möglicherweise nicht in das Arbeitsleben hineinzukommen und das ist eine existenzielle Bedrohung für eine junge Generation. Sie sind so gesehen eigentlich im Untergrund sozial traumatisiert. Denn ihnen wurde signalisiert, dass sie eine überflüssige Generation sind.

Auch in Deutschland haben 20 bis 30 Prozent in den Krisen Jahren bis 2008 erleben müssen, dass sie nicht in Ausbildung und Beruf hineingekommen sind. Und das steckt dieser Generation in den Kleidern – den ganz Jungen dieser Generation nicht mehr so sehr, die merken schon, dass sich die Arbeits- und Ausbildungswelt gedreht hat.

- ▶ Und Drittens: Sie ahnen intuitiv, wir könnten die erste Generation seit dem zweiten Weltkrieg sein, für die das Versprechen auf immer mehr Wohlstand so nicht mehr gilt. Dass wir es später einmal besser haben, dieser Slogan der Nachkriegszeit, das könnte eventuell für uns nicht mehr gelten und das führt dazu, dass sie eine Allianz mit ihren Eltern schließen. Seit einiger Zeit belegen Jugendstudien eine so starke Nähe zwischen den Eltern – die heute 45- bis etwa 60-Jährigen der Babyboomer-Generation – und den jungen Leuten dieser Generation Y. Sie verbindet eine strategische Allianz: Die Eltern sind die Chefberater in allen wichtigen Dingen, die Eltern sind Vorbild und Orientierung. Wenn Sie in den Studien fragen, woran die jungen Leute ihr Leben orientieren, erhalten Sie die Antworten »an der Mutter« und mit etwas Abstand dahinter »am Vater«. Das Ergebnis ist so eindeutig, es schrammt haarscharf daran vorbei, dass auf die Frage »Wer sind denn deine besten Freunde?« die Antwort »Mutter und Vater« folgt.

Es besteht also eine sehr sehr starke, eine sehr sehr enge Allianz, die eine Absicherung in dieser Ungewissheit mit sich bringt, die

sich offensichtlich aber auch für die Eltern rechnet: Die Kinder wohnen sehr lange im Elternhaus – auch ein Symptom dafür, dass es den Eltern offenbar nicht nur nicht auf die Nerven geht, sondern sie haben auch den Vorteil, dass sie erfahren, wie Modernität aussieht, wie man in einer unsicheren Welt lebt, wie man damit umgeht, dass alles wankend und ungewiss ist, dass man sein Leben nicht mehr fest planen kann. Sie haben die digitale Kompetenz im Haus, nicht zu unterschätzen und sehr wertvoll, da immer Ratgeber da sind, die helfen, mit den Dingen zurechtzukommen, bei denen man selbst Schwierigkeiten hat.

Das sind Bausteine, die wir im Auge haben müssen. So sind die heute 15- bis 30-Jährigen groß geworden und sie tragen Spuren davon. Sie haben nämlich ihren eigenen Weg gefunden, mit dieser Situation umzugehen: Das ist eine offene und suchende Haltung, sich arrangieren, opportunistisch schauen, was bringt mir was, was bringt mir nichts, Kosten-Nutzen-Abwägungen treffen, das habe ich von dieser Entscheidung, das habe ich von jener, bloß nicht zu früh festlegen, Entscheidungen aufschieben, es könnten ja die falschen sein, ich muss mich sortieren, ich weiß ja nicht, wie es weitergeht. Ich habe diese große Ungewissheit erlebt und erfahren, ich rolle alles von meinen persönlichen Bedürfnissen her auf, kann mich nur auf mich verlassen, alles andere ist ungewiss. Dadurch entsteht auch ein starker Ego-Bezug, Bedürfnisbezug, der bei dieser jungen Generation auffällt. Sie sind Ego-Taktiker, im Sprachbild gesprochen. Und das alles hat dieser jungen Generation international das Etikett »Generation Y« beschert – das »Y« steht für das amerikanische »Why?« also »Warum?«. Bei uns ist das »Y« übrig geblieben, das aber dieses Suchen symbolisiert, dieses Fragen, dieses Tasten, dieses Sondieren, dieses Vorsichtigsein, immer auf der Lauer sein: »Wo und wie könnte es weitergehen?«

## 2. Der Bildungsvorsprung der jungen Frauen

Ein grundsätzliches Merkmal, das uns auffällt als Merkmal dieser jungen Generation ist, dass diese Mentalität Frauen sehr stark dagegen wappnet, die Unsicherheit ertragen und aushalten zu müssen, dass man sein Leben nicht mehr so wie die Eltern selbst noch planen kann – Ausbildung, Beruf, Ruhestand in klarer Lebensstaktung. Das sind alles Dinge, von denen die junge Generation weiß, so wird sie das nicht mehr erleben, sondern sie wird eine viel fraktioniertere Lebenskonstellation haben. Die jungen Frauen und Männer unterscheiden sich hier bereits, das zeigen die Studien ganz deutlich.

Die jungen Frauen nehmen das Ganze viel sensibler auf, viel intensiver, sehen auch die Bedrohungspotentiale stärker, die darin stecken. Gleichzeitig aber zeigen sie größeren Optimismus. Sie glauben, dass sie es aus eigener Kraft schaffen werden, in dieser unsicheren Welt eine einigermaßen stabile und selbstverlässliche Lebenskonzeption zu entwickeln.

Wie machen die jungen Frauen das? Sie verbessern ihre Bildungsposition. Schon in den 1980er-Jahren haben sie die besseren Ergebnisse in den mittleren Abschlüssen erzielt. Inzwischen liegen sie auch bei den höchsten Abschlüssen, beim Abitur, vorn. In den Gymnasien sind die Besten die jungen Frauen und auch zahlenmäßig haben sie die jungen Männer deutlich abgehängt. 55 Prozent aller Abiturienten sind heute weiblichen Geschlechts.

Ihren Vorsprung bauen junge Frauen früh aus, schon im Vorschulbereich: Mädchen werden früher eingeschult, sie bleiben weniger sitzen, sie schwänzen seltener den Unterricht, sie arrangieren sich müheloser mit den sozialen Regeln der Schule. Das haben wir jahrelang immer nur als angepasstes Verhalten betrachtet. Das ist aber auch ein Zeichen sozialer Intelligenz. Das bedeutet natürlich auch, dass Frauen wissen, wie man sich gute Schulleistungen organisiert, wie man mit Lehrerinnen und Lehrern umgehen muss, wie man Allianzen schmiedet – wie man das ja bereits von

den Eltern gelernt hat, sodass das Beste für einen dabei herauskommt. Sie haben gelernt, dass in einer Leistungsgesellschaft die Zertifikate zählen, allen voran das Abitur als Markenzeichen für die weitere Entwicklung.

Die Pisa-Studien haben schon für die 2000er-Jahre belegt, in welchen Schulfächern junge Frauen Schwerpunkte setzen: im kommunikativen und sprachlichen Bereich, sprich in den Fremdsprachen. Die führende Position in diesem Bereich haben sie bis heute gehalten. Und sie haben aufgeholt: In den naturwissenschaftlichen Fächern liegen sie mit den jungen Männern in den Leistungen ungefähr gleichauf, nicht nur in Deutschland, sondern auch international. In Mathematik sind sie noch hinten dran, aber mit einer geschickten Förderung wird sich auch hieran etwas ändern können. Fakt ist: Die Abstände haben sich verkleinert. Daran sieht man die Aufbruchsstimmung, die beim weiblichen Geschlecht in diesem Bereich existiert.

Das ist soziologisch gesehen eine bemerkenswerte Veränderung gerade im Bildungsbereich, einem Sektor, in dem jahrzehnte-, wenn nicht jahrhundertlang die Männer die stärkste Position inne hatten. Seit etwa 20 Jahren beobachten wir diese Veränderung und heute haben wir die Wende. Heute sind die Frauen im Bildungsbereich eindeutig stärker, auf allen Ebenen, nach allen Kriterien, Tests, Zensuren und Zeugnissen. Das wirkt inzwischen bis in den Hochschulbereich hinein. Die Frauen haben sich auch hier attraktive Fachgebiete gesichert. Im Fachbereich Medizin in Deutschland, dem statushöchsten Feld, das wir überhaupt haben, das immer noch mit dem höchsten gesellschaftlichen Anerkennungswert und hervorragenden Verdienstmöglichkeiten verknüpft ist, sind fast 70 Prozent der Studierenden Frauen. Das liegt natürlich daran, dass sie vorher strategisch auf ihr Abitur geachtet haben und sich entsprechend viele Studienplätze gesichert haben. Das gleiche beobachten wir auch im Fachbereich Jura. Hier haben wir keine ganz klassische männlich-weiblich-Kategorisierung mehr.

Wenn auch die Frauen immer noch sehr früh auf typisch weibliche und die Männer auf typisch männliche Berufe zusteuern, werden durch solche Bildungsorientierungen doch enorme Umwälzungen erkennbar. Die Männer sind zurückhaltend, sie sehen die Frauen an sich vorbeiziehen, sie sehen aber nicht, woran das liegt und ahnen noch nicht, dass das für sie eine langfristig enorme Veränderung in der gesamten Lebenskonstellation bedeuten kann.

### 3. Wandel der Rollenmuster

Woran liegt das? Was sind die Gründe dafür? Darüber müssen wir noch spekulieren. Es gibt noch keine ganz abgesicherte übereinstimmende Einschätzung, wie das zu erklären ist. Eine Erklärung, die naheliegt, beruft sich auf eine Entwicklung, die seit den 1980er-Jahren international zu beobachten ist: In den wesentlichen Bildungsinstitutionen übernimmt eine Mehrheit von Frauen die Rolle von Lehrkräften. Und dass wir heute so viele Frauen in den Bildungsberufen haben, dass auch die Gymnasien inzwischen in Frauenhand sind – nur die Hochschulen noch nicht so ganz –, ist ein Prozess, von dem man annehmen könnte, dass er direkte Auswirkungen auf die starken Leistungen der Mädchen und der jungen Frauen haben müsste. Das fällt eigenartig zusammen, es scheint aber nicht kausal zu sein. Auch die Forschung bestätigt das. Die Gründe müssen also tiefer liegen.

Ich habe es eben schon angedeutet: Nach meiner Einschätzung handelt es sich um eine Ursachenkonstellation, die in einem veränderten Rollenverständnis von Frauen begründet liegt. Wir können das aus Jugendstudien wie den Shell-Jugendstudien ableiten. Hier können sie sehen, dass die jungen Frauen in Deutschland – das kann man auch wieder international sehen, bleiben wir aber mal bei uns – seit etwa 1995 bis 2000 eine positive Einstellung zum klassischen Bild der Frau behalten. Sie sagen: Kinder, Küche, Kirche,

Kommune, ja wir stehen dazu, das sind wertvolle Gesellschaftsbereiche, aber das reicht uns nicht. Wir nehmen das K der Karriere selbstverständlich mit in unseren Bereich. Wir eignen uns dieses ursprünglich männliche Weltsegment mit an. Und so haben wir heute bei etwa 80 Prozent der jungen Frauen die Perspektive »Ich will alles«: Ich will in der Familie sein, ich will im kommunalen Bereich, ich will im sinngebenden Bereich kompetent sein. Gleichzeitig will ich aber auch berufstätig sein, ich will Karriere machen. Ich will jemand sein, der sich das ganze Spektrum des Lebens erschließt. Ich weiß, dass das anstrengend ist, aber bekomme positive Rückmeldungen von meinen Eltern. Die unterstützen mich dabei. Sie sehen, dass die Erweiterung meines Lebensspektrums in die berufliche Karriere hinein für mich nicht von Nachteil, sondern von Vorteil ist. Und das ist ein Umbruch im Rollenbild der Frauen.

Die jungen Männer zögern. Sie sehen nicht, was es ihnen bringt, wenn sie von ihrem traditionellen K der Karriere wegrücken. Was haben sie davon, wenn sie Kinder, Küche, Kirche und Kommune andocken? Was bringt ihnen das für ihre weitere Entwicklung? Und so mauert sich eine nur langsam schwindende Mehrheit der Männer im klassischen Männerbild ein und glaubt, es wird schon so funktionieren, wie bei meinem Vater und bei meinem Großvater. Die Eltern und das Umfeld machen hier Stellungsfehler. Sie ermuntern die jungen Männer nicht, rauszugehen. Indem sie darauf hören, schaden sich die jungen Männer selbst. Sie verfügen nicht über diese Lebendigkeit, diese Mehrfachanforderungen, die sich die jungen Frauen zumuten, die die jungen Frauen aber so stark und so widerstandsfähig und so agil machen.

Man kann das in den Shell-Jugendstudien in den verschiedensten Bereichen übrigens deutlich sehen. Nehmen wir mal das Medienverhalten, das ist ein ganz spannendes Feld. Auf den ersten Blick sind die Jungs und die jungen Männer natürlich viel medienaffiner. Sie sind stundenlang an ihren Geräten unterwegs. Das tun die Frauen lange nicht so. Das zeigen bereits unsere Kinderstudien.



Die Jungs spielen stundenlang am Computer und sind scheinbar hoch souverän und perfekt darin. Mädchen tun das auch, aber nebenbei spielen, basteln, tanzen sie und tun allesmögliche Sonstige. Wenn wir genauer betrachten, was hier geschieht, dann ist das Verhalten der Mädchen natürlich leistungsfördernd, körperfördernd und anregend. Das Verhalten der Jungen kommt einer Lähmung ihrer Aktivitäten gleich, weil sie sich verbaggern und verbohren in passive Tätigkeiten und nur in den Bildschirm starren. Dieses Verhalten kann man sinngemäß übertragen, es setzt sich in einigen Bereichen später fort. Die Jungs sind insgesamt stärker im Umgang mit digitalen Medien, aber sie sind nicht unbedingt souveräner und sie sind nicht unbedingt kompetenter. Wenn sich in der Arbeitswelt tatsächlich die Anforderungsprofile verschieben, dann würde auch ich sagen, dass das, was heute die Mädchen schon als Grundschulkind mitbringen und was wir dann in den Jugendstudien fortgesetzt sehen, auch bei den Älteren, sind das Verhaltensweisen, die sich positiv auszahlen werden.

Zusammengefasst kann man sagen: Die jungen Frauen haben gegenwärtig das bessere Rüstzeug, um mit den veränderten Lebensbedingungen umzugehen – mit der Ungewissheit, der Unberechenbarkeit, der nicht mehr systematischen Planbarkeit des Lebens, mit dem Gefühl »ich kann mich auf nichts verlassen«. Junge Frauen sind in den wichtigsten Alltagsbereichen innovativer und flexibler aufgestellt als die jungen Männer. Das ist meiner Ansicht nach der Grund dafür, dass sie im Bildungssystem so hervorragend funktionieren. Wobei funktionieren eben nicht nur heißt, sie passen sich dem System an, sondern sie spielen auch mit dem System und holen auch aus dem System heraus, was für sie persönlich von Vorteil ist. Sie haben eine flexible Mehrrollenorientierung, bei der einem manchmal schwindelig werden kann. Aber genau das ist es, was sie agil macht und wach hält, was sie ständig vor neue Herausforderungen stellt. Das macht sie widerstandsfähiger gegenüber gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen. Sie haben auf

diese Weise eine sensible, eine flexible Lebensorientierung, die Ungewissheiten wegzustecken, die die Männer so noch nicht aufgebaut haben, sodass wir hier sagen können, über die Bildung haben sich Frauen einen Stellungs Vorteil im Wettbewerb um gesellschaftliche Positionen erarbeitet.

#### 4. Wer gewinnt im Wettbewerb um gesellschaftliche Positionen?

---

Können die jungen Frauen aus diesem Bildungskapital auch Berufs- oder Karrierekapital schlagen? Das hängt davon ab. Ein Selbstläufer ist es nicht. Wir können sehen, dass diese Bildungsinvestitionen den jungen Frauen Chancen bieten. Nehmen wir noch mal das Beispiel Medizin: Das wird in Kürze eine Frauendomäne sein, so wie viele andere Berufe auch, wie etwa der Lehrerberuf. Auch der Medizinbereich wird dadurch seinen Charakter verändern, weil – das können wir schon in den Jugendstudien erkennen – die Frauen mit bestimmten Erwartungen, mit bestimmten Positionen und Ideen kommen.

Die meisten Männer in Führungspositionen in den etablierten Berufsetagen haben die Chancen noch nicht erkannt, die sie hätten, wenn sie Frauen fördern würden. Sie ziehen immer noch die Männer vor. Das ist ihnen vertraut: die sind zupackend, die sind machtorientiert, die bewerben sich um eine Stelle, auch wenn sie gar nicht die Voraussetzungen erfüllen, weil sie einfach frech sind, weil sie – wenn wir es positiv sehen – antizipieren, wenn ich erst einmal die Stelle habe, wachse ich mit den Aufgaben. Männer haben die Fähigkeit, Defizite zu überspielen und beeindrucken die Leitungspersonen in Unternehmen immer noch auf diese Weise. Übrigens ist das etwas, was dringend ins Frauentraining gehört, auch auf eine weibliche Form so im Wettbewerb zu stehen, sich durchzusetzen, zu antizipieren, dass man wächst mit den Aufgaben, dass man nicht alles schon können muss.

Was wissen wir aus der Shell-Jugendstudie über die Bildungsorientierung der jungen Männer und der jungen Frauen? Hier sehen wir Parallelen. Beide Geschlechter sind interessiert daran, eine persönliche Erfüllung im Beruf zu erfahren. Das ist das wichtigste Motiv, das ist in den letzten Jahren immer stärker geworden. Wir haben gefragt: »Was erwartest du vom Beruf?« Die Jugendlichen haben geantwortet: »Eine meine eigenen Interessen voll erfüllende Tätigkeit. Ich möchte Freude haben, Spaß haben. Dann möchte ich mich verwirklichen.« Das ist das Hauptmotiv, bei Frauen noch sehr viel stärker als bei Männern. Sie wollen das Gefühl haben, etwas zu leisten, die Möglichkeit, sich um andere zu kümmern, soziale Kontakte zu pflegen, die Chance, eigene Ideen in die Berufstätigkeit einzubringen. Das steht ganz weit oben auf der Wunschliste und wie gesagt, bei den Frauen besonders stark akzentuiert.

An zweiter Stelle steht – wir haben das genannt, eine Nutzenorientierung – die Sicherheit des Arbeitsplatzes, gutes Einkommen, gute Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch genügend Freizeit neben der Berufstätigkeit. Eine etwas nüchternere pragmatische Haltung ist also bei der jungen Generation da. Schauen wir genauer hin, sind hier Nuancen in der Unterscheidung, die dann doch wieder sehr deutlich zeigen, dass junge Männer und junge Frauen anders an die berufliche Position herangehen. Die Karriereorientierung ist bei beiden nicht an erster Stelle, aber ist bei den Männern stärker, die jungen Frauen nehmen sie zurück, das gilt auch beim Einkommen. Die jungen Frauen sind im Vergleich zu den jungen Männern Idealisten. Das liegt an ihrer Einstellung, dass Kinder, Küche, Kommune und Karriere eine Einheit bilden müssen, dass man ein breites ganzheitliches Bild von seiner künftigen Lebenskonzeption haben muss, während die Männer pragmatisch nur auf die Karriere schauen. Die Frauen betonen die Erfüllungskomponente. Sie wollen, dass sich die Erwerbstätigkeit an ihr persönliches Leben anpasst und sie wollen das mit dem Ziel verbinden, und das kommt fast nur von den Frauen, dass sie Beruf und Familie miteinander vereinbaren können.

Das ist etwas, was die jungen Männer und die jungen Frauen deutlich unterscheidet.

Schon mitzudenken, dass ich im Beruf später eine Familie haben werde, ist typisch für die jungen Frauen und untypisch für die jungen Männer. Da haben die jungen Männer, wenn man so will, ein Defizit. Das allerdings macht es ihnen im Moment in unserer immer noch traditionell aufgestellten Arbeitswelt leichter, vorwärtszukommen. Das blockiert die jungen Frauen hier und da doch noch gewaltig, sodass wir sagen können, diese viel stärkere persönliche und viel stärkere bildungsmäßige Ausrichtung der jungen Frauen übersetzt sich noch nicht in eine eindeutige Vorteilssituation in der beruflichen Welt. Das beginnt bereits beim Eintritt in den Beruf und setzt sich fort bei der Suche nach Karrierepositionen. Überall sind die jungen Frauen im Vergleich zu den jungen Männern zögerlicher und werden am Ende benachteiligt. Beide Geschlechter haben das Interesse daran, auf eine flache Hierarchie im Unternehmen zu stoßen, überschaubare Arbeitsfelder zu haben, Projekte werden geliebt, man möchte ein gutes Betriebsklima haben. Wir sehen hier viele Parallelen, aber die jungen Frauen haben schon gleich mit im Blick, ich möchte einmal später das Berufliche mit einer Familie verbinden und deswegen tackten sie ihren Berufseinstieg und ihre Verhaltensweisen anders. Das wird von unserem heutigen Auswahlssystem und in den heutigen Human-Resource-Abteilungen noch nicht belohnt. Da hängen wir noch fest und müssen dringend darüber nachdenken, was zu tun ist.

## 5. Frauen als Treiberinnen der Modernisierung fördern

---

Ich behaupte, dass die jungen Frauen der Generation Y, gerade weil sie so geprägt sind, weil sie diese Sensibilisierung mitbekommen haben und die Botschaft, nichts ist mehr sicher, du musst dich auf dich selbst verlassen, Treiber für die Modernisierung des Verhält-

nisses von Arbeit und Leben und auch von Beruf und Familie sind. Und, da bin ich sicher, sie werden das eines Tages durchsetzen. Im Moment werden sie noch blockiert und daran gehindert. Noch wird in der Mehrheit der Unternehmen dem traditionellen Muster der strikten Arbeitsteilung zwischen Berufs- und Privatleben gehuldigt. Das hat sich die heute immer noch maßgebende Generation der Babyboomer, also die heute 45 bis 60 Jährigen, hart erkämpft. Es handelt sich um einen historischen Prozess, dass Familie am Arbeitsplatz mitgedacht wird. Aber die Lösung dieser Generation, die strikte Trennung von Beruf und Familie propagiert – was damals als fortschrittlich galt – ist heute nicht mehr angesagt. Deswegen bleiben die jungen Frauen mit ihrer heutigen Vorstellung, dass man Familie und Beruf fusioniert, noch auf der Strecke. Sie können sich nicht durchsetzen.

Noch erweist es sich als Karrierehindernis, eine Frau zu sein, weil die Doppelbelastung von Beruf und Familie überwiegend an ihnen hängen bleibt. Hier sind wir bei einem ganz ganz schwierigen Kapitel. Die hochqualifizierten jungen Frauen haben nämlich Schwierigkeiten, hochqualifizierte junge Männer zu finden oder wenn wir es noch etwas bitterer ausdrücken: Die modern orientierten Frauen finden keine ausreichende Zahl modern orientierter junger Männer. Und junge Männer, die nach oben heiraten, eine höher qualifizierte Frau als Partnerin aussuchen, die sind noch nicht so stark vertreten. Da stecken noch die alten Muster auch in dem Partnerverhalten. Deswegen haben wir leider immer noch die Situation – das ist für mich kaum vorstellbar –, dass bei der Geburt des ersten Kindes die hochqualifizierten Frauen in traditionelle Muster zurückfallen. Sie pausieren, sie halbieren, vierteln ihre Arbeitszeit und nach den heutigen Strategien verliert man immer noch am Momentum. Noch ist die Kinderbetreuung nicht so zuverlässig und flexibel, dass man guten Gewissens als Frau berufstätig bleiben möchte. Noch trauen sich die Frauen aus diesem Grund auch nicht so häufig, sich auf Führungspositionen zu be-



Zum Abschluss der Debatte der Fachvorträge am Vormittag zog Jutta Endrusch, stellvertretende Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung, Zwischenbilanz: »Der Digitale Wandel ist eine globale Entwicklung, die einen gesamtgesellschaftlichen Konsens erfordert. Wir Frauen stehen aber nicht mit dem Rücken zur Wand. Sondern wir haben die Entwicklung hin zu einer digitalisierten Gesellschaft voll im Blick. Und wir haben erkannt, wo es Gestaltungsszenarien für uns gibt. Die Probleme, die damit verbunden sind, werden wir tatkräftig anpacken – Hand in Hand mit allen Beteiligten, allen voran aber mit Politik und Wissenschaft.«

werben, weil sie nicht sehen, was das für die Alltagsorganisation bedeutet. Noch blockieren sich Frauen wegen ihrer idealistischen Berufsorientierung selbst, weil sie nicht erkennen, dass eine wirkliche Gestaltung von beruflichen Verhältnissen nur möglich ist, wenn man in einer Führungsposition auch Macht ausübt. Macht ist für Frauen weiterhin eine Tabuzone. Da dies für berufliche Gestaltungsaufgaben – gilt übrigens auch für politische – eine zentrale Essenz ist, müsste es dringend im schulischen und im allgemeinen Weiterbildungsbereich thematisiert werden. Noch schnappen ihnen die jungen Männer mit schwächeren Schul- und Ausbildungszertifikaten und, man darf sagen, manchmal auch mit der schwächeren persönlichen Gesamtausstattung die interessanten Stellen vor der Nase weg und sie spielen dabei oft ihre höhere digitale Aktivität aus und können damit auch punkten.

Wir befinden uns hier in einer Übergangsphase und keiner weiß, wie lange diese dauern wird, vielleicht zehn, vielleicht mehr Jahre. Aber wir können diese Phase gestalten. Beginnen müssen wir bei der

Ausbildung. Im schulischen Bereich müssen wir dafür sorgen, dass Mädchen in den Bereichen trainiert werden, in denen sie noch Defizite aufweisen. Übrigens, die jungen Männer dürfen wir nicht vergessen. Die brauchen dringend ein Training, um der modernen Gesellschaft und einer offenen Rollengestaltung gerecht zu werden und, um den Frauen ebenbürtige Partner zu sein. Da haben wir also ein großes Kapitel der Männerförderung in den nächsten Jahren vor uns.

Frauen gehören darin trainiert, wie sie ihre Vorstellungen und Träume von einer Fusion von Leben und Arbeit, von Familie und Beruf umsetzen können. Der öffentliche Dienst bietet dabei wunderbare Chancen. Da haben wir ja schon jetzt die Situation, dass Berufe im öffentlichen Dienst, nehmen wir nur den Lehrerberuf, so stark gewählt werden, weil eine gewisse Sicherheit, weil eine akzeptable Bezahlung vorhanden ist. Ich erhalte einen Gegenwert für meine Arbeit, der dadurch entsteht, dass ich planen kann, dass ich mein Leben entsprechend tackten kann, dass ich weiß, ich kann bei dieser Tätigkeit auch ein Familienleben mit meinem Beruf verbinden. Das ist ein ganz großes Plus.

Der öffentliche Dienst wird möglicherweise in Kürze um gut ausgebildete junge Frauen konkurrieren müssen. Der öffentliche Dienst muss also sehen, dass er sich als berufliche »Chance« für die jungen Frauen gestaltet, dass er die Digitalisierung zum Ausbau all jener Vorteile nutzt, die jungen Frauen zu Gute kommen – für flexible Arbeitszeiten, für einen individuellen Zuschnitt der Arbeitsanforderungen, für größere Effizienz und für den Schutz vor Burnout, den Schutz vor Entgrenzung. Das ist eine lösbare Aufgabe und ich glaube, der öffentliche Dienst hat hier eine echte Chance, wenn er jetzt zügig und schnell und glaubwürdig reagiert. Dann kann der öffentliche Dienst die Chancen abschöpfen, die darin liegen, dass wir so viele qualifizierte junge Frauen haben, die in den Beruf hinein wollen und noch immer Probleme haben, wie sie das verwirklichen können.

Ich bedanke mich sehr für Ihre Aufmerksamkeit.

## Impressum

### **Herausgeberin**

dbb bundesfrauenvertretung  
Friedrichstraße 169, 10117 Berlin  
Telefon: 030.40 81-4400  
Telefax: 030.40 81-4499  
E-Mail: frauen@dbb.de

[www.frauen.dbb.de](http://www.frauen.dbb.de)

<https://www.facebook.com/dbb-bundesfrauenvertretung-777901452303455/>

### **Verantwortlich**

Helene Wildfeuer  
Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung

### **Redaktion**

Birgit Strahlendorff

### **Fotos**

Businessfotografie Inga Haar, Sergey Nivens – Fotolia.com (Titel),  
Marco Urban (S. 3)

### **Produktion**

dbb verlag gmbh  
Friedrichstraße 165, 10117 Berlin

### **Stand**

Mai 2016

Nachdruck – auch in Auszügen – ist nur mit Einverständnis  
des Herausgebers gestattet.



Mit dieser Broschüre präsentiert die dbb bundesfrauenvertretung ausgewählte Ergebnisse der 12. Frauenpolitischen Fachtagung *Digitalisierte Welt: Frauen 4.0 – rund um die Uhr vernetzt? Chancen erkennen, Risiken benennen!*, die am 12. April 2016 im dbb forum berlin stattfand. Mit Beiträgen unter anderem von Helene Wildfeuer (Vorsitzende der dbb bundesfrauenvertretung), Klaus Dauderstädt (dbb Bundesvorsitzender), Christine Morgenstern (Abteilungsleiterin Gleichstellung im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend), Dr. Kira Marrs (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München) und Klaus Hurrelmann (Hertie School of Governance).