

A

Digitalisierungsprozesse geschlechtergerecht gestalten!

Hinweise und Vorschläge für die betriebliche Praxis

Autorinnen

Hava Avci-Plüm, Saskia Freye, Victoria Schnier

Mit finanzieller Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen und des Europäischen Sozialfonds



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Ministerium für Arbeit,
Gesundheit und Soziales
des Landes Nordrhein-Westfalen



Digitalisierungsprozesse geschlechtergerecht **gestalten!**

Hinweise und Vorschläge für die
betriebliche Praxis



Inhalt

Seite		Seite	
04	Vorwort		
05	Einleitung		
06	1. Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe	12	6. Technik in den Blick nehmen: Diskriminierungspotenziale verhindern
07	2. Wie sicher ist mein Job?	13	7. Neutralität von Algorithmen infrage stellen
08	3. Was die Arbeit wert ist: Tätigkeitsbewertungen und Entgeltgerechtigkeit	14	Schlussbemerkung
09	4. Kompetenzen und Qualifikationen: Zukunfts- chancen für alle sichern!		
11	5. Neue Formen der Arbeits- organisation: Freiräume schaffen		

Vorwort

Digitalisierung / Gestaltung /
Beschäftigte / **Geschlechter-**
perspektive / faire Arbeits-
welt / **betriebliche Praxis** /
Arbeitsorganisation /
Algorithmen

Digitalisierung ist ein Prozess, der im Prinzip bereits mit der Einführung des ersten Computers begonnen hat, der aber seit etwa einem Jahrzehnt in Zusammenhang mit dem Begriff „Industrie 4.0“ immer stärker in die öffentliche Diskussion rückt. Schon bei einer genauen Definition des Begriffs wird Digitalisierung jedoch weniger greifbar. Es handelt sich nicht einfach um die Einführung neuer Technologien: die digitale Vernetzung schafft neue und vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten und dynamische Veränderungsprozesse, die die gesamte Gesellschaft erfassen und so auch die Arbeitswelt verändern. Diese Prozesse wurden durch die Corona-Pandemie noch einmal beschleunigt. Eine kritische und fruchtbare Auseinandersetzung, die auch nach der Gestaltung der Digitalisierung im Sinne aller Beschäftigten fragt, bleibt allerdings zurzeit oft auf der Strecke. Daher sollen hier die Ergebnisse des Workshops „Digitalisierungsprozesse geschlechtergerecht gestalten“ vom 11. März 2020 und die Erfahrungen mit der Digitalisierung der vergangenen Monate genutzt werden, um noch einmal einen kritischen Blick auf die Gestaltungsmöglichkeiten der digitalen Prozesse zu werfen. Im Folgenden werden einige Herausforderungen aufgezeigt, die die Digitalisierung der Arbeitswelt schafft. Damit wird das Arbeitspapier nicht den komplexen gesellschaftlichen Veränderungen durch die Digitalisierung gerecht und kann auch nicht auf die vielen, sicherlich auch positiven Effekte Bezug nehmen. Es handelt sich aber, zum Teil an konkreten Beispielen verdeutlicht, um ganz praktische Überlegungen für diejenigen, die sich auf betrieblicher Ebene mit fairen Arbeitsbedingungen und gerechter Gestaltung von Arbeit beschäftigen.

Arbeitspapier zum Workshop des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit, Soziales (MAGS) des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW), des Netzwerks Arbeitsforschung NRW und der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) vom 11. März 2020 in Düsseldorf. Grundlage für das Arbeitspapier waren Impulspapiere im Vorfeld des Workshops von Prof. Corinna Bath (Technische Universität Braunschweig), Anke Bössow (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten, NGG), Dr. Kathrin Drews (Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen, TBS NRW) und Dr. Britta Matthes (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB), die den Workshop zusätzlich mit ihrer Expertise begleitet haben. Ganz herzlichen Dank den Impulsgeberinnen sowie den Mitdiskutierenden des Workshops: Ute Ackerschott, Christina Goesmann, Maren Heutger, Karin Huzarski, Kathrin Müller, Tobias Oberzier, Cornelia Prill, Ute Rindfleisch, Kerstin Schütte, Marlene Seckler, Romy Stühmeier und Madlen Tangermann.

Einleitung

Digitalisierungsprozesse geschlechtergerecht gestalten!

Die heute verfügbaren digitalen Technologien sind ausgesprochen vielfältig und reichen von kleinen Software-Programmen bis zu selbst kommunizierenden Maschinen. In der öffentlichen Diskussion wird die Digitalisierung der Arbeitswelt zugleich überschätzt und unterschätzt: Die laborähnlichen Produktionshallen, in denen sich kaum noch Menschen befinden, sind gegenwärtig wenig verbreitet. Dennoch sind digitale Technologien heute für alle Beschäftigten in irgendeiner Weise Bestandteil ihrer Arbeitswelt – sei es über die digitale Erfassung der Arbeitszeit, die online verfügbaren Schichtpläne, vernetzte Software-Programme oder auch Scanner und Datenbrillen, die sogenannten Wearables. Von Digitalisierungsprozessen der Arbeitswelt sind also alle Beschäftigten betroffen, niemand kann sich diesen Entwicklungen entziehen. Das bedeutet aber nicht, dass alle Beschäftigten in gleicher Weise betroffen sind. Nicht nur ist der Verbreitungsgrad digitaler Technologien in Betrieben, Unternehmen und Branchen höchst unterschiedlich. Die Einführung digitaler Technologien wirkt sich auf Beschäftigtengruppen sehr konkret in unterschiedlicher Weise aus und kann zum Beispiel bestehende Ungleichheiten verschärfen.

Der Ausgangspunkt dieses Papiers ist die Feststellung, dass Digitalisierungsprozesse nicht per se diskriminierungsfrei sind. Ziel ist es, erste Einblicke zu geben, warum und wie die Einführung digitaler Technologien in die Arbeitswelt Gruppen von Beschäftigten unterschiedlich betrifft, – und erste Vorschläge festzuhalten, wie dies verhindert werden kann. Im Fokus steht hier die Geschlechterperspektive, an vielen Stellen lassen sich die Befunde aber auch für andere Unterscheidungsmerkmale von Beschäftigten nutzen.

1.

Digitalisierung als Gestaltungsaufgabe

Digitalisierung ist heute allgegenwärtig und betrifft in besonderer Weise auch die Arbeitswelt. Gerade für Beschäftigte mag sich die Einführung digitaler Technologien manchmal als Naturgewalt anfühlen, der sie ausgeliefert sind und der sie sich anpassen müssen. Im privaten Bereich kann ich selbst entscheiden, ob ich ein Smartphone kaufe, meinen Staubsauger darüber aus der Ferne steuere und ob ich WhatsApp nutze. Bei der Arbeit ist mein eigener Entscheidungsspielraum zum Umgang und zur Nutzung von digitalen Technologien erheblich eingeschränkt. Dennoch ist Digitalisierung auch in der Arbeitswelt keine Naturgewalt, weil die Prozesse immer auf Entscheidungen von Menschen zurückgehen. Dies gilt sowohl für die Entwicklung technologischer Programme und Endgeräte als auch für deren Nutzung und Verbreitung.

Und dabei bestimmt nicht die Technologie allein über die weitere Entwicklung von Arbeit, denn nicht alles, was technisch machbar ist, wird auf unternehmerischer Ebene auch umgesetzt. Ob neue Technologien auf betrieblicher Ebene eingeführt werden, hängt von vielen Erwägungen ab. Lohnen sich die Investitionskosten? Wie viele Kosten können durch die neue Technologie eingespart werden, beziehungsweise wie stark kann die Produktivität erhöht werden? Wie verändern sich Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation? Welche neuen Anforderungen ergeben sich durch digitale Technologien für die Beschäftigten? Wie beeinflussen digitale Programme und Endgeräte die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten? Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf die Unternehmensstruktur und die Unternehmenskultur? Konkurrieren aktuell noch unterschiedliche Standards miteinander? Was lässt sich im Rahmen der bestehenden Mitbestimmungsrechte durchsetzen?

Diese und andere Fragen fließen in die Abwägung über die Einführung neuer digitaler Technologien ein und können dazu beitragen, dass technisch machbare Lösungen nicht oder nur abgespeckt umgesetzt werden. Häufig können

Beschäftigte hierzu wichtige Einschätzungen beisteuern oder wichtige Fragen konkretisieren – wenn sie gefragt oder angehört werden.

Wie andere Technologien geben auch Softwareprogramme oder digitale Assistenz- und Endgeräte lediglich einen Rahmen vor. Die Art, wie diese digitalen Technologien genutzt und angewendet werden, wie Arbeitsabläufe verändert werden und welche neuen Tätigkeiten und Anforderungen sich an die Beschäftigten stellen, sind damit grundsätzlich verhandelbar – mal mehr, mal weniger. Dafür braucht es Beschäftigte und Interessenvertretungen, die sich einbringen, die Fragen stellen, die auf Probleme hinweisen und eigene Vorschläge machen.

Trotz aller Entwicklungssprünge, die in den letzten Jahren durch die Einführung digitaler Technologien gemacht wurden, befinden wir uns noch immer eher am Anfang dieser Entwicklung. Die Digitalisierung der Arbeitswelt ist ein offener Prozess, bei dem vieles im Unklaren liegt. Dies stellt auch eine Herausforderung für die Unternehmensleitungen dar.

In den Führungsetagen verfügen längst nicht alle Verantwortlichen über vertiefte Fachkenntnisse zu digitalen Technologien. Auch Unternehmensleitungen und das Management wissen häufig selbst noch nicht, in welche Richtung es gehen soll, welche Technologien sich durchsetzen oder wie diese im laufenden Geschäft umgesetzt werden können. Die Vielfalt der Möglichkeiten erschwert die Ausarbeitung einer Digitalstrategie.

Ein Blick in die Praxis der vergangenen Jahre zeigt: Es lohnt sich für Unternehmen, Beschäftigte in betriebliche Digitalisierungsprozesse frühzeitig einzubinden. So können zum Beispiel das Erfahrungswissen und die alltägliche Expertise produktiv in die Planung mit einbezogen werden. Fehlinvestitionen können so minimiert, die praktische Umsetzung im Arbeitsalltag kann erhöht werden.

All dies eröffnet Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten und ihre Vertretungen. In diesem Sinne ist Digitalisierung auch eine Gelegenheit für Beschäftigte, sich (wieder stärker) einzubringen – sowohl über die ihnen zur Verfügung stehenden rechtlichen Mitbestimmungsregeln als auch aktiv darüber hinaus. Vom heute vielleicht noch fehlenden Fachwissen sollte sich niemand abschrecken lassen, es reicht manchmal aus, die richtigen Fragen zu stellen. Es gilt, die Spielräume zu nutzen, um Digitalisierung diskriminierungsfrei im Sinne aller Beschäftigten mitzugestalten.

2.

Wie sicher ist mein Job?

Ein Thema, das Beschäftigte beim Thema Digitalisierung häufig beschäftigt, ist die Frage: Wie sicher ist mein Job? Wird meine Tätigkeit durch neue Technologien ersetzbar gemacht?

Eine eindeutige Antwort auf diese Frage gibt es aus mehreren Gründen nicht. Erstens sind nicht alle Tätigkeiten in gleichem Maße durch Technik ersetzbar. Zweitens verändern sich Tätigkeitsfelder und Tätigkeiten häufig durch die Einführung digitaler Technologien. Berufe werden also nicht vollständig ersetzt, sondern wandeln sich. Diese Beobachtungen gelten für Frauen **und** Männer.

Betrachtet man aktuell die Möglichkeiten, Tätigkeiten durch Computer oder computergesteuerte Maschinen zu ersetzen, so scheint das allgemeine Risiko für Männer zunächst höher als für Frauen. Dies gilt besonders in von Männern dominierten Helferberufen, zum Beispiel in fertigungstechnischen Berufen. Aber Achtung: Diese Beobachtung bedeutet nicht, dass Tätigkeiten, die vor allem von Frauen ausgeübt werden, tatsächlich auch weniger durch Digitalisierung betroffen sind. Da nicht alles, was technisch möglich ist, tatsächlich auch so umgesetzt wird, ist es wichtig, genau hinzuschauen.

Unternehmen können sich gegen eine Automatisierung von Tätigkeiten entscheiden, obwohl diese sehr gut automatisierbar sind, wenn die Kosten für die Investition zu hoch sind oder die zu erwartenden Kosteneinsparungen und zusätzlichen Erträge zu gering erscheinen oder aber, weil beispielsweise die Handarbeit ein Qualitätsmerkmal darstellt, das für den Absatz des Produkts entscheidend ist.

Insgesamt muss jeweils genau auf das Anforderungsniveau und das Tätigkeitsprofil geschaut werden. Im Bereich der unternehmerischen Verwaltung sind zum Beispiel Leitungsfunktionen (Geschäftsleitungen, Teamleitungen, Management, ...) weniger anfällig, durch digitale Technologien ersetzt zu werden, als Sekretariatstätigkeiten oder kaufmännische Tätigkeiten. In dem Maße, wie erstere Positionen eher von Männern und letztere stärker von Frauen besetzt werden, können Frauen zahlenmäßig stärker von der Einführung technologischer Neuerungen betroffen sein.

Im Sinne einer geschlechtergerechten und diskriminierungsfreien Digitalisierung sollte durchaus überprüft werden, ob bestimmte Beschäftigtengruppen stärker von Änderungen betroffen sind als andere, inwieweit die Bezahlung, aber auch die berufliche Entwicklung dadurch beeinträchtigt wird. Dabei geht es nicht darum, eine Entscheidung per se als besser oder schlechter, als begründeter oder ungerechter, als förderlicher oder hinderlicher für ein Geschlecht einzuordnen. Auch wird nicht unterstellt, dass die Entscheidungen auf die Bevorzugung bestimmter Gruppen angelegt sind. Vielmehr soll Transparenz darüber geschaffen werden, ob sich Änderungen verstärkt und gehäuft negativ auf bestimmte Gruppen im Betrieb auswirken. Dies ist eine Voraussetzung, damit Unternehmen gegebenenfalls gegensteuern oder Kompensationen für diese Gruppen erarbeiten können. Hier sind auch Beschäftigte, ihre Vertretungen und Personalverantwortliche gefragt, die Folgen frühzeitig abzuschätzen.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

- Übersicht erstellen, ob und wo es im Betrieb männer- und frauendominierte Tätigkeiten gibt. Dokumentieren, ob sich diese Zusammensetzungen verändern: Rücken zum Beispiel Frauen in ehemals von Männern dominierte Bereiche nach?
- Soweit möglich, frühzeitig Einblick in die Investitionsüberlegungen erhalten und Beteiligung einfordern.
- Abschätzen, inwieweit die Jobs im Betrieb durch technologische Lösungen ersetzbar sind beziehungsweise werden (z. B. mit einer Ampel: **X** kaum bis teilweise, **Y** zu wesentlichen Teilen, **Z** weitgehend bis vollständig).
- Abschätzen, inwieweit sich dadurch die Tätigkeiten und Anforderungsprofile verändern.
- Erfassen, welche Änderungen sich in einem bestimmten Zeitraum ergeben haben (z. B. letzte 6 Monate, letztes Jahr, letzte 2 Jahre).
- Wenn Tätigkeiten nur teilweise ersetzbar sind oder sich durch den Einsatz von Technik wandeln, abschätzen, was das für die Entlohnung bedeutet.
- Vergleichen, ob sich Muster entlang der Geschlechter abzeichnen.
- Proaktiv Vorschläge für eine ausgleichende Strategie entwickeln (z. B. Neuverteilung von Tätigkeiten, Kompetenzstärkung und Weiterqualifizierungen möglich?), gegebenenfalls externe Unterstützung einholen.
- Eine an Digitalisierungsprozesse angepasste Personalplanung anregen.

3.

Was die Arbeit wert ist: Tätigkeitsbewertungen und Entgeltgerechtigkeit

Die Einführung neuer Technologien verändert die Tätigkeiten der Beschäftigten. Nicht immer, aber häufig nehmen die Anforderungen durch die Digitalisierung schleichend zu. Die Erstellung, Überprüfung und Aktualisierung von Tätigkeitsbewertungen kann diese neuen Anforderungen veranschaulichen. Auf Basis der Tätigkeitsbewertung kann dann auch eine (Neu-)Eingruppierung in die Entgeltgruppen erfolgen. Dabei muss dringend darauf geachtet werden, dass es bei der Neubewertung der Tätigkeiten mit der Begründung der Digitalisierung und der damit angenommenen Vereinfachung nicht automatisch zu einer niedrigeren Eingruppierung kommt.

Über die Arbeitsbewertung kann auch das Interesse der Belegschaft insgesamt erhöht werden. Ein Aspekt davon ist die Entgeltgerechtigkeit. Entgeltgerechtigkeit kann dabei nicht nur auf das Geschlecht hin formuliert, sondern als Instrument genutzt werden, um Entgeltstrukturen für die Belegschaft insgesamt zu ermitteln und zu verbessern. Auch Entgeltstrukturen sollten regelmäßig überprüft werden. Dies ist auch wichtig, damit sich bestehende Ungleichheiten in der Entlohnung im Zuge der Digitalisierung nicht verfestigen.

Beschäftigte können die Überprüfung für den jeweils eigenen Arbeitsplatz beim Arbeitgeber einfordern (Stichwort: Entgelttransparenzgesetz). Auch Betriebsräte können hier initiativ werden. Das Betriebsverfassungsgesetz sichert ihnen bestimmte Informations- und Beratungsrechte zu. So können sie Einblick in die Listen zu Bruttolöhnen und -gehältern erhalten.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

Checkliste für Tätigkeitsbewertungen:

- Liegen aktuelle, konkrete und umfassende Tätigkeitsbeschreibungen vor?
- Welche Veränderungen hat es zur vorliegenden Version gegeben? Prüfung auf Veränderung und Erweiterung der Tätigkeit.
- Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen sollen so formuliert sein, dass auch zwei oder mehr Personen sie ausüben können.
- Die Bewertung der Tätigkeit muss grundsätzlich für Frauen und Männer gleich sein.
- Dabei sollen die Anforderungen der Tätigkeit bewertet werden und nicht nur deren Bezeichnung, um geschlechterbezogene Stereotype bei der Bewertung zu verhindern.
- Die Eingruppierung der Tätigkeiten von Angestellten sowie Arbeiterinnen und Arbeitern soll nicht nach unterschiedlichen Bewertungssystemen erfolgen.
- Bei einer Leistungsdifferenzierung sollen Kriterien auf Benachteiligung von Geschlechtern geprüft werden (z. B. zeitliche Flexibilität, Belastbarkeit, sicheres Auftreten).
- Sind die Leistungskriterien objektivierbar und beziehen sie sich auf das Arbeitsergebnis (quantitativ und qualitativ)?
- Werden Teilzeitbeschäftigte durch die verwendeten Kriterien benachteiligt?

Entgeltgerechtigkeit

- Entgeltstrukturen und Entgeltbestandteile erfassen, die Dokumentation fortschreiben und nach Geschlecht, Teilzeit/Vollzeit, Entgeltgruppen und Bereichen auswerten.
- Zur Aufdeckung von weichen Diskriminierungsaspekten und zu Effekten von Digitalisierung wird eine Befragung der Mitarbeitenden zum Thema „Entgeltgerechtigkeit“ vorgeschlagen.
- Ein Instrument, mit dem Beschäftigte und Unternehmen ihre Standards für Gleichbehandlung und gleiche Bezahlung überprüfen können ist der EG-Check. Dieser befindet sich auf der Seite der Antidiskriminierungsstelle des Bundes: <https://www.eg-check.de/>

4.

Kompetenzen und Qualifikationen: Zukunftschancen für alle sichern!

Neue Technologien stellen neue Anforderungen an die Fähigkeiten und Qualifikationen von Beschäftigten. Die Möglichkeit, die eigenen Kompetenzen und Kenntnisse zu erweitern und zu vertiefen, hat damit Einfluss auf die zukünftigen Arbeitsmarktchancen der Beschäftigten. Außerdem wird so die Anpassung an veränderte Tätigkeiten und Abläufe gefördert, was bei Leistungsbewertungen auch Entgelteffekte haben kann. Die Frage, welche Angebote mit welchen Inhalten für wen gemacht und ermöglicht werden, ist daher sehr wichtig. Teilzeitbeschäftigung und eine eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit (z. B. aufgrund von Betreuungsaufgaben) dürfen dabei nicht zum Ausschluss von Angeboten zur Stärkung von Kompetenzen und Fähigkeiten führen. Dies ist nicht zuletzt wichtig, da sich bereits jetzt ein deutlicher Gender Gap bei den digitalen Kompetenzen abzeichnet. Und auch die Inanspruchnahme von Weiterbildungsangeboten ist je nach Qualifikation, Alter und Geschlecht unterschiedlich.

Häufig überwiegen zurzeit reaktive Anpassungsmaßnahmen, die sich aufgrund bereits bestehender Veränderungen als notwendig ergeben. Eine neue Software wurde eingeführt und nun sollen die Mitarbeitenden im Umgang mit ihr „geschult“ werden. Eine (pro-)aktive und partizipative Bildungsstrategie ist vor allem jedoch für diejenigen wichtig, die Berufe mit einem hohen Anteil an durch Computer ersetzbare Tätigkeiten ausüben. Das können sowohl Geringqualifizierte als auch Fachkräfte sein und es kann je nach Beruf mal Männer und mal Frauen mehr betreffen. Insbesondere Geringqualifizierten und Teilzeitkräften werden besonders selten Qualifizierungen angeboten, Teilzeitkräfte bilden sich häufiger in ihrer Freizeit und auf eigene Kosten weiter.

Im Kontext der Digitalisierung ist jedoch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung von Vorteil. Orts- und zeitunabhängiges Lernen kann hierbei als eine Chance zur Integration von Lernen in den Arbeitsprozess gesehen werden. Durch eine digitale und modulare Unterstützung von Lernen und die digitale Erfassung von Lernfortschritten wird eine gezielte Qualifizierung möglich. E-Learning-Angebote im klassischen Sinne sind hierfür jedoch nicht ausreichend. Die jeweiligen Wissensstände und persönlichen Lernfortschritte sollten durch intelligente Lehr-Lern-Umgebungen bedarfsorientiert und individuell erworben werden können, bei gleichzeitigem Feedback und gleichzeitiger Dokumentation über den jeweiligen Lernfortschritt.

Die Digitalisierung wird Auswirkungen auf Tätigkeiten, Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie Kompetenzen und Qualifikationen haben. Die Angebote der betrieblichen Bildung werden sich in ihren Inhalten, Formen und Formaten darauf einstellen müssen. Individualisiert nutzbare und bedarfsorientierte Angebote, die selbst gesteuert am Arbeitsplatz anwendbar sind werden künftig wichtiger. Diese könnten verbunden werden mit einem Punktesystem, das den neu erworbenen Lernstand abbildet und in Form von Mikroabschlüssen zertifiziert. Qualifizierungsangebote gehörten so zur Arbeit selbstverständlich für alle Beschäftigten dazu, unabhängig davon, auf welchem Qualifikationsniveau sich ihre Tätigkeit befindet, welches Geschlecht oder welches Alter die Beschäftigten haben.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

Checkliste für Tätigkeitsbewertungen:

- Analyse, inwieweit die Tätigkeiten im Betrieb durch technologische Lösungen ersetzbar sind/werden (z. B. mit oben erwähnter Ampel: **X** kaum bis teilweise, **Y** zu wesentlichen Teilen, **Z** weitgehend bis vollständig) und abschätzen, inwieweit sich dadurch die Anforderungsprofile verändern.
- Überprüfen und dokumentieren, inwieweit und für wen (Arbeitsbereiche, Position, Alter, Geschlecht) Angebote faktisch bestehen, die eigenen Kenntnisse und Kompetenzen zu stärken und auszubauen, wie diese Angebote genutzt werden und ob sich Unterschiede aus den privaten und beruflichen Rahmenbedingungen ergeben.
- Überprüfen der finanziellen Mittel, die für Personalentwicklung und Qualifizierung investiert werden: Wie sind die Ressourcen auf Männer und Frauen verschiedener Qualifikations- und Altersstufen verteilt?
- Etablierung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung, die orts- und zeitunabhängiges Lernen ermöglicht.
- Einführung von digitalen und modularen Qualifizierungssystemen, die Lernfortschritte erfassen und individuelle Wissensstände berücksichtigen.
- Einführung von Punktesystemen und Mikroabschlüssen für neu erworbene Lernstände.

5.

Neue Formen der Arbeitsorganisation: Freiräume schaffen

Neue digitale Technologien werden häufig im Zusammenhang mit orts- und zeitflexiblen Arbeiten, zum Beispiel unter den Schlagworten Homeoffice, Telearbeit, mobiles Arbeiten, gesehen. Flexibilität wird hier aus dem Interesse der Beschäftigten gedacht, es geht also darum, ihnen mehr Freiräume und Souveränität über die Arbeit zu verschaffen. Mobile Endgeräte und die erleichterte Vernetzung können Beschäftigten neue Freiräume schaffen und ihnen so zum Beispiel den Spagat zwischen Privatleben und Beruf erleichtern.

Neue Technologien erleichtern die Abstimmung der Beschäftigten untereinander, beispielsweise, wenn Schichten über WhatsApp-Gruppen getauscht werden. Auch die Zusammenarbeit in Teams, über Abteilungs- beziehungsweise Standortgrenzen oder über weite Distanzen wird im Zuge der Digitalisierung besser möglich. Diese Vielfalt der Möglichkeiten, mit der digitale Technologien genutzt werden können, haben in den letzten Wochen und Monaten pandemiebedingt viele Betriebe und Beschäftigte genutzt. So konnten sie trotz Kontaktbeschränkungen zur Reduzierung der Infektionen weiterhin produktiv bleiben. Und genau hieran ließ sich in letzter Zeit Folgendes feststellen: flexibles und mobiles Arbeiten bietet Potenzial, private und berufliche Ziele besser zu vereinen. Dieses Potenzial entfaltet sich aber nicht allein. Spätestens die Erfahrungen aus der Corona-Krise und der damit verbundenen Schul- und Kindertagesstättenschließung zeigen, dass orts- und zeitflexibles Arbeiten zwar einen Beitrag zur Vereinbarkeit leisten kann, dass aber die gleichzeitige Kombination aus Kinderbetreuung und Homeoffice nicht leistbar ist. Mobiles und flexibles Arbeiten ist keine Privatangelegenheit von Beschäftigten und sollte genau wie die Vereinbarkeitsfrage als betriebliches Thema verankert werden, nicht als persönliches.

Um die Vorteile der digitalen Technologien im Sinne der Beschäftigten nutzbar zu machen, empfiehlt es sich, Vereinbarungen über die technischen, betrieblichen und organisatorischen Voraussetzungen zu treffen. Im Idealfall wird dazu eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen.

Offensichtlich wurde in den vergangenen Monaten der rapiden Umsetzung von Möglichkeiten des mobilen Arbeitens auch: die Herausforderungen beim flexiblen Arbeiten liegen weniger im technischen Bereich. Gutes flexibles Arbeiten kann nur als Gesamtpaket gelingen, in dem mehr verändert wird als Arbeitszeit und Arbeitsort. Flexibles Arbeiten erfordert zum Beispiel eine neue Führungskultur und eine Verständigung über die Zusammenarbeit im Team.

Neben der Ermöglichung von orts- und zeitflexibler Arbeit sollten Beschäftigte auch dafür sensibilisiert werden, dass diese Art des Arbeitens Risiken birgt und Nebeneffekte hat. Flexibles Arbeiten hat prekäre Aspekte, da zum Beispiel Arbeitszeit nicht immer ausreichend erfasst wird und dadurch unbezahlte Mehrarbeit und Überlastung entstehen können. Auch wenn sich Anwesenheitskulturen ändern, kann die Nutzung der Homeoffice-Möglichkeit Beschäftigte vom internen Informationsfluss und den bestehenden Netzwerken abschneiden und so mittelfristig Aufstiegschancen mindern.

Die aktuellen digitalen Umbrüche bringen in den Betrieben viel in Bewegung und können Chancen bieten, die Unternehmens- und Arbeitskultur auf den Prüfstand zu stellen. Wünschenswert wäre eine Berücksichtigung vielfältiger Lebens- und Erwerbsbiografien. Das würde nicht nur zu mehr Geschlechtergerechtigkeit beitragen, sondern auch die Arbeitswelt insgesamt attraktiver gestalten. Die Arbeitsgestaltung kann hier ein mächtiger Hebel sein. Ein Beispiel kann das Thema Teilzeit sein. Die ungleiche Verteilung von Teilzeitarbeit auf die Geschlechter hat direkt Auswirkungen auf Einkommen und Karrierechancen. Die Förderung von Vereinbarkeit für alle Geschlechter ist auch eine Aufgabe für Unternehmen. Eine moderne Personalpolitik, die Männern signalisiert, dass auch für sie Teilzeitarbeit und familiäre Auszeiten eine Option sind, die nicht ihr Fortkommen im Unternehmen behindern, ist ein wichtiger Schlüssel zu Equal Pay/Equal Care und somit zu einer geschlechtergerechten Gesellschaft.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

- Betriebliche Diskussion über Verantwortung des Unternehmens zur Lösung der Vereinbarkeitsproblematik initiieren.
- Rahmenvereinbarungen für Telearbeit schaffen, zum Beispiel in Betriebs- oder Dienstvereinbarung beziehungsweise Tarifvertrag integrieren. Berücksichtigt werden sollten dabei unter anderem: Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gefährdungsbeurteilung, Zeitsouveränität, Zeiterfassung, Verfügbarkeit, Ausschluss von Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Präsenz im Büro, Nutzung mobiler Endgeräte, Datenschutz, Kennzahlen(-steuerung).
- Neue Formen der Zusammenarbeit durch betriebliche Vereinbarungen abstecken, auch um interne Wettbewerbsstrukturen zu vermeiden (mindestens abzumildern durch Standards). Dazu sollten ähnliche Aspekte berücksichtigt werden wie bei der Telearbeit.

6.

Technik in den Blick nehmen: Diskriminierungspotenziale verhindern

Diejenigen, die ein digitales Assistenz- oder Endgerät entwickeln, berücksichtigen teils unzureichend das Wissen der Anwendenden, das aber berücksichtigt werden müsste, damit fehlende Informationen nicht zu einer mangelnden Passgenauigkeit führen und Probleme im Umgang produzieren. Beispielsweise haben Gesichtserkennungsprogramme unterschiedlicher Hersteller Schwierigkeiten, Gesichter nicht hellhäutiger Männer zu erkennen, also etwa Gesichter von Frauen oder von Menschen mit dunkler Hautfarbe. Im betrieblichen Alltag kann dies auffallen, wenn zum Beispiel Maschinen und Assistenzsysteme bestimmte Funktionen erst nach Erkennung von Gesichtern freigeben. Soweit möglich lohnt es sich, Beschäftigte von Beginn an in den Planungsprozess für die Einführung neuer Technologien einzubinden, um eine Technikfolgenabschätzung bezogen auf den Betrieb und auf unterschiedliche Beschäftigtengruppen zu gewährleisten. So können Chancen und auch Risiken des Einsatzes der Technik bereits im Vorfeld erkannt und entsprechend berücksichtigt werden.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

- Einrichtung von Beschaffungsgruppen unter Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretung.
- Gegebenenfalls externe Expertise heranziehen zur Ergänzung einer geschlechter- und diversitätssensiblen Technikfolgenabschätzung.
- Erstellung eines Pflichtenhefts (Anforderungskatalog).
- Initiierung durch die Interessenvertretung auf der Grundlage des Vorschlagsrechts und des harten Mitbestimmungsrechts.
- Regelmäßige Überprüfung von Softwareergonomie durch divers besetzte Teams.

7.

Neutralität von Algorithmen infrage stellen

Bei der Anwendung von Algorithmen im Rahmen von selbstlernenden Systemen (KI) besteht die Gefahr einer Diskriminierung einzelner Personengruppen. Bereits bestehende soziale Ungerechtigkeiten und Ungleichheiten können fortgeschrieben oder geradezu verstärkt werden. Dies gilt auch in Bezug auf bestehende Rollenstereotype. Es gibt viele Beispiele für Diskriminierung durch selbstlernende Systeme: Das wohl bekannteste Beispiel ist der Microsoft-Chatbot „Tay“, der als selbstlernender Bot testhalber ans Netz gebracht wurde und innerhalb kürzester Zeit sexistische und rassistische Tweets verfasste. Maschinelles Lernen hatte technisch gesehen somit zwar funktioniert, die Auswertung menschlicher Kommunikation hatte Tay allerdings nicht klüger werden lassen.

Ebenfalls bekannt sind selbstlernende Systeme aus dem Bereich der Personalauswahl. So sortierte beispielsweise ein Programm zur automatisierten Vorauswahl, das in Bewerbungsverfahren eingesetzt wurde, vor allem Frauen aus. Aus den Bewerbungsverfahren der Vergangenheit hatte das Programm gelernt, dass Männer bessere Einstellungschancen hatten. Insgesamt können Programme so existierende gesellschaftliche Ungerechtigkeiten konservieren, überhöhen und verfestigen. Auch wenn vollautomatisierte Rekrutierungsprozesse in Deutschland aktuell nicht erlaubt sind, sollte der Einfluss von Computerempfehlungen auf die menschlichen Entscheidungen nicht unterschätzt werden (z. B. wenn wir den Anleitungen des Navigationsgeräts folgen, auch wenn wir es besser wissen, weil wir einfach die neutrale und beste Lösung unterstellen).

Daher ist es wichtig, dass eine ausreichende Gender- und Diversitätskompetenz bei den Entwicklerinnen und Entwicklern vorhanden ist oder zumindest Beratung über ein Awareness-Team stattfindet, damit diskriminierende Algorithmen idealerweise gar nicht erst programmiert werden. Algorithmen müssen zudem grundsätzlich transparent und überprüfbar sein: auf welcher Grundlage werden scheinbar neutrale und logische Ergebnisse generiert? Eine Zertifizierung oder ein Gütesiegel für diskriminierungsfreie Algorithmen sind an dieser Stelle denkbar.

Vorschläge für die betriebliche Praxis

- Die Datengrundlage (ground truth) beziehungsweise den Einsatz von Software kritisch hinterfragen und gegebenenfalls Ergebnisse kritisch prüfen.
- Bei Recruiting-Software: Kuratierung von Daten durch explizite Formulierung gewünschter Merkmale beziehungsweise durch Ausschluss von Merkmalen, die bei Selbstlernsoftware nicht berücksichtigt werden sollten. Hinterfragen der Grundannahmen für die Entscheidungen.
- Awareness-Team zur Beratung bereits bei der Programmierung oder spätestens im Vorfeld der Anschaffung einer Software mit einbeziehen.
- Zertifizierung für diskriminierungsfreie Algorithmen einführen.

Schlussbemerkung

Das Arbeitspapier soll eine Hilfe für all diejenigen Personen sein, die sich für eine diskriminierungsfreie, faire und gerechte Arbeitswelt einsetzen. Das bezieht Beschäftigte und ihre Vertretungen ebenso ein wie Gleichstellungsbeauftragte, Personalerinnen und Personaler sowie Führungskräfte. Ziel soll es sein, für die Herausforderungen und Möglichkeiten in digitalen Zeiten zu sensibilisieren und einige konkrete Handlungsvorschläge für eine geschlechtergerechte Gestaltung der Digitalisierung vorzustellen. Das Papier bietet dabei nur einen ersten Einstieg in das Thema geschlechterbezogene Aspekte der digitalen Gestaltung der Arbeitswelt. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Über Anregungen aus der Praxis oder Änderungs- und Ergänzungsvorschläge für eine Neuauflage freuen wir uns unter: v.schnier@gib.nrw.de



A

Impressum

Herausgeber

G.I.B. – Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Tel.: +49 (0) 2041 767-0
mail@gib.nrw.de
www.gib.nrw.de

Autorinnen

Hava Avci-Plüm, Saskia Freye, Victoria Schnier

Redaktion

Carsten Duif

Gestaltung

Andrea Bosch

Titelfoto

.marqs/Photocase

ISSN-Nr. 1866-0401 | November 2020