

L&R SOZIALFORSCHUNG  
A-1060 Wien, Liniengasse 2A/1



## Talk about IT!

Digitalisierung partizipativ gestalten:  
gendergerecht und divers.  
Ein Forschungsbericht aus der Praxis.

---

Nadja Bergmann (L&R Sozialforschung) & Anke Schneider (AIT)

Dieses Projekt wird im Rahmen des AK  
Digitalisierungsfonds Wien gefördert.



## IMPRESSUM

Dieser Forschungsbericht wurde von L&R Sozialforschung in Kooperation mit der AIT Austrian Institute of Technology GmbH im Rahmen des AK Digitalisierungsfonds Wien erstellt.

Autor\*innen: Nadja Bergmann & Anke Schneider  
Unter Mitarbeit von Chiara Lazar

Medieninhaberin:  
L&R Sozialforschung, Liniengasse 2A, 1060 Wien

Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck – auch auszugsweise nur mit Quellenangabe gestattet

Wien, Juni 2021



Dieses Projekt wird im Rahmen des AK Digitalisierungsfonds Wien gefördert.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung: Das Projekt „Talk about IT!“</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Gender, Diversität, Partizipation und Digitalisierung – eine literaturbasierte Verortung</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>„Talk about IT!“: Einblicke in das Forschungsprojekt</b>	<b>9</b>
3.1	Beschreibung des Forschungsprojektes	9
3.2	Beschreibung der betrieblichen Fallbeispiele	9
3.2.1	Einführung eines digitalen Kollaborationssystems zur internen Vernetzung und organisationsübergreifender Zusammenarbeit	9
3.2.2	Transformation zu digital unterstützten Arbeitsprozessen	12
3.2.3	Das Kundenservice im Homeoffice	14
<b>4</b>	<b>Reflexion der Fallbeispiele: Übergreifende Erkenntnisse</b>	<b>19</b>
4.1	Wer? Fokus auf wenig einbezogene Mitarbeiter*innengruppen	19
4.2	Wie? Überblick über erprobte niederschwellige Methoden	21
4.3	Was? Reflexion von Nutzen und Ausgestaltung der Digitalisierung	24
4.4	Womit? Instrumente zur Ermächtigung wenig eingebundener Gruppen	26
4.5	Warum? Neues Wissen und Gerechtigkeit	28
<b>5</b>	<b>Geschlechtergerechte und diverse Gestaltung von Digitalisierung auf einen Blick: „Talk about IT!“</b>	<b>30</b>
5.1	Das Projekt „Talk about IT!“ im Überblick	30
5.2	Die methodische Umsetzung partizipativer Zugänge	31
5.3	Inhaltliche Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen: Vorschläge zu einer partizipativen, gendergerechten und diversen Gestaltung der Digitalisierung	32
<b>6</b>	<b>Literatur</b>	<b>34</b>

# 1 Einleitung: Das Projekt „Talk about IT!“

Digitalisierungsprozesse in Unternehmen werden häufig von Management bzw. IT-Abteilungen vorangetrieben, ohne einer umfassenden Einbindung weiterer Mitarbeiter\*innen-Ebenen. Dass sich unter diesen Umständen viele Beschäftigte vom digitalen Wandel „getrieben“ fühlen, zeigt sich in rezenten Studien, die den Blickwinkel der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen (Pimminger und Bergmann, 2020, Gerdenitsch und Korunka, 2019). Vor allem Beschäftigtengruppen auf hierarchisch niedrigeren Positionen erleben die Digitalisierung eher negativ – etwa als Mittel der Kontrolle ihrer Arbeit –, je höher die hierarchische Position, desto mehr wird Digitalisierung als Gestaltungschance erlebt (Bergmann et al, 2021).

Nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen hierarchischen Positionen von Frauen und Männern in den Betrieben (horizontale und vertikale Segregation) und der Tatsache, dass Management und IT nach wie vor stark männerdominierte Bereiche sind, hat die ungleiche Einbeziehung von unterschiedlichen Mitarbeiter\*innengruppen in Digitalisierungsprozesse in Österreich auch eine stark geschlechterbezogene Komponente.

Vor diesem Hintergrund wurde im Sommer 2017 eine von der AK Wien und dem ÖBB initiierte Dialogreihe „Digitalisierung gestalten“ entwickelt. Vertreter\*innen namhafter Unternehmen – ÖBB, Asfinag, Hafen Wien, TU-Wien oder Infineon – diskutierten regelmäßig über die unterschiedlichen Strategien der Digitalisierung in Unternehmen. Dabei waren sowohl Transformationsprozesse Thema, als auch die Frage, welche Arbeitsplätze sich wie verändern und was diese Veränderungen vor allem, aber nicht nur, für weibliche Beschäftigte bedeuten. In einem „Resümee der Dialogreihe: Digitalisierung gestalten – Ergebnisse und Szenarien aus genderspezifischer Perspektive“ wird insbesondere die Entwicklung von alternativen Partizipationsmodellen, an welchen weibliche Beschäftigte gleichermaßen eingebunden sind, als eine Quintessenz gefordert (Moritz und Kogoj, 2018). Das vorliegende Projekt um die Entwicklung und Erprobung gendergerechter Partizipationsansätze in Betrieben ist ein konkretes Ergebnis dieser Dialogreihe. Die Proponentinnen der Dialogreihe haben L&R Sozialforschung und das AIT (Austrian Institute of Technology) als Forschungspartnerinnen eingeladen auf Basis der vorhandenen Erfahrungen ein konkretes „Erprobungsprojekt“ zu entwickeln.

Das von uns entwickelte Projekt wurde im Rahmen des AK Digitalisierungsfonds eingereicht, ausgewählt und von Jänner 2020 bis Juni 2021 mit drei sich beteiligenden Unternehmen (ÖBB, Wiener Hafen/Wien Cont, Technische Universität Wien) gemeinsam umgesetzt.

Zentrale Fragestellungen sind:

- Wie können partizipative Ansätze aussehen, die vor allem jene Beschäftigtengruppen im Fokus haben, die bislang wenig gefragt und eingebunden wurden?
- Welche methodischen Ansätze sind passend?
- Wie kann das „sperrige“ Thema der digitalen Transformation auf den Arbeitsalltag heruntergebrochen und besprechbar gemacht werden?
- Was heißt „gendergerecht und divers“ bezogen auf Beschäftigte sowie Anliegen an die Gestaltung von Prozessen und Inhalten?

Diesen Fragen sind wir als Forschungsinstitute gemeinsam mit den sich beteiligenden anhand konkreter Digitalisierungsvorhaben in ihren Unternehmen nachgegangen. Dabei wurden im Rahmen des Forschungsprojektes folgende Transformationsprozesse einbezogen:

- die Einführung eines abteilungsübergreifenden Kollaborationssystems,
- die Digitalisierung einer vormaligen „Zettelwirtschaft“,
- die Verlagerung eines ganzen Kunden\*innenservice ins Homeoffice,

- die Mitgestaltungsmöglichkeit an digitalen Entwicklungsprozessen.

Als Querschnittsthema kristallisierte sich die Aneignungsmöglichkeit digitaler Kompetenzen heraus.

Zentrale Ansprechpersonen, Unterstützer\*innen und Diskussionspartner\*innen waren Betriebsrät\*innen, Gender- und Gleichstellungsbeauftragte, Abteilungsleiter\*innen jener Bereiche, die in das Projekt einbezogen wurden sowie die „Tops“ der Unternehmen, die das Projekt ermöglicht haben. Ihnen allen ein großes Danke!

Ebenso wollen wir allen Mitarbeiter\*innen danken, die sich am Projekt beteiligten, auf die Methoden einließen und mit uns ihre Ansichten, Sorgen, Ideen und Wünsche rund um Digitalisierung diskutierten.

Last but not least wollen wir uns auch noch bei dem Sounding Board des Projektes bedanken, welches die Projektschritte und Zwischenergebnisse mit uns reflektierte, namentlich Traude Kogoj, Ingrid Moritz und Brigitte Ratzler.

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsberichtes werden die einzelnen Beispiele anonymisiert und – zur Wahrung der Unternehmensinterna – nicht zu detailliert dargestellt (Kapitel 3). Eingebettet sind die Fallbeispiele in eine konzeptionelle Einleitung rund um Gender, Diversität, Partizipation und Digitalisierung (Kapitel 2).

Aus unserer Sicht verallgemeinerbare Erkenntnisse werden in Kapitel 4 entlang unterschiedlicher Ebenen aufbereitet und in Kapitel 5 auf einen Blick zusammengefasst.

Nicht gesondert gekennzeichnete Zitate entstammen aus den Fallbeispielen mit den Beschäftigten und dienen zur Veranschaulichung der Aussagen.

Auf unserer Projektwebsite <https://digitalisierungspartizipativ.at/> finden sich weitere Informationen und methodische Hinweise.

## 2 Gender, Diversität, Partizipation und Digitalisierung – eine literaturbasierte Verortung

Unser Arbeitsleben ist immer mehr durch digitale Arbeitsprozesse geprägt. Nicht zuletzt hat die Corona Pandemie die Digitalisierung am Arbeitsplatz noch einmal zusätzlich beschleunigt. Studien verweisen auf die enormen Auswirkungen, welche Digitalisierung auf Arbeitsplätze und die Arbeitsorganisation hat. Damit rückt die Interdependenz zwischen technologischer Entwicklung und der Qualität sowie Quantität von Arbeitsplätzen in den Mittelpunkt, welches bereits langes Forschungsthema unterschiedlicher Disziplinen ist (im Überblick etwa AIS, 2018 oder Schörpf et al., 2018). Während Studien nachzeichnen, wie Beschäftigte bzw. unterschiedliche Beschäftigtengruppen am Arbeitsplatz durch Digitalisierung betroffen sind – einige Ergebnisse aus eher arbeitspsychologischer Sicht werden nachfolgend skizziert – gibt es relativ wenig empirische Evidenz, ob und inwiefern Beschäftigte Digitalisierungsprozesse aktiv mitgestalten und welche Auswirkungen dies auf die Implementierung von digitalen Prozessen hätte. Würden beispielsweise aus Sicht der Beschäftigten ganz andere Zielsetzungen verfolgt werden als aus Sicht von Management und den IT-Abteilungen? Wie würde Digitalisierung umgesetzt werden, wenn unterschiedliche Beschäftigtengruppen hier einbezogen werden?

Dieses Kapitel stellt einige arbeitspsychologische Erkenntnisse rund um Digitalisierung und Beschäftigung vor, skizziert daran anschließend die bislang wenig rezipierte Verquickung von Digitalisierung und Partizipation im Betrieb und legt einige Zusammenhänge rund um Gender, Diversität und Digitalisierung dar.

Digitalisierung bedeutet, dass Analoges in eine digitale Form gebracht wird und Prozessänderungen in Gang gebracht werden (Kovic und Akbulut, 2018). Sowohl die Einführung als auch die zunehmende Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien wird von Traum, Müller, Hummert und Nerdinger (2017) als Digitalisierung definiert. Somit verändert der technologische Wandel die Kommunikation im Unternehmen (Malczok und Kirchhoff, 2019), sowie auch die Arbeitsabläufe an sich und damit letztendlich auch die Arbeitserfahrung von Mitarbeiter\*innen (Haipeter, 2020). Es werden entweder alte Prozesse mit neuen ergänzt (Rogers, 2003), alte Prozesse vollständig mit neuen ersetzt (Lepore, 2014) oder gänzliche neue digitale Prozesse eingeführt (Kovic und Akbulut 2018). Geprägt ist dieser Wandel von „*Beschleunigung, zunehmender Abstraktheit, Flexibilisierung und Individualisierung*“ (Hummert, Traum, Görs und Nerdinger, 2019).

Schon seit vielen Jahren ist der technologische Wandel in Unternehmen im Gange, jedoch nicht überall ausreichend geplant und begleitet. In vielen Unternehmen werden die digitalen Veränderungen umgesetzt, ohne die betroffenen Mitarbeiter\*innen adäquat miteinzubeziehen und ohne Berücksichtigung derer Bedürfnisse (Vitols et al., 2017). So kommt es in Organisationen oft vor, dass seitens des Managements vor allem die Vorteile neuer Technologien (vor allem bei der Automatisierung) und neuer Arbeitsplatzmodelle kommuniziert und in den Fokus gerückt werden (Malczok und Kirchhoff 2019). Diese Vorteile sind für das Management enorm wichtig und ausschlaggebend, passieren jedoch auf Kosten der Nutzer\*innen, die sich mit den neuen technologischen Veränderungen erst auseinandersetzen müssen. Dabei stehen gerade diese vor großen Herausforderungen, da sie neuen Arbeitsabläufen begegnen, die oft zusätzliche Qualifikationen erfordern (Eichmann, Schönauer, Schörpf und Jatic, 2019). Aus diesem Grund sollte nicht eine „*nackte, kühle Benutzbarkeit*“ (Tscheligi, 2021) neuer Technologien im Vordergrund bestehen bleiben, sondern ein ganzheitliches Benutzer\*innenerlebnis in den Fokus des Interesses rücken, sprich

konkret das Zurechtfinden mit, das Vertrauen zu und positive Erlebnisse in Bezug auf neue Technologien. *„Man postuliert, dass der Mensch im Mittelpunkt steht, aber am Ende des Tages wird es noch nicht genug gelebt und zu wenig strukturiert umgesetzt. Da geht schon noch etwas“*, verweist Tscheligi (2021) auf entsprechenden Nachholbedarf im Unternehmensbereich. Hinzu kommt der Umstand, dass in digitale Veränderungsprozesse häufig nur Führungskräfte, die IT-Abteilungen und eventuell noch externe Dienstleister\*innen involviert sind (Schwarz Müller und Brosi, 2017).

*„Digitalisierung im Unternehmen bedeutet nicht nur die Einführung einer neuen Technologie, sondern ist als ein tiefgreifender Veränderungsprozess zu verstehen. Das komplexe Zusammenwirken von technischem, organisationalem und sozialem System wird oftmals nicht ausreichend beachtet, wodurch es zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung kommt: Die ausgewählte Technologie entspricht nicht den Anforderungen der Anwender, Mitarbeiter wurden nicht rechtzeitig geschult und sind überfordert“* (Bosse, Hellge und Schröder, 2019).

Auch in der zunehmend digitalisierten Arbeitswelt wird der Mensch mit neuen und veränderten Aufgaben weiterhin von großer Bedeutung sein (Baxter et al., 2012). Um eine positive, zufriedenstellende Arbeitsumgebung zu schaffen, ist es wichtig, dass die Arbeit sinnstiftend (Lu und Roto, 2015), angenehm (Hancock et al., 2013) und mit positiven Erlebnissen verbunden ist (Kaasinen et al., 2015). Gerade die Interaktion des Menschen mit der Technologie hat einen Einfluss auf das Arbeitserlebnis (Obrist et al., 2011). Es wird ersichtlich, dass sich für einen erfolgreichen technologischen Wandel die Notwendigkeit ergibt, den digitalen Wandel gezielt und in erster Linie mitarbeiter\*innenorientiert zu gestalten (Ittermann et al., 2016). Als ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg um diesen Wandel auch im Sinne einer „guten“ und humanorientierten Arbeit zu realisieren, wird in bisherigen Forschungsarbeiten eine systematische und möglichst früh einsetzende Partizipation von Beschäftigten hervorgehoben und empfohlen (Dombrowski und Wagner 2014; Wienzek und Virgillito 2018).

Eine möglichst früh einsetzende Partizipation beziehungsweise die möglichst früh einsetzenden Benutzer\*innenstudien, die nicht nur (fast) am Ende eines Digitalisierungsschrittes stattfinden, können kritisch dafür sein, den Nutzen für Anwender\*innen, sowie auch deren Mentale Modelle (Abbild eines Gegenstandes oder eines Prozesses der Realität in der Vorstellung einer Person), also konkret die Aufklärung darüber, wie eine Technologie funktionieren kann, zu erheben. Sonst läuft man Gefahr, dass eine große Kluft zwischen den Mentalen Modellen von Designer\*innen und Benutzer\*innen entsteht, da Designer\*innen von Technologien oft dazu tendieren, ausgehend von ihrem Vorwissen und ihren eigenen Mentalen Modellen, zu komplexe Kreationen zu entwickeln, die von Benutzer\*innen höchstwahrscheinlich als zu schwierig in der Benutzung empfunden werden (Nielsen, 2010).

Eine im Rahmen des „DGB-Index Gute Arbeit“ durchgeführte Befragung des Deutschen Gewerkschaftsbundes zeigt, dass aus Sicht der Beschäftigten die direkten Mitwirkungsmöglichkeiten an Digitalisierungsprozessen relativ schwach eingeschätzt werden. Auf die Frage ob auf die Art und Weise des Einsatzes der digitalen Technik an ihrem Arbeitsplatz Einfluss genommen werden kann, meinen nur 7% in sehr hohem Maß, 19% in hohem Maß (gemeinsam 26%), 74% meinen hingegen gar nicht (39% davon in geringem Maß). Hier zeigen sich auch Geschlechter- und andere Differenzen: Von den Arbeitnehmerinnen haben nur 21% Einflussmöglichkeiten, von den Arbeitnehmern sind es 30%. Von den Beschäftigten mit insgesamt schlechten Arbeitsbedingungen haben 13% Einflussmöglichkeiten, jene mit Guter Arbeit demgegenüber 40% (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016).

Partizipation ist laut Gitzi und Köllen, 2006 eine weitläufig und schwach umgrenzte Begrifflichkeit, welche sich unter anderem auch über die Definitionen „*Teilhabe, Teilnahme, Mitwirkung, Einbeziehung und Mitbestimmung*“ wiederfindet.

Um Partizipation hinsichtlich ihrer Auftretens-Art zu charakterisieren, findet sich ein Modell für verschiedene Grade an Partizipation bei Wegge, 2004 wieder. Diese zeigen in einem stufenartigen Modell unterschiedliche Grade an Partizipation auf:

- beginnend mit der Stufe 1: keine Partizipation,
- der Stufe 2: Partizipation in Form von Information,
- der Stufe 3: Partizipation in Form von Konsultation,
- der Stufe 4: Partizipation in Form von Mitwirkung und
- einer letzten Stufe 5: Partizipation in Form von Mitbestimmung.

Eine parallel zur digitalen Veränderung stattfindende Partizipation, sowie eine ausgiebige Vorbereitung und fundierte Schulung betroffener Mitarbeiter\*innen kann nicht nur (implizite) Erfahrungs- und Wissensbestände Beschäftigter für die Gestaltung neuer Technologien gezielt erschließen und nutzen (Schuh et al., 2010; Latos et al., 2018), sondern im Idealfall auch zu einer gesteigerten Akzeptanz gegenüber der neu eingesetzten Technologie führen (Wurhofer et al., 2018), gleichzeitig zur Herausbildung betrieblicher Lernkulturen beitragen und damit einhergehend auch eine Kompetenzerweiterung Beschäftigter maßgeblich unterstützen (Bosse, Hellge und Schröder, 2019; Dombrowski, 2014). Durch Partizipation werden individuelle Wünsche und Vorstellungen gehört und aufgenommen, welche in die neue Arbeitsplatzgestaltung maßgeblich mit einfließen. Partizipation heißt für Mitarbeiter\*innen Selbstbestimmung und Wertschätzung zugleich, wodurch die Arbeitsmotivation gesteigert werden kann (Gitzi und Köllen, 2006). Es folgt daraus als weiterer Zugewinn das persönliche Wohlbefinden (Volpert und Georg 1981). Als Voraussetzung für Partizipation jedoch, muss der Wille und die Zeit gegeben sein (Skutta und Steinke, 2019)

Inwiefern Partizipation die betriebliche Mitbestimmung durch den Betriebsrat ergänzt oder in Konkurrenz zu dieser tritt, wird durchaus kontroversiell diskutiert. Ogolla et al (2020) verweisen in einer der wenigen Analysen rund um Digitalisierung, betriebliche Mitbestimmung und Partizipation darauf, dass durch Partizipation auch die Gefahr einer Überforderung der Beschäftigten gegeben sein kann und gleichzeitig Betriebsrät\*innen „überflüssig“ oder „veraltet“ wirken, wenn moderne partizipative Kommunikationsstrukturen aufgebaut werden. Gleichzeitig weisen sie aber auch auf das Potential hin, dass mehr Beschäftigte einbezogen werden und betriebsrätliche Arbeit und Partizipation Hand in Hand gehen können und so die Position der Beschäftigten gestärkt wird.

Jedenfalls sei an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass eine partizipative Einbeziehung wenig gehörter Beschäftigtengruppen – der Ausgangspunkt unseres Forschungsvorhabens – im Rahmen unserer Betriebsbeispiele unter Einbindung betriebsrätlicher Strukturen stattgefunden hat und nicht parallel oder in Konkurrenz zu diesen. Gemeinsam das Potential für eine gerechtere Gestaltung der Digitalisierung auszuloten war im Rahmen des Projektes ein zentrales Ziel. Da Betriebsstudien gerade hinsichtlich der Frage unterschiedlicher Beschäftigtengruppen widersprüchliche Trends in punkto Zugewinn von Partizipationschancen orten, ist dieser Zugang besonders wichtig. *„Denn die Chance auf Partizipation gestaltet sich als abhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten und der Zugang zu Partizipationsmöglichkeiten ist ungleich zwischen den Belegschaftsgruppen verteilt. Je geringer der Beschäftigtenstatus, umso weniger Partizipation bei den arbeitsplatzbezogenen Themen, sei es durch die Vertretung in Mitbestimmungsorganen oder durch die Einbeziehung im Rahmen direkter Partizipation“* (Eichmann, et al, 2006, 16).



Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Positionen, die Frauen und Männern aufgrund der ausgeprägten Geschlechtersegregation in Österreich einnehmen, verläuft die Einbindung in Digitalisierungsprozesse wie auch etwaiger Partizipationsprozesse durchaus schief. Da es wenig Empirie zur betrieblichen Partizipation unter einem Gender- bzw. Diversitätsblickwinkel gibt, sei zudem auf Analysen rund um politische Partizipationsmuster zu verweisen, die zur Schlussfolgerung kommen, dass Geschlecht, Bildungshintergrund, soziale Schichtung oder Migrationshintergrund Einflussgrößen dafür sind, inwiefern eine Beteiligung an Partizipation möglich ist oder nicht (Schöttle, 2019).

Deutlich mehr Literatur und Evidenz gibt es rund um Digitalisierung und Gender bzw. Diversität auf eher allgemeinerer Basis. Hierzu ist das Konzept der Digital Divides – bzw. der digitalen Spaltung oder Kluft – (Dijk 2005, 2020) ein mittlerweile relativ bekannter Gradmesser. Das 2005 entwickelte Konzept zur Messung unterschiedlicher Teilhabebedingungen an der digitalen Welt wurde inzwischen weiterentwickelt, von van Dijk (2020) selbst, aber auch von zahlreichen anderen (empirischen) Forscher\*innen. Mit diesem Konzept wurde in verschiedenen Studien gezeigt, dass der Zugang zur technischen Ausstattung und Anwendungskompetenzen zwischen unterschiedlichen Gruppen mehr oder weniger ausgeprägt variiert – etwa bezogen auf persönliche Merkmale (Alter, Geschlecht, Herkunft etc.) sowie Positionskategorien (Erwerbstätigkeit bzw. Beruf, Bildungshintergrund, Eingebundenheit in Netzwerke etc.).

Rezente Studien zeigen zwar, dass grundlegende digitale Zugangsbedingungen in den letzten Jahren verbessert wurden und Digital Divides zwischen Frauen und Männern bzw. zwischen verschiedenen Gruppen hinsichtlich eines Zugangs auf Basisniveau abgenommen haben (Reidel et al, 2020). Dennoch bleiben große Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen bestehen bzw. vergrößern sich die Unterschiede, werden fortgeschrittenere digitale Kompetenzen bzw. über Smartphones hinausgehende digitale Geräte (Laptop, PC, Tablet etc.) in den Fokus gerückt (Arroyo Pietro und Valenduc 2016, EIGE 2020). Eine besonders große Varianz lässt sich nach Berufsgruppen feststellen. So verweist eine rezente Studie unter Wienerinnen darauf, dass viele Berufe, in welchen überproportional viele Frauen tätig sind, wenig digitale Kompetenzen vermitteln bzw. aufweisen, besonders in niedrigen bis mittleren beruflichen Positionen (siehe Bergmann, Aufhauser und Wetzel 2021). Darüber hinaus mehrten sich Studien die zeigen, dass Geschlecht und Beruf einen Einfluss darauf haben, ob betriebliche Weiterbildung rund um Digitalisierung seitens der Arbeitgeber\*innen gefördert wird oder nicht: Frauen bekommen Weiterbildungen seltener bezahlt als Männer, zudem spielt die Branche eine Rolle (Kaste 2020). Dieser kleine Ausflug in die Verquickung zwischen digitalen Kompetenzen, Berufsgruppen und Geschlecht soll in aller Kürze erste Hinweise darauf geben, dass die Frage potentieller betrieblicher Gestaltungsmöglichkeiten – die auch von einer entsprechenden Ausstattung mit Wissen der Möglichkeit des betrieblichen Wissenserwerbs zusammenhängen können – zwischen Berufsgruppen und Geschlechtern ungleich verteilt sind. Dieser Fakt stellt eine wichtige Rahmenbedingung für die Erprobung und Einbeziehung von Beschäftigten in betriebliche Digitalisierungsprozesse dar.

Aber auch die Tatsache, dass grade die IT-Branche als ein Kerntreiber der Digitalisierung eine sehr männerdominierte Branche ist, gilt es zu berücksichtigen. Viele Studien, welche die Frage einer geschlechtergerechten Gestaltung der Digitalisierung im Blick haben, setzen hier den Hebel an und stellen die Frage, ob eine geschlechtergerechte Gestaltung der Digitalisierung davon abhängt, welche Personengruppen in diesem Bereich tätig sind. Sie hinterfragen etwa, wie sich das Geschlechterverhältnis im IT-Bereich darstellt und wie daher die Chancen verteilt sind, dass Frauen wie Männer den Kern der Digitalisierung und deren Ausrichtung beeinflussen (EIGE 2020). Dieser Fakt stellt zwar ebenfalls eine wichtige Rahmenbedingung dar, wird aber im Zuge unserer Zusammenarbeit mit den Betrieben nicht behandelt.

Der Fokus liegt vielmehr auf der Frage wie vor allem jene Berufsgruppen in Digitalisierungsprozesse eingebunden werden, die nicht im Kern der Digitalisierung tätig sind, von dieser aber stark beeinflusst werden.

Diese kurze Zusammenschau von Befunden und Positionen soll einerseits die Interdependenz von Gender, Diversität, Digitalisierung und Partizipation verdeutlichen, andererseits auch zeigen, dass der konkrete Fokus auf Partizipation im Betrieb aus Gender- und Diversitätssicht im Feld der Digitalisierung kein wirklich empirisch bearbeitetes Thema ist.

Umso spannender ist es gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen dieser Verbindung nachzugehen und zwischen diesen Größen eine Beziehung herzustellen.

## 3 „Talk about IT!“: Einblicke in das Forschungsprojekt

Im Folgenden geben wir auf Basis der konzeptionellen Verortung Einblicke in das Forschungsprojekt „Talk about IT!“, welches wir mit drei Unternehmen umsetzten. Insgesamt wurden in den drei Unternehmen fünf konkrete Fallbeispiele durchgeführt, die wir zur Wahrung von Unternehmensinterna anonymisierter und nicht zu detailliert darstellen.

### 3.1 Beschreibung des Forschungsprojektes

Ziel des Projektes „Talk about IT!“ war es mit Beschäftigten, Betriebsrät\*innen, Personal-, Digitalisierungs- und/oder Genderverantwortlichen der drei Unternehmen und anhand von aktuell laufenden Digitalisierungsvorhaben in diesen Unternehmen, partizipative Ansätze zu entwickeln, um digitale Veränderungsprozesse unter Beteiligung von und im Sinne der Beschäftigten zu gestalten. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf in Transformationsprozessen oft ausgeschlossene Beschäftigtengruppen gelegt, um auch Antworten auf die Frage zu erhalten, wie Digitalisierungsprozesse gender- und diversitätsgerecht umgesetzt werden können.

Im Folgenden werden die innerhalb des Projektes durchgeführten Anwendungsfälle vorgestellt.

### 3.2 Beschreibung der betrieblichen Fallbeispiele

#### 3.2.1 Einführung eines digitalen Kollaborationssystems zur internen Vernetzung und organisationsübergreifender Zusammenarbeit

Im Jahr 2020 begann die Implementierung eines Digitalisierungsvorhabens, konkret eines neuen digitalen Kollaborationssystems, mit dem Ziel unterschiedliche Beschäftigtengruppen zu einer internen Vernetzung und organisationsübergreifenden Zusammenarbeit anzuregen. Dieses Kollaborationssystem sollte dabei nicht nur Informationsplattform sein, sondern aktiv genutzt werden, um Inhalte zu teilen, Räume zu erstellen, Wissen auszutauschen etc. Dabei ist der Abteilung, die für das Entstehen und Weiterentwickeln dieses digitalen Kollaborationssystems verantwortlich ist, die aktive Nutzung unterschiedlicher Gruppen ein spezielles Anliegen. Für das System sollen auch entsprechende Schulungen angeboten werden. Eine noch nicht stark ausgeprägte Nutzung warf hier unter anderem Fragen auf welche Wünsche und Motive es für die Nutzung gäbe bzw. welche Hindernisse zu einer derzeitigen Nicht-Nutzung führten. Es entstanden zwei unterschiedliche Anwendungsfälle.

#### Anwendungsfall 1 „Administration und digitale Kollaboration: Warum nicht einfach fragen?“ (September 2020)

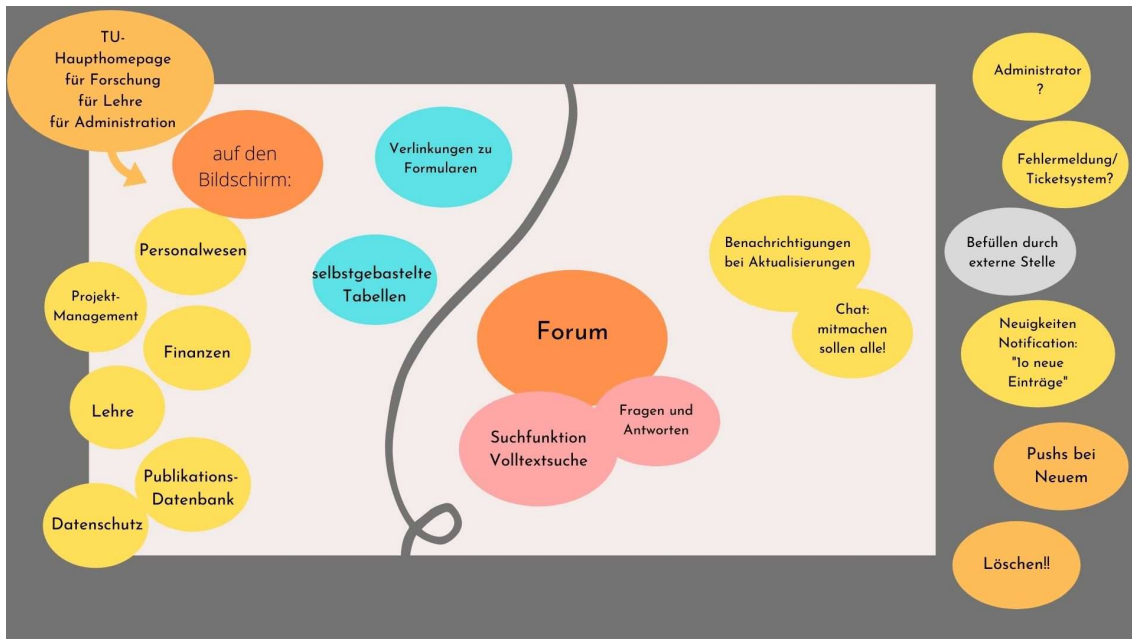
Nach Absprache mit Unternehmens-Vertreter\*innen wurde speziell die Gruppe des administrativen Personals für eine Zusammenarbeit identifiziert, da diese in Transformationsprozessen oftmals nicht genügend berücksichtigt wird. Administratives Personal ist gerade auch deswegen spannend einzubinden, weil besonders viel internes Wissen bei ihnen liegt, sie oft ein breites Aufgabenspektrum besitzen und zum Teil auch schon

gut untereinander vernetzt sind. Hinzu kommt der Aspekt, dass diese Mitarbeiter\*innengruppe, die größtenteils von weiblichen Beschäftigten repräsentiert wird, viele wichtige Erkenntnisse zu den Arbeitsrealitäten von Frauen im Unternehmen beitragen können. Obwohl seitens unseres Kooperationspartners unterschiedliche Schritte gesetzt wurden, das administrative Personal für eine aktive Nutzung des Kollaborationstools zu gewinnen, blieb diese aus. Die Entwicklungsabteilung für das digitale Kollaborationssystem stellte sich daher die Frage, wie man diese Gruppe zu einer Nutzung motivieren könne. In diesem Sinne, wurde die Abklärung möglicher Nutzungsmotivationen ins Zentrum dieses Anwendungsfalles gelegt. Dafür wurden Sekretär\*innen eingeladen an einem partizipativen Workshop teilzunehmen. Der Workshop fand im Oktober 2020 statt. Die Teilnehmer\*innen umfassten eine sehr große Altersreichweite, waren unterschiedlich lange im Unternehmen beschäftigt und auch hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenzen waren die Workshopteilnehmer\*innen sehr unterschiedlich aufgestellt.

**Ergebnisse des Workshops mit den Vertreter\*innen des administrativen Personals:** Nachdem zu Beginn Erwartungen an den Workshop erfasst wurden, wurde deutlich, dass der Großteil der Teilnehmer\*innen nicht informiert gewesen schien über den Sinn und Zweck des digitalen Kollaborationssystems. Die Mehrheit war demnach der Auffassung das digitale System sei einzig und allein für die Weitergabe von Covid-bedingten internen Informationen angedacht. Nach Abklärung des Nutzens wurde jedoch das hinter diesem digitalen Kollaborationssystem stehende Prinzip deutlich und das Interesse an einem organisationsübergreifenden Austausch. In den Diskussionen wurde der aktive Wunsch nach einem abteilungsübergreifenden Austausch formuliert und festgestellt, dass sich dieser derzeit nur auf den (persönlichen) Kontakt mit schon bekannten Kolleg\*innen beläuft. Gemeinsam wurde mithilfe einer Leinwand und bunten Kärtchen an der idealen Oberfläche eines kollaborativen „Administrations-Spaces“ gearbeitet und darüber diskutiert, welche Funktionen die Arbeit des administrativen Personals erleichtern könnten und wie diese strukturiert werden könnten (siehe Abbildung 1).

Deutlich wurde, dass durch die Klärung möglicher Zielsetzungen eines kollaborativen Systems und dessen konkrete Ausgestaltung – wenn auch in einem ersten Schritt auf Papier – die technischen Möglichkeiten näher an die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen rückten und eine Aneignung der Tools unterstützt wurde. Da sich die Teilnehmer\*innen aus sehr unterschiedlichen Personen mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen zusammensetzten entstand ein buntes Bild aus technischen sowie organisatorischen Wünschen und Lösungsansätzen. Die Teilnehmer\*innen äußerten den Wunsch nach weiteren Austauschrunden, um sich einerseits persönlich zu treffen, aber auch gemeinsam an der Ausgestaltung des digitalen Tools zu arbeiten.

**Abbildung 1: Grafische Darstellung ausgewählter Ergebnisse aus dem Workshop: konkret Wünsche an die Gestaltung eines möglichen eigenen Administrations-Space**



Quelle: L&R Sozialforschung / AIT

In einer Austauschrunde mit den Entwickler\*innen des Kollaborationssystems wurden von diesen verschiedene Ideen aufgegriffen und ein weiterer Austausch geplant.

## Anwendungsfall 2 „Online Nutzer\*innen Befragung Kollaborationssystem“ (Dezember 2020)

Um ein möglichst breites Spektrum an Meinungen zur Verbesserung des digitalen Kollaborationssystems zu erheben und herauszufinden, wo noch zusätzliche (Schulungs-)Angebote gewünscht werden, wurde methodisch ein Nutzer\*innen-Fragebogen gewählt, der in Kombination mit dem soeben vorgestellten Workshop Aufschluss darüber geben sollte. Der Fragebogen enthielt bewusst einfach formulierte Fragen und verzichtete auf zu technische Nachfragen, die oft im Rahmen von Usability-Studien im Mittelpunkt stehen und damit bereits auf ein vor allem technisch interessiertes Publikum abzielen. Zielgruppe des im Rahmen des Fallbeispiels konzipierten Fragebogens war es demgegenüber alle potentiellen (Nicht-)Nutzer\*innen-Gruppen zu erreichen und diesen die Beantwortung des Fragebogens zu ermöglichen.

Ausgangspunkt für die Erstellung des Fragebogens war die Vermutung, dass das digitale System von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen, je nach Vorerfahrung mit derartigen Tools, unterschiedlich ausgeprägt genutzt wird. Daher erschien es im Rahmen der Befragung wesentlich, unter anderem die Frage der unterschiedlichen Motivationen einer Nutzung zu eruieren bzw. Wünsche zu erheben, welche Beschäftigte gegenüber einem neuen Vernetzungstool hätten. Von Interesse war es, sowohl die Meinung aller Beschäftigten zu dem Digitalisierungsvorhaben einzuholen als auch deren Wünsche gegenüber solch einer Veränderung zusammenzutragen. Wie unterschieden sich wie sich die Gruppe der „Viel“- und „Wenig-/Nicht-Nutzer\*innen“? Sind bereits Vorkenntnisse notwendig, damit sich die Arbeit mit diesem Kollaborationssystem zugetraut wird?

Der Fragebogen enthielt neben geschlossenen Fragen auch viele offene Antwortformate, um so einem möglichst breiten Spektrum an Antworten gerecht zu werden und einen fundierten Einblick in die Nutzungsgewohnheiten der Nutzerinnen und Nutzer zu erlangen. Eine Teilnahme erfolgte freiwillig und anonym.

Der Nutzer\*innen-Fragebogen war im Oktober 2020 online. Seitens der Entwicklungsabteilung wurden alle Beschäftigten auf allen hierarchischen Ebenen angemalt und gebeten den Fragebogen auszufüllen.

In einem letzten Schritt wurden die Erkenntnisse des Nutzer\*innen Fragebogens analysiert, zusammengefasst und aufbereitet. Im Anschluss daran wurden Ergebnisse an die Vertreter\*innen der Entwicklungsabteilung des digitalen Kollaborationssystems rückgemeldet.

**Ergebnisse der Nutzer\*innenbefragung:** Bei der Frage zum Nutzungsverhalten zeigte sich, dass ein großer Teil der Befragten bis zum Zeitpunkt der Erhebung das digitale System noch nicht aktiv genutzt hat. Personen, die nach eigener Angabe das digitale Kollaborationssystem zur Informationsbeschaffung nutzen, überwiegen. Nicht wenige nutzen die Plattform aber auch schon zur Kommunikation und zur organisationsübergreifenden Zusammenarbeit. Gefragt nach den Gründen für das bisherige Unterlassen einer aktiven Nutzung des digitalen Systems, wurde am häufigsten angegeben, dass das Angebot für die Arbeit der jeweiligen Person nicht notwendig sei. Weitere gaben an, sich zu wenig auszukennen, die Möglichkeiten nicht zu kennen oder dass das digitale Kollaborationssystem zu kompliziert sei. Von den aktiven Nutzer\*innen wurde die Benutzer\*innenfreundlichkeit tendenziell eher positiv als negativ wahrgenommen. Die Bewertungen des digitalen Systems fielen größtenteils positiv bis neutral aus. Die Befragung zeigt zudem, dass die Entwicklungsabteilung einem Großteil der antwortenden Personen zum Zeitpunkt der Erhebung bekannt ist. Fast ebenso viele wussten auch, dass es sich hierbei um die anbietende Stelle des digitalen Kollaborationssystems handelt. Die Beratungs- und Schulungsangebote der Entwicklungsabteilung erfreuten sich jedoch einer deutlich geringeren Bekanntheit.

Vergleiche zwischen unterschiedlichen Respondent\*innen-Gruppen waren aufgrund der Anzahl an beantworteten Fragebögen anhand vieler Fragen seriöserweise nicht möglich. Einige Vergleiche konnte jedoch trotzdem unternommen werden. Bezüglich des Bekanntheitsgrades der Entwicklungsabteilung und seiner Angebote sowie des Nutzungsverhaltens des digitalen Tools, lässt sich folgende Tendenz feststellen: Vergleicht man die Bekanntheit der Entwicklungsabteilung und seiner Angebote zwischen den männlichen und weiblichen Teilnehmer\*innen an der Umfrage, so zeigt sich durchgängig, dass Frauen deutlich öfter angeben sowohl die Entwicklungsabteilung als auch die einzelnen Angebote dazu kennen. Zudem äußerten teilnehmende weibliche Personen anteilmäßig häufiger allgemeines Interesse am Schulungs- und Beratungsangebot der Entwicklungsabteilung, während die männlichen Befragten ihr Interesse stärker von konkreten Angeboten abhängig machten. Eine aktive Nutzung des digitalen Kollaborationssystems wird zudem häufiger von jenen angegeben, die digitale Inhalte selbst erstellen und bearbeiten können: Die Möglichkeiten das digitale System zur Abstimmung und/oder zum Austausch von Informationen zu nutzen sowie organisationsübergreifender Zusammenarbeit wie auch im Zuge einer Aktivität der digitalen Transformation wird von dieser Gruppe häufiger genutzt als von jenen, bei denen es nicht „vollkommen zutrifft“, dass sie digitale Inhalte selbst erstellen und bearbeiten können.

### 3.2.2 Transformation zu digital unterstützten Arbeitsprozessen

Eine voranschreitende Digitalisierung von Arbeitsprozessen kann einerseits zu einer Effizienz- und Produktivitätssteigerung führen bzw. ist dies oft die primäre Intention hinter der

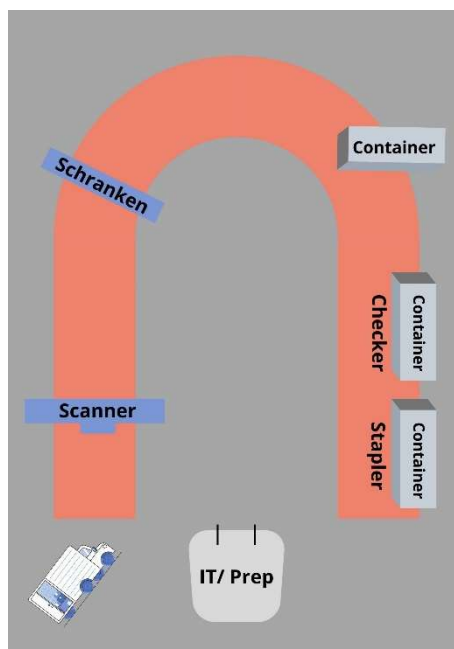
Digitalisierung. Solche oft tiefgreifenden Transformationsprozesse können jedoch auch gewisse Nachteile mit sich bringen, sowie auch die Arbeitsrealität der Mitarbeiter\*innen stark verändern.

Durch ein selbst entwickeltes System wurden im zweiten sich beteiligenden Unternehmen Arbeitsprozesse verstärkt digital unterstützt und es besteht ein Bestreben auch in Zukunft laufende Arbeitsprozesse vermehrt zu automatisieren. Durch den Einsatz eines neu entwickelten Systems wurde die Produktivität im Sinne der Schnelligkeit stark erhöht. Konkret führte dies zu einem Wechsel auf den erstmaligen Einsatz von Scannern und Tablets für die Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Sicherstellung einer neuen digitalen Live-Kommunikation unter Mitarbeiter\*innen. Nun sollte innerhalb eines Workshops mit Mitarbeiter\*innen des Unternehmens herausgefunden werden, zu welchen weiteren Veränderungen eine digitale Transformation besonders im Hinblick auf verschiedene Bereiche des Arbeitsprozesses geführt hat. Weiter wurde überlegt, welche Möglichkeiten es gibt Beschäftigte schon während der Entwicklungsphase neuer Systeme optimal einzubinden und wie eine Implementierung neuer digitaler Systeme zukünftig ideal gestaltet werden kann.

### Anwendungsfall 3 „Von einer reinen Zettelwirtschaft zu Scanner, Tablet & PC“ (November 2020)

Um mehr Klarheit über die mit einer voranschreitenden Technologisierung einhergehenden Veränderungen der Arbeit zu erlangen, wurde von L&R Sozialforschung und dem AIT ein Moderationskonzept für einen Workshop erstellt welches mittels unterschiedlicher kreativer Techniken und unter Verwendung von verschiedenen Ansätzen und bildhaften Darstellungen Mitarbeiter\*innen des Unternehmens dazu animieren sollte, ihre Arbeitsprozesse vor und nach Einführung der neuen Technologie zu reflektieren.

**Abbildung 2: Die Grafische Darstellung macht den Weg der Container und damit den Weg der digitalisierten Datenerfassung sichtbar. Die Mitarbeiter\*innen arbeiten dabei jeweils an unterschiedlichen Punkten im System.**



Quelle: L&R Sozialforschung / AIT



Ziel war es unter anderem die Themen Eingebundenheit in Entwicklungsprozesse und Implementierung, digitale Aneignungsprozesse und Weiterbildung, sowie Techniken für den Umgang mit Negativänderungen zu behandeln. Vertreter\*innen des Unternehmens luden hierfür unterschiedliche Mitarbeiter\*innen aus unterschiedlichen Teilbereichen des Arbeitsprozesses zu dem Workshop ein, welcher von L&R Sozialforschung und dem AIT durchgeführt wurde. Darüber hinaus konnte trotz des geringen Anteils an weiblichen Beschäftigten eine gute Mischung an Workshopteilnehmer\*innen realisiert werden, welche auch besonders hinsichtlich ihres Alters, ihrer Beschäftigungsdauer im Unternehmen und hinsichtlich ihrer digitalen Kompetenzen eine große Spannweite umfasste.

Ergebnisse aus dem Workshop: Als wohl präsentester Punkt ging der Wunsch nach einer besseren Vorausplanung und einer transparenteren Kommunikation aus dem Workshop heraus. Wichtig sei es, Mitarbeiter\*innen daran teilhaben zu lassen, was zukünftig für das Unternehmen geplant sei. Vermehrt komme es im Arbeitsprozess auf Grund von Arbeitsausfällen, zum Teil bedingt durch die Corona Pandemie, zu einem erhöhten Arbeitspensum, welches in Folge zu Engpässen im Arbeitsprozess führen könne. Zusätzlich trage eine transparentere Kommunikation zu mehr Verständnis seitens der Mitarbeiter\*innen und der Möglichkeit bei, in einer voranschreitenden Digitalisierung anstelle von Arbeitsplatzängsten und Sorgen, Alternativen und Möglichkeiten zu erkennen. Ein Problem, welches sich seit dem Einsatz neuer digitaler Technologien zeigt, ist, dass das Verständnis „für das was dahintersteckt“ immer mehr schwindet. Hinter den digital erfassbaren Prozessen stecken reale Arbeitsschritte und Informationen, welche Gefahr laufen zukünftig nicht mehr im selben Ausmaß von neuen Mitarbeiter\*innen erfasst und verstanden werden zu können. Dieses Wissen sei aber maßgeblich für die erfolgreiche Schulung neuer Mitarbeiter\*innen, hier müssten also Wege gefunden werden, um dieses „dahinterliegende“ Wissen nicht zu verlieren. Eine weitere Negativveränderung ergibt sich aus einer durch die digitalen Systeme neu empfundenen wahrgenommenen Kontrolle. Das System, welches nicht immer einwandfrei arbeite, zeichne alle Informationen über die Arbeit einer Person auf, so seien Fehler sofort auf Einzelpersonen zurückzuverfolgen, was automatisch zu einem Wechsel von einer Gemeinschaftsverantwortlichkeit zu einer Einzelverantwortung führe. Dies sei suboptimal, da dies das Betriebsklima nachhaltig stören könne.

Zusätzlich sei es manchmal schwierig, bei IT-Fragen verständliche Auskunft zu erhalten. Beschäftigte teilten mit, manchmal das Gefühl zu haben, nicht auf Augenhöhe mit der IT arbeiten zu können. Als letzten Punkt wurde der Wunsch geäußert bei der Implementierung von neuen Systemen genügend Einschulungszeit und Ressourcen zu Verfügung gestellt zu bekommen – ein aktuell praktiziertes „learning by doing“ sei nicht immer optimal und auch nicht für alle Mitarbeiter\*innen in gleicherweise möglich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Mitarbeiter\*innen einer voranschreitenden Digitalisierung grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Unter der Voraussetzung, eine angemessen lange Testphase für die stressfreie Implementierung neuer Systeme zu erhalten, sehe man sogar Potential auch zukünftig weitere Bereiche zu digitalisieren.

### 3.2.3 Das Kundenservice im Homeoffice

Durch die Digitalisierung ist zunehmend die Möglichkeit der zeit- und ortsunabhängigen Arbeit gegeben. Flexible Arbeitszeitmodelle oder Telearbeit (Homeoffice) werden vermehrt genutzt – nicht zuletzt ausgelöst durch die Corona Pandemie und die damit verbundenen Ausgangsbeschränkungen. Während dieser Zeit hat ein Kundencenter des dritten Unternehmens in das Homeoffice gewechselt. Nach dem eher abrupten Wechsel war es ein Anliegen sich gemeinsam mit den Beschäftigten eine Regelung zur zukünftigen Gestaltung



von flexiblerer Arbeit zu überlegen. Mit dem Ziel das Verhältnis Office und Homeoffice optimal an die Bedürfnisse Beschäftigter anzupassen, wurden unterschiedliche Anwendungsfälle mit jeweils eigenem Schwerpunktthema durchgeführt. Als Querschnittsfrage stand bei diesen Anwendungsfällen die Frage im Mittelpunkt, wie die Kompetenzaneignung bzw. die Wissensweitergabe unter geänderten Bedingungen stattfinden kann.

#### Anwendungsfall 4 „Tagebuchstudie mit teilzeitbeschäftigten Callcenter-Mitarbeiter\*innen während der Covid-19-bedingten Homeoffice-Phase (Jänner bis Februar 2021)

Um sich der Frage „Welche Arbeitszeitmodelle sind passend für Mitarbeiter\*innen in Teilzeit (Männer, Frauen und Student\*innen)?“ zu widmen, wurde von L&R Sozialforschung und dem AIT ein haptisches Homeoffice Arbeitstagebuch erstellt, welches nach Absprache mit Vertreter\*innen des Unternehmens sowie des Betriebsrats an interessierte Teilzeitbeschäftigte ausgesendet wurde. Tagebucheinträge erfassten unter anderem Themen wie die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie, wahrgenommene Autonomie, sowie Kompetenzzempfinden. Im konkreten Fall wurde die Zielgruppe Beschäftigter in Teilzeiteinstellung gewählt, da diese durch ihre geringere Anwesenheit im Unternehmen oft nicht gleichermaßen Möglichkeiten zur Mitwirkung besitzen. Teilzeitbeschäftigte wurden nun gebeten über einen Zeitraum von zwei Wochen hinweg kontinuierlich und zeitnah an jedem Arbeitstag einen schriftlichen Tagebucheintrag zu tätigen. Zum Befragungszeitpunkt, also an jenen Tagen, an denen die Tagebücher ausgefüllt wurden, befanden sich alle Personen ausnahmslos im Homeoffice. Nach Ablauf des Zeitraums wurden die Tagebücher zur Auswertung und Aufbereitung anonym an L&R und das AIT zurückgesendet. In einem abschließenden Online-Workshop im Mai 2021 wurden die Ergebnisse der Arbeitstagebuchstudie allen interessierten Mitarbeiter\*innen, dem Betriebsrat und der Abteilungsleitung vorgestellt und eine begleitende Mentimeter-Befragung brachte zusätzliche Aufschlüsse über die Eingebundenheit der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in Digitalisierungsvorhaben des Unternehmens, auch in Bezug auf die Umstellung auf Homeoffice.

Die Ergebnisse aus der Arbeitstagebuchstudie zeigen, dass Teilzeitbeschäftigte dem (phasenweisen) Wechsel ins Homeoffice prinzipiell äußerst positiv gegenüberstehen. Während der normale Arbeitsalltag gut aus dem Homeoffice bewältigbar erscheint, wird die formelle bzw. vor allem informelle Wissensweitergabe sowie Einschulungen und Weiterbildungen als im Homeoffice schwierig eingeschätzt. Diese Bereiche sind gerade im Kontext der Digitalisierung von hoher Relevanz.

Auch bei Vollzeitbeschäftigten gab es diesbezüglich die gleiche Meinung. Alle Beschäftigten gaben an über Digitalisierungsvorhaben gut informiert und auch daran interessiert zu sein. Knapp zwei Drittel der Beschäftigten bringen sich nach eigenen Angaben bei Digitalisierungsprojekten aktiv ein; Hürden für das Nicht-Einbringen sind einerseits zeitliche Restriktionen (etwa im Fall von Betreuungspflichten) sowie themenspezifische Hürden.

**Abbildung 3: Vor- und Nachteile im Homeoffice.**



Quelle: L&R Sozialforschung und AIT

**Abbildung 4: Vor- und Nachteile im Office.**



Quelle: L&R Sozialforschung und AIT

Abbildungen 3 und 4 zeigen die Vor- und Nachteile des Arbeitens im Office und im Homeoffice. Die großen Vorteile des Homeoffice sind unter anderem der Wegfall langer Arbeitswege, die im Homeoffice empfundene Ruhe, sowie eine verminderte Infektionsgefahr mit dem Corona Virus. Nicht nur bedingt durch den Wegfall des Arbeitsweges, wird im Homeoffice mehr Zeitsouveränität und damit einhergehend auch eine bessere Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf erlebt. Nichtsdestotrotz wird von Beschäftigten ein Mix aus Homeoffice und Office gewünscht, da in einem Mix-Modell die Vorteile beider Modelle vereint werden können. So wird als ein Nachteil des Homeoffice der Wegfall sozialer Kontakte mit Arbeitskolleg\*innen

bedauert. Auch wird eine Erreichbarkeit nach der Arbeitszeit im Homeoffice als durchschnittlich stärker erlebt als im Büro. Im Homeoffice kann es vereinzelt auch zu Problemen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Covid-bedingtem Homeschooling kommen.

Auch Aufgaben die Rücksprache, (Ein)Schulung oder Abstimmung mit Kolleg\*innen erfordern, seien von Angesicht zu Angesicht besser zu stemmen. Wie eine ideale Aufteilung Homeoffice-Office zukünftig aussehen soll, ist stark von individuellen und dynamischen Umständen bedingt, weswegen es „das ideale Arbeitsmodell“ nicht gibt.

### Anwendungsfall 5 „Wünsche für den Wiedereinstieg nach rasanten Änderungen“ (April 2021)

Nach Absprache mit der Leitung des Kundencenters, ergab sich ein großes Interesse an einem Austausch mit Personen in Karenz. Die Mehrheit, der sich in Karenz befindenden Personen besteht aus weiblichen Beschäftigten, die sich in einer Sondersituation wiederfinden, in der sie derzeit nicht in aktiver Beschäftigung stehen, jedoch genauso betroffen sind von den sich im Betrieb ändernden Bedingungen. Gerade deswegen ist es wichtig diese Gruppe nicht zu übersehen und zu versuchen sie trotz Schwierigkeiten bei Transformationsprozessen bestmöglich einzubinden. Da sich aktuell mehrere Mitarbeiter\*innen des Kundencenters in Karenz befinden und es in den vergangenen Monaten zu immensen Veränderungen innerhalb der Arbeitsstrukturen dieses Bereiches gekommen ist, stellt sich nun die Frage inwiefern karenzierte Personen auf einen Wiedereinstieg vorbereitet werden können, beziehungsweise wie ein Wiedereinstieg nach der Karenz optimal gestaltet werden kann. Um einen Einblick in die Situation karenzierter Mitarbeiter\*innen zu erlangen, wurden diese eingeladen an zwei zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfindenden Online-Workshops teilzunehmen. Die Teilnahme erfolgte – wie auch bei allen anderen Beispielen – freiwillig.

**Ergebnisse der Interviews mit Personen in Karenz:** In den Workshops wurde in erster Linie der allgemeine Umgang mit in Karenz befindlichen Mitarbeiter\*innen sehr positiv hervorgehoben. Sowohl seitens des Betriebsrates, der Leitungsebene und auch anderer Mitarbeiter\*innen gibt es Kontakt, der als ausreichend und sehr gut bezeichnet wird. Während in „normalen“ Zeiten auch Karenztreffen stattfinden, entfiel dieser Kontakt während der coronabedingten Homeoffice-Zeit.

Besonders positiv wurde auf das flexible Entgegenkommen der schon besprochenen Wiedereinstiegswünsche eingegangen: Sowohl punkto Stundenausmaß als auch „Wunscharbeitsbereich“ könne alles diskutiert werden und wird auf (fast) alles eingegangen und Rücksicht genommen.

Etwas mehr Kopfzerbrechen machte die neue Situation, die eine Einschulung in der Anfangsphase nach der Rückkehr aus der Karenz erschwert. Geplant ist, dass Geräte und Unterlagen, die für das Homeoffice benötigt werden, am ersten Arbeitstag im Büro abgeholt werden. Die sonst übliche Einschulungszeit in neue Arbeitsabläufe, Programme etc. fällt weg und wird zum Zeitpunkt des Wiedereinstiegs ausschließlich digital möglich sein.

Des Weiteren wird der Vorschlag gebracht, dass es von Vorteil wäre, wenn eine geringfügige Beschäftigung während der Karenz angeboten werden würde. Für alle wäre es zwar nicht möglich neben der Kinderbetreuung auch noch zu arbeiten, aber „die Möglichkeit zu haben wäre schön“. Dadurch könnte man ein bisschen Geld verdienen und nebenbei würde das Problem mit dem Informationsaustausch und der Einschulung wegfallen, da man automatisch auf dem neuesten Stand wäre.

Insgesamt verweisen die Workshops darauf, dass trotz der extrem positiven Gesamtwahrnehmung die Themen Weiterbildung, Informationsweitergabe sowie Einschulung

mit gewissen Unsicherheitsfaktoren verbunden sind. Auch wenn ein Großteil der spezifischen Situation der pandemiebedingten Umstände geschuldet ist, können sie doch in einem gewissen Ausmaß rund um Digitalisierung verallgemeinert werden: Schneller wechselnde Arbeitsprozesse und Tools können einen anderen Umgang mit Karenzunterbrechung und Wiedereinstieg ratsam machen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt gesammelte Eindrücke der Workshops mit karenzierten Mitarbeiter\*innen mit Blick auf ihren Wiedereinstieg in einem Arbeitsumfeld, das großen Änderungen unterworfen ist.

**Abbildung 5: Wahrgenommene positive Unterstützung und weitere Ideen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs**

### Wahrgenommene positive Unterstützung



Anpassung der Stundenanzahl



Anpassung der Position



Große Flexibilität und Entgegenkommen

### Weitere Erleichterungen beim Wiedereinstieg



Informationsweitergabe

Möglichkeit von Geringfügigkeit



Klärungsbedarf Arbeitsumfeld Homeoffice

## 4 Reflexion der Fallbeispiele: Übergreifende Erkenntnisse

Auf Basis der in den konkreten Unternehmensbeispielen gewonnen Einsichten werden im Folgenden Anregungen für die Gestaltung gendergerechter sowie diverser Digitalisierungsprozesse herausgearbeitet.

Diese beziehen sich auf die Fragen:

- WER soll einbezogen werden?
- WIE kann eine Einbindung erfolgen?
- WAS soll im Zentrum der Einbindungsprozesse stehen?
- WOMIT kann dies unterstützt werden?
- WARUM ist das Ganze sinnvoll?

### 4.1 Wer? Fokus auf wenig einbezogene Mitarbeiter\*innengruppen

Im Rahmen von Digitalisierungsprozessen wäre es sinnvoll alle von der Transformation betroffenen Beschäftigtengruppen einzubinden. Wenn dies nicht möglich ist bzw. es die spezifische Zielsetzung ist, einen besonderen Fokus auf Gender und Diversität zu legen, stellt sich die Frage, wer konkret unter diesem Gesichtspunkt angesprochen ist bzw. werden kann.

Im Rahmen des Projekts „Talk about IT!“ haben wir den Weg gewählt, nicht „die“ Frauen per se zu adressieren (oder bestimmte Gruppen aufgrund jeweils spezifischer Merkmale wie Alter, Beeinträchtigung etc.) und beispielsweise „frauenspezifische Partizipationsworkshops“ durchzuführen, sondern über die Frage der Verschränkung von Geschlecht mit beruflicher und berufshierarchischer Positionierung zu arbeiten. Damit folgen wir einem Strang einer langjährigen Debatte, die rund um Geschlecht und Technik geführt wird: Hier wird betont, dass es nicht um eine „Besonderung“ von Frauen gehen soll, sondern um das Aufdecken und Heranziehen hierarchisierender und strukturierender Dimensionen, die wiederum geschlechterkonnotiert sind (vgl. Solga & Pfahl, 2009, Tigges, 2008, Schneeweiß, 2016, Bergmann et al, 2017). Diese Herangehensweise verkleinert die Gefahr der Reproduktion von Unterschieden durch deren ständige Betonung.

Konkret veranschaulichen wollen wir diese Herangehensweise mit folgendem Zitat, welches von einer in Karenz befindlichen Beschäftigten stammt:

*„Wenn man sagt, man macht es vielleicht vorbereitend, 4 bis 8 Wochen vorher, und Material für zu Hause bekommt, dann sagt, was hat sich geändert, wie schaut das jetzt aus, welche Programme gibt es und neue Abläufe. Das wäre schon hilfreich, wenn man schon vorher ein bisschen reinschnuppert, ...“*

Dieses Zitat verdeutlicht die strukturellen Mechanismen von welchen Personen in Karenz während immer rascher laufender Digitalisierungsprozesse betroffen sind: Während ihrer Zeit in Karenz finden zahlreiche Änderungen statt – als ein Lösungsansatz wird hier genannt, dass eine Zeit vor dem Wiedereinstieg ein „Update“ erfolgen könnte.

Würde dieses Beispiel im Rahmen eines „Frauen und Digitalisierung“-Workshop besprochen werden, könnte es Gefahr laufen als individuelles „Frauenproblem“ behandelt zu werden mit der Empfehlung, dass Frauen spezifische Unterstützung brauchen.

Konkret haben wir uns daher im Rahmen der Fallbeispiele jeweils auf die Suche nach Mitarbeiter\*innengruppen begeben, die bislang wenig in Transformationsprozesse einbezogen wurden, wiewohl sie vielfach davon betroffen sind. Diese Herangehensweise ermöglicht es,

das spezifische Erleben der jeweils gewählten Gruppe in den Fokus zu rücken, den Geschlechterbezug bzw. den Bezug zu anderen persönlichen Merkmalen zu reflektieren, aber dennoch punkto Lösungsansätzen in erster Linie auf struktureller bzw. organisationaler Ebene anzusetzen.

### Einbeziehung von Mitarbeiter\*innengruppen statt „Frauen“ oder Abstellung auf bestimmte persönliche Merkmale

So wurden beispielsweise Teilzeitbeschäftigte, Mitarbeiter\*innen in Karenz sowie administratives Personal als Gruppen identifiziert, deren Bedürfnisse und Eingebundenheit in digitale Übergangsprozesse bislang kaum erfolgte. Diese Mitarbeiter\*innengruppen setzen sich mehr oder weniger ausschließlich aus Frauen zusammen und wurden daher für dieses Projekt in Absprache mit den Unternehmensvertreter\*innen ausgewählt.

Zusätzlich wurde in einem Anwendungsfall die Gruppe der (Hilfs-)Arbeiter\*innen als eine wenig einbezogene Gruppe identifiziert. Diese bestand wiederum fast ausschließlich aus Männern. Durch die zusätzliche Einbeziehung der administrativen Mitarbeiter\*innen, die mit den Arbeiter\*innen im direkten (Daten-)Austausch stehen, konnte eine heterogene Gruppe gebildet werden, die in der täglichen Arbeit zusammenarbeiten, aber von den Positionen getrennt sind. Hier zeigte sich, dass die vielfältigen Austauschbeziehungen und Wechselwirkungen zwischen Büro und Produktion ein wenig beleuchtetes Geschlechterthema sind, welches im Kontext der Digitalisierung eine besondere Note erhält.

In einem Anwendungsfall wurde die Gruppe der Nicht-User\*innen jener der User\*innen einer bestimmten (freiwilligen) Anwendung einbezogen, um hier etwaige Unterschiede zu erkennen. Damit wurde in diesem Fall der Versuch unternommen, entlang der Frage des Nutzungsverhaltens mögliche gender- und diversitätsbezogenen Unterschiede zu erkennen und daraus Gestaltungsvorschläge für eine breitere Nutzung ableitbar zu machen.

### Zusammenfassende Schlussfolgerungen aus der Arbeit mit den genannten Gruppen

- Die Suche wenig einbezogener Mitarbeiter\*innengruppen führt oft zu weiblich dominierten Beschäftigtengruppen; auch in männerdominierten Produktionsbranchen gibt es weniger offensichtliche Bereiche, wie die Administration, die neue Blickwinkel ermöglichen.
- Dabei handelt es sich teilweise um eher „versteckte“ Gruppen, deren Bedürfnisse wenig erhoben werden und bekannt sind: etwa Mitarbeiter\*innen in Karenz oder Mitarbeiter\*innen in Teilzeit. Prozesse werden oft entlang der noch immer als Norm wirkenden Vollzeitbeschäftigung geplant und auch in der facheinschlägigen Literatur finden sich kaum Hinweise darauf, wie die genannten Gruppen an Transformationsprozessen teilhaben oder nicht teilhaben bzw. welche möglichen Handlungsansätze eine Teilhabe erleichtern können.
- Werden spezifische Gruppen herausgegriffen, hat dies zwar den Nachteil, dass dann kein Vergleich mit anderen Gruppen möglich ist, aber den Vorteil, dass durch den Fokus auf jene, die oft „übersehen“ werden, neue Bedürfnisse und Gestaltungsmöglichkeiten sichtbar werden können.
- Durch diese Herangehensweise laufen Gender- und Diversitätsthemen mit, ohne dass ständig explizit darauf hingewiesen wird, dass es um „Gender“ oder „Diversität“ geht. Dies kann einerseits eine Abwehrhaltungen der Beschäftigten und andererseits die Gefahr einer Verstärkung von Stereotypisierungen verhindern.



## 4.2 Wie? Überblick über erprobte niederschwellige Methoden

*„Ich habe das sehr interessant gefunden, eben dass Sekretär\*innen angesprochen werden, eben mitzuwirken in der Entwicklung, weil ich es eine gute Idee finde, dass man sich (...) vernetzt“*

Ein Anliegen des Projektes war es, mit Gruppen zu arbeiten, die bislang wenig in bestehende Digitalisierungsprozesse von Betrieben einbezogen wurden und vor diesem Hintergrund auch wenig Erfahrung machen konnten, über ihre Bedürfnisse rund um (digitale) Änderungsprozesse zu sprechen oder Standpunkte einzubringen. Gerade rund um Digitalisierung – so eine unserer literaturgestützten Vorannahmen – ist die Kommunikation oft sehr hochschwellig angelegt und trennt per se in so genannte Gestalter\*innen und Anwender\*innen, vermeintliche Auskenner\*innen und Nicht-Auskenner\*innen. Letztere werden oft bereits sprachlich ausgeschlossen bzw. das Nicht-Auskennen durch die Sprache mithergestellt.

Prinzipiell haben wir aus drei methodischen Zugängen einzelne Ansätze erprobt (bzw. erproben wollen, was Covid-19-bedingt nicht für alle Vorhaben gleichermaßen möglich war): nämlich Befragungstools, die Bewertung digitaler Artefakte und Moderationskonzepte.



Im Kontext der Fallbeispiele wurden dabei konkret folgende Methoden erarbeitet und erprobt:

### Durchführung niederschwelliger, partizipativer Workshops (Moderationskonzept)

Ein besonders ergebnisoffener Zugang mit Beschäftigten über ihre Erfahrungen, Ängste, Wünsche und Interessen zu sprechen, ist die Abhaltung von möglichst niederschwelligen Workshops. Die Niederschwelligkeit bezieht sich dabei einerseits darauf, dass teilweise „sperrige“ Thema Digitalisierung auf allgemein verständliche und dem direkten Erfahrungshintergrund der jeweiligen Mitarbeiter\*innengruppe angepasste Diskussionspakete herunter zu brechen, andererseits darauf jeweils angepasste Methoden anzuwenden – etwa die Arbeit mit Bildern, kreative Diskussionstechniken, Einbindung der Teilnehmer\*innen bereits in die Themenauswahl des Workshops etc.

Konkret wurden im Rahmen des Projektes „Talk about IT!“ drei unterschiedliche Workshopkonzept umgesetzt:

- Workshop zum Sichtbarmachen von „Digitalisierungsketten“ im Arbeitsprozess, um daran anschließend unterschiedliche Aspekte zu diskutieren: Wer steht wo in der „Datenkette“? Was ist im Gegensatz zu „früher“ (dem analogen Zustand) besser, was weniger gut? Wie hat sich die Arbeit und Zusammenarbeit konkret geändert? Wie fand und findet die Aneignung der dafür notwendigen Kompetenzen statt? Was bräuchten die Beschäftigten für eine aus ihrer Sicht gute Ausübung ihrer Arbeit? Findet eine Einbindung in Änderungsprozesse statt?

Die konkrete Umsetzung des Workshops erfolgte mit einer Aufstellung im Raum entlang des Weges der Daten und thematisch nur lose geleiteten Kleinstgruppendiskussionen, um Raum für eigene Themen zu geben.

- Workshop über die Gestaltungswünsche an eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit (statt dem Wording „kollaborative Systeme“) und Anregungen über deren technische Umsetzung: Was WÄRE das selbstdefinierte Ziel einer abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit für die konkrete Beschäftigtengruppe? Was wäre das für die eigene Tätigkeit Hilfreiche daran? Wie sollen die Anwendungstools gestaltet sein, damit sie genutzt werden? Welche Kompetenzen bräuchte es dazu oder sind vorhanden?

Die konkrete Umsetzung erfolgte mittels Diskussionen in Kleingruppen, in der Gesamtgruppe und Arbeit an einer idealen, ansprechenden Einstiegsseite mittels einer großen Leinwand und der Möglichkeiten Funktionen und die gewünschte Ordnung der Einstiegsseite mit Kärtchen etc. selbst festzulegen.

- Überführung eines ursprünglich geplanten Präsenz-Workshops in adaptierte und verkürzte Online-Workshops in Kleinstgruppen zur Reflexion des Karenzjahres in Bezug auf digitale Änderungsprozesse und des Wiedereinstiegs: Was klappt(e) gut, was macht Sorgen? Was wäre hilfreich angesichts der raschen Änderungsprozesse?

Die Umsetzung erfolgte mittels einer moderierten Diskussion. Auf kreative Methoden wurde in der Online-Variante verzichtet, da diese unserer Erfahrung nach eher vom Thema ablenken, weil es wenig Routine damit gibt.

## Direkte Bewertung digitaler Änderungsprozesse

Ursprünglich war geplant unterschiedliche Methoden zu erproben, wie digitale Änderungsprozesse direkt von den Beschäftigten bewertet werden, beispielsweise indem gemeinsam Prozesse abgegangen werden, mit farblichen Zeichen gut und weniger gut funktionierende Anwendungen gekennzeichnet werden und im Anschluss darüber gesprochen wird. Aufgrund der covid-bedingten Kontakteinschränkungen war dies nicht möglich.

Konkret konnte aber ein Ansatz, der in diese Kategorie fällt, verwirklicht werden:

- Mittels eines haptischen Tagebuchs, welches für einen bestimmten Zeitraum neben der Arbeitsdurchführung ausfüllbare Fragen enthielt, wurde die Erfassung direkter Erfahrungen und Erlebnisse ermöglicht. Die Tagebücher wurden anonym zurückgesandt und die übergreifende Auswertung mit den Mitarbeiter\*innen, Betriebsrat und Führungskraft diskutiert.

Abbildung 6: Beispiele der Tagebuchseiten





## Entwicklung und Einsatz betrieblicher Befragungen

Mitarbeiter\*innen- bzw. User\*innen-Befragungen zu spezifischen Themen bzw. Fragestellungen sind in manchen Betrieben bereits eingeführte Praxis, die beispielsweise von der Geschäftsführung oder Teamleitung durchgeführt werden. In welchem Ausmaß derartige Instrumente zur partizipativen Gestaltung von Digitalisierungsprozessen eingesetzt werden, konnte aus der Literaturdurchsicht nicht festgesellt werden, ebenso wenig wie die Frage, in welchem Ausmaß Betriebsrät\*innen dieses Instrument einsetzen.

Generell können Kurzbefragungen zu bestimmten Themen den Vorteil haben, dass sie ein Stimmungsbild der Mitarbeiter\*innen ermöglichen bzw. die Meinung zu konkreten Fragen anonym einholen. Allerdings setzen derartige Befragungen gewisse Kenntnisse voraus – etwa die Auswertung der Fragen nach Geschlecht oder anderen Merkmalen – wenn es um die Frage von Gender und Diversität geht. Auch die Formulierung der Fragen an sich setzt einen gewissen Umgang mit diesen Instrumenten voraus, damit diese nicht zu suggestiv ausfallen sowie einfach und verständlich formuliert sind, damit sich möglichst viele Mitarbeiter\*innen angesprochen fühlen und diese ausfüllen (können). Nicht zuletzt aufgrund der Kontaktminimierung zur Einschränkung von Covid-19 dürfte es zu einer Zunahmen von Online-Befragungen gekommen sein<sup>1</sup>.

Auch im Rahmen des Projektes „Talk about IT!“ haben wir unterschiedliche Befragungen eingesetzt und erprobt:

- Einsatz einer niederschweligen Online Befragung für User\*innen und Nicht-User\*innen eines bestimmten betrieblichen Anwendungstools. Diese Online Befragung hatte unter anderem zum Ziel mögliche Hinweise darüber zu liefern, warum manche Beschäftigten dieses Tool nutzen, andere nicht, ob es gemeinsame Merkmale der User\*innen und Nicht-User\*innen gibt und damit entsprechende Ansatzpunkte auch bisherige Nicht-User\*innen zu unterstützen. Eine Herangehensweise bei der Befragung war es bestehende „usability“-Fragen zu vereinfachen, um eine Teilnahme unterschiedlich digital kompetenter Gruppen zu ermöglichen und um Fragen der Nicht-Teilnahme sowie digitaler Aneignungsprozesse zu ergänzen. Damit konnte ein breiteres Bild über Zugangsmöglichkeiten bzw. -barrieren gezeichnet werden und Anregungen gewonnen werden, welches Unterstützungsangebot sinnvoll sein könnte.
- Einsatz einer kleinen, im Alltag des spezifischen Betriebs bereits üblichen Mentimeterbefragung kombiniert mit einer Online-Diskussion zur Abfrage konkreter Fragen bzw. Reflexion einer davor stattgefunden habenden Erhebung.

## Reflexion der eingesetzten Methoden

Der Einsatz unterschiedlicher Methoden um Digitalisierung mit bislang wenig eingebundenen Beschäftigtengruppen diskutierbar zu machen, zeigte die verschiedenen Reichweiten, Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten auf.

Geht es nicht nur um die Usability von Tools und deren Anpassung an die Bedürfnisse der Beschäftigten erscheinen aus unserer Sicht qualitative Zugänge besonders sinnvoll, die direkt an den Erfahrungen und Bedürfnissen der Beschäftigten ansetzen. Die Arbeit mit Bildern, das Besprechen direkt erfahrbarer Erlebnisse, die Sichtbarmachung von Prozessen funktioniert sehr gut in kleinen gut vorbereiteten Workshop-Settings (explorativer Zugang).

---

<sup>1</sup> Auf unserer Projektwebsite <https://digitalisierungpartizipativ.at/> findet sich ein Überblick über verschiedene Online-Befragungstools, deren Vor- und Nachteile und Einsatzmöglichkeiten.

Der Nachteil ist die fehlende Anonymisierung, wenn solche Workshops von Unternehmensvertreter\*innen durchgeführt werden und der doch größere zeitliche Aufwand der Vorbereitung, Einladung, Durchführung und Nachbereitung der Workshops.

Konkrete „Stimmungsabfragen“ oder Usability-Fragen sind mit dem Einsatz von (Online) Befragungen gut möglich und können auch die Anonymität besser wahren, allerdings ist es mit diesen Methoden schwierig wirklich tiefergehende „Warum“-Fragen zu erörtern. Wenn es aber bereits bestimmte Vorstellungen gibt und diese konkret abgefragt werden sollen oder die Zustimmung bzw. Ablehnung zu bestimmten Fragen im Zentrum steht, sind Befragungstools sehr gut geeignet (konfirmatorischer Zugang). Ein weiterer Vorteil ist, dass sie – öfter angewandt – relativ schnell eingesetzt und beispielsweise Stimmungen sowie Haltungen im Laufe eines Prozesses regelmäßig erhoben werden können. Zudem kann nach Gruppen ausgewertet werden (wenn diese Merkmale erhoben werden und eine ausreichende Gruppengröße besteht), etwa weibliche und männliche Beschäftigte, Arbeitszeit, Alter etc. So können auch Unterschiede zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen festgestellt werden<sup>2</sup>.

### 4.3 Was? Reflexion von Nutzen und Ausgestaltung der Digitalisierung

*„Eine Vernetzungsplattform von Sekretariaten, die nicht nur an den selben Fakultäten beheimatet sind, das ist glaub ich ganz was Tolles, weil wahnsinnig viel Wissen bei den Sekretär\*innen sitzt, die voneinander aber nichts wissen. Also ja, das Projekt sollte man definitiv vorantreiben“*

Ausgangspunkt für Digitalisierung sind oft wirtschaftliche Überlegungen in Kombination mit technischen Möglichkeiten. Systeme und Prozesse schneller und effizienter zu machen, neue Geschäftsmodelle zu erproben, neue Kund\*innengruppen aufzuschließen – Zielsetzungen wie diese stellen nicht unbedingt den Nutzen für die Beschäftigten in den Mittelpunkt, sondern setzen bei technischen und wirtschaftlichen Überlegungen an.

Digitalisierung partizipativ, gendergerecht und divers zu gestalten bedeutet gleichsam umgekehrt die Sichtweise der Beschäftigten in den Mittelpunkt zu rücken: Welche Wünsche haben diese an digitale Transformationsprozesse? Wo kann Digitalisierung aus Sicht der Beschäftigten sinnvoll sein, um beispielsweise körperlich anstrengende Arbeit zu unterstützen, repetitive bzw. ermüdende Tätigkeiten anders auszurichten oder – wie aus dem einleitenden Zitat sichtbar – Vernetzung zu unterstützen?

Im Rahmen unseres Projektes hatten wir nicht die Möglichkeit grundsätzliche Fragen dieser Art zu stellen, da die digitalen Transformationsprozesse bereits im Laufen waren, aber die Möglichkeit innerhalb der bestehenden Prozesse zu reflektieren, inwiefern diese auch einen Nutzen für die Beschäftigten haben bzw. welchen Nutzen sich diese bei einer ihnen entsprechenden Gestaltung erwarten.

Daneben ist die Frage der Nutzbarkeit bzw. Benutzer\*innenfreundlichkeit der jeweiligen Systeme ein wichtiger Aspekt. Hierzu gibt es im Rahmen von „Usability“-Testungen bzw. der Entwicklungen von Anwendungen unter Einbeziehung der vermuteten Nutzer\*innen verschiedene Modelle und Routinen und immer mehr konkrete Beispiele hinsichtlich der Einbeziehung diverser Nutzer\*innengruppen. Allerdings zeigte sich bei der Durchsicht, dass diese teilweise recht hochschwellig angelegt sind und den „Mentalen Modellen“ der Entwickler\*innen und weniger der zukünftigen Nutzer\*innen folgen (siehe auch Kapitel 2). Im

---

<sup>2</sup> Auf unserer Projektwebsite <https://digitalisierungpartizipativ.at/> finden sich weitere methodische Hinweise und praktische Tipps rund um den Einsatz der drei Erhebungsinstrumente und deren gendergerechte und diverse Ausgestaltung. Auch die Vor- und Nachteile etwa unterschiedlicher Online-Tools werden vorgestellt.

Rahmen des Projektes wurden daher bestehende Testungen hinsichtlich deren breiter Verständlichkeit hinterfragt und adaptiert – sowohl sprachlich als auch inhaltlich.

### Verschränkung der Zielsetzung des jeweiligen Digitalisierungsvorhabens mit den Anliegen und Vorstellungen der Beschäftigten

Im Rahmen des Projektes „Talk about IT!“ wurde deutlich, dass

- einerseits die Nutzbarkeit, Benutzer\*innenfreundlichkeit und Verständlichkeit der anzuwendenden Systeme („usability“) in gewissem Ausmaß bereits im Zuge von Digitalisierungsschritten mitgedacht wird. Vor allem, wenn die IT-Entwicklung nicht extern zugekauft wird, sondern in House stattfindet, ist eine entsprechende Einbindung der Anwender\*innen üblich – etwa indem die entwickelten Programme und Tools getestet werden,
- andererseits der konkrete Nutzen dieser für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im Betriebsalltag wenig reflektiert wird: Welchen Nutzen wünschen sich die Beschäftigten von derartigen Anwendungen? Welche reale Auswirkung sehen sie auf ihre Arbeit? Welche Ideen und Anliegen für die Gestaltung ergeben sich aus ihrer Sicht?

Im Rahmen einer gendergerechten und diversen Gestaltung von Digitalisierung erscheint uns daher die Verschränkung dieser beiden Ebenen essentiell: Mögliche Mitgestaltungsprozesse sollten sowohl eine bessere Benutzer\*innenfreundlichkeit der eingesetzten Technologien im Auge haben, aber auch schon einen Schritt davor ansetzen und mit den zukünftigen Anwender\*innen reflektieren, wie Transformationsprozesse auch entlang ihrer Bedürfnisse gestaltet werden können.

Im Rahmen der Fallbeispiele war es ein Anliegen beide Aspekte (mit unterschiedlicher Gewichtung) aufzunehmen. Die methodische Umsetzung wurde je nach Beschäftigtengruppe und Fragestellung (und pandemiebedingten Möglichkeiten) gewählt.

Die in den Workshops sowie Befragungen eingebrachten Vorschläge, Meinungen und Erfahrungen der unterschiedlichen Mitarbeiter\*innengruppen, machen deutlich, dass diese oft „übersehenen“ Gruppen viel zu Digitalisierung zu sagen haben und vielfältige Ideen einbringen können, werden sie gefragt. Die Einbindung der Mitarbeiter\*innen kann wesentlich zu einer „beschäftigtenfreundlichen“ Digitalisierung beitragen, die dann in weiterer Folge auch von den Beschäftigten mitgetragen wird bzw. werden kann.

Widerstände gegen Digitalisierungsvorhaben resultieren auch daraus, dass Digitalisierung oft als Mittel der Personalreduktion wahrgenommen wird.

*„Da wird zu wenig an die Mitarbeiter\*innen herangetreten. Es wird zu wenig kommuniziert was der Plan ist, wie es weitergeht und das merkt man bei den Mitarbeitern stark. (...) Jetzt wird ein neuer IT Mitarbeiter aufgenommen, dann weiß ich schon, okay die wollen wieder mehr vereinfachen/ automatisieren, das kann dann für einen anderen Mitarbeiter wieder negativ sein. Und da denke ich mir, wann ist es da an der Zeit, dass wirklich einer gehen muss?“*

Viele der in den Workshops sowie den Befragungen angesprochenen Aspekte machen deutlich, dass die fehlende Einbindung bestimmter Mitarbeiter\*innengruppen in Digitalisierungsprozesse auch mit einem aus Sicht der Teilnehmer\*innen insgesamt recht geringen Informations- und Kommunikationsfluss rund um Digitalisierungsschritte in Unternehmen einhergeht.

Werden Automatisierungsschritte ohne ausreichende Information über die geplante Strategie, den Sinn und Zweck dieser gesetzt, ist die „quasi automatische“ Annahme, dass es baldigst zum Abbau von Mitarbeiter\*innen kommen wird. Dies kann auch zu einer „quasi automatischen“ Abwehrreaktion und Skepsis gegenüber Neugerungen führen, die vielleicht nicht notwendig ist, da kein Personalabbau geplant ist (und selbst wenn mit der Einführung

neuer Technologien ein Abbau der Beschäftigten geplant ist, wünschen sich die Beschäftigten Informationen dazu, damit sie sich orientieren können).

Der fehlende Informations- und Kommunikationsfluss ist auch insofern bedauerlich, da die Teilnehmer\*innen oft große Vorteile erleben (wenn auch nicht nur), diese aber vor dem Hintergrund der Angst um den Arbeitsplatz nicht so gesehen werden. Vorteile sind etwa klarere Strukturen, weniger körperliche Anstrengung oder die Zusammenarbeit mit Personengruppen, zu denen man sonst keinen Kontakt hätte, die aber wiederum die eigene Arbeit erleichtert.

Manche Vorteile stehen vielleicht gar nicht im Vordergrund bei der Einführung der neuen Anwendungen – durch einen Austausch mit wenig einbezogenen Beschäftigtengruppen können aber Management und IT ein Feedback bekommen, wie Digitalisierung aus Sicht der Beschäftigten „wirkt“ und wie auch Zielsetzungen aufgenommen werden können, welche sich aus Sicht der Beschäftigten selbst positiv auf ihre Arbeit auswirken.

## 4.4 Womit? Instrumente zur Ermächtigung wenig eingebundener Gruppen

*„Also bei uns in der IT sitzen nur Männer und wenn du da mal eine Frage stellst, finde ich schon, dass das manchmal dummlich überkommt.“*

*„Mir persönlich fallen manche Systemanfragen auch schwer, wenn der Kollege z.B. sagt „Ja da musst du ein Drop-down Feld aufmachen“ übers Telefon und ich denk mir so „Was willst du von mir?“, weil einer, der mehr Technikerfahrung hat und sich mit PCs beschäftigt, wird mehr Ahnung haben als ich, die das Nötigste macht. Und wenn dann die IT eine E-Mail.“*

Dass die Art und Weise wie über Digitalisierung bzw. die konkreten Anwendungen gesprochen wird, darüber entscheidet, wer über das Thema mitreden kann und wer nicht, ist in den Gesprächen deutlich geworden. So fällt immer wieder die Befürchtung, keine Fragen stellen zu wollen, weil man (frau) für dumm gehalten werden könnte bzw. die Befürchtung hegt, die Antworten dann ohnehin nicht zu verstehen.

Diese „Nicht-Ermächtigung“ konkrete Fragen zu stellen, aber auch in weiterer Folge gewisse Hemmschwellen zu haben sich in konkrete Gestaltungsprozesse einzubringen, zieht sich gewissermaßen wie ein roter Faden durch die verschiedenen Fallbeispiele.

Aus unserer Sicht sind daher (zumindest) drei Ebenen essentiell hier zu einem Ausgleich beizutragen:

- eine gemeinsame Sprache zwischen den „Anwender\*innen“ und den IT-Abteilungen,
- einer strukturierteren Einschulung und
- einem angepassten Austausch

### Aufbau einer gemeinsamen Sprache

Zwar arbeiten viele unterschiedliche Beschäftigtengruppen tagtäglich mit verschiedenen Tools, zwischen Hierarchieebenen bzw. der IT- und den Fachabteilungen fehlt aber oft eine gemeinsame Sprache. Die Entwicklung einer gemeinsamen Kommunikation erscheint vor diesem Hintergrund sehr wichtig, um überhaupt Probleme oder Lösungen besprechbar zu machen.

Dies betrifft die tägliche Arbeit, in dessen Rahmen es als nicht immer leicht gesehen wird, im Fall von Problemen Fragen zu stellen oder den Aufbau und die Bezeichnung der Tools und Programme, die als schwer verständlich eingeschätzt werden. So stellte sich heraus, dass nicht immer geläufig ist wozu dieses oder jenes Tool oder System dienen soll. Im Rahmen eines Workshops war es beispielsweise der Vorschlag, nicht von „digitalen Kollaborationstools“ zu sprechen, da dies vielen (potentiellen) Anwender\*innen nicht geläufig

ist, sondern von der Möglichkeit „abteilungsübergreifender Zusammenarbeit“ oder einfach „Vernetzung“ zu sprechen. Auch mit Fachinformationen überfrachtete internen (und externen) Websites wird kritisch gegenübergestellt. Es sollte der einfach gehaltene Inhalt im Fokus stehen, um ein erstes Verständnis zu ermöglichen, welches in weiterer Folge vertieft werden kann.

Im Rahmen der Ergebnispräsentation wurde die Einführung von Brückenbauer\*innen diskutiert, die beide Welten verstehen. Diese können hier einerseits eine vermittelnde Position einnehmen und in beide Richtungen Missverständnisse ausräumen aber andererseits auch zum Aufbau eines gemeinsamen Austausches und einer gemeinsamen Sprache beitragen.

Die fehlende gemeinsame Sprache ist aber nicht nur in der täglichen Arbeit hinderlich, sondern auch wenn es darum geht, über Digitalisierungsprozesse in den Betrieben zu sprechen. Selbst wenn hier ein Einbezug bislang wenig inkludierter Gruppen stattfinden würde, wäre ein Austausch auf Augenhöhe erst dann möglich, wenn eine gemeinsame Sprache gesprochen wird oder zumindest über zentrale Themen diskutiert werden kann ohne sich in technische Details zu verlieren. Der Aufbau einer gemeinsamen Informations- und Kommunikationspolitik rund um digitalisierungsinduzierte Zielsetzungen und betriebliche Entwicklungen ist hier ein erster wichtiger Schritt.

### Strukturierte Kompetenzvermittlung und Einschulungen

Die Workshops und Befragungen weisen zudem auf ein bestimmtes Muster der Wissensaneignung digitaler Kompetenzen hin, mit welchem Mitarbeiter\*innen unterer Hierarchieebenen konfrontiert sind: „Learning by Doing“ – Lernen durch Ausprobieren oder auch „Learning by Showing“ – etwas digitalisierungsfittere Kolleg\*innen zeigen den anderen wie „es“ funktioniert. Als typische Wissensvermittlungskette kann folgende Herangehensweise beschrieben werden: Von den (IT-)Mitarbeiter\*innen der Unternehmenszentralen bzw. den Produkt-/Programmhersteller\*innen werden ausgewählte Personen (entweder hierarchisch höher stehende oder die „digitalisierungsaffinste“ Person) eingeschult, diese gibt ihr/sein Wissen an die anderen Beschäftigten weiter.

So wird beschrieben, dass die digitalisierungsaffinere Kolleg\*innen einen unter die Arme greifen, den anderen die notwendigen Kniffe zeigen und vorführen, wie dieses oder jenes Problem zu lösen ist oder mit diesem oder jenem Programm-Update zurecht zu kommen ist. Dabei wird auf eine gewisse Selbstorganisation des Lernens und „Learning by doing“ gesetzt. Aus den Gesprächen wird auch ablesbar, dass sich eine implizite Erwartung des sich selbst das Notwendige aneignen und des individuellen Lernens an die Beschäftigten richtet bzw. neuen Mitarbeiter\*innen seitens der Kolleg\*innen alles beigebracht wird.

Diese Form der teilweise selbstorganisierten Wissensaneignung hat sicher viele Vorteile, bedeutet aber zugleich, dass manche Gruppen wenig eingebunden sind bzw. sich nicht „mitgenommen“ fühlen. Zudem äußern Beschäftigte den Wunsch, dass die Einschulungen nicht so „nebenher“ laufen, sondern auch ihren Ebenen mehr Zeit und strukturierteres Herangehen möglich wird.

Hier wird deutlich, dass die geringere Einbindung in die Vermittlung digitaler Kompetenzen durchaus auch abwertend gegenüber bestimmten Beschäftigtengruppen erlebt wird: Höhere Positionen bekommen entsprechende Weiterbildungen, unteren wird das notwendigste gezeigt und die konkrete und richtige Anwendung diesen überlassen.

Da gerade im Rahmen von Digitalisierungsbestrebungen aber immer wieder betont wird, wie wichtig ein grundlegendes Verständnis ist, um sich den sich ständig ändernden Anforderungen anzupassen, bedeutet die Nicht-Vermittlung eines breiteren Verständnisses auch das Abschneiden von Weiterentwicklung- und damit auch Mitsprachemöglichkeiten.



Die Einbindung möglichst aller Beschäftigtengruppen in eine strukturierte digitale Wissensvermittlung stellt einen wichtigen Ansatz, dass diese ihre tägliche Arbeit gut bewältigen können aber auch besser mitsprechen können, wenn es um Weiterentwicklungsfragen geht.

Als eine im Rahmen von Digitalisierungsprozessen zumeist vergessene Gruppe möchten wir hier die Personen in Karenz hervorheben.

Gerade auch in sich immer rascher ändernden Zeiten ist das Thema des kontinuierlichen Kompetenzerwerbs wichtig. Da die Kompetenzaneignung eher im Rahmen der laufenden Arbeit erfolgt und nicht im Rahmen formaler Schulungen, die nachgeholt werden können, fehlt diese „Zwischendurch-Aneignung“ jenen Personengruppen, die in Karenz sind.

Hier erscheint es ratsam im Rahmen des Wiedereinstiegs bzw. im Vorfeld des Wiedereinstiegs mehr darüber zu reflektieren, wie sich dieser vor dem Hintergrund immer rascherer Änderungen gestalten kann. Etwa wurde angesprochen, dass die Möglichkeit eine geringfügige Beschäftigung vor dem Wiedereinstieg ausüben zu können, hier hilfreich sein könnte am Ball zu bleiben. Oder die erste Zeit des Wiedereinstiegs wird für entsprechende Aktivitäten genutzt wird oder davor „reingeschnuppert“ werden kann.

*„Es kommt darauf an, wie man die Informationen bekommt, denke ich ja einmal, in welchem Zeitraum. Ein Jahr vorher bringt es halt gar nichts. Wenn man sagt, man macht es vielleicht vorbereitend, 4 bis 8 Wochen vorher, und Material für zu Hause bekommt, dann sagt, was hat sich geändert, wie schaut das jetzt aus, welche Programme gibt es und neue Abläufe. Das wäre schon hilfreich, wenn man schon vorher ein bisschen reinschnuppert, ...“*

Unter einem geschlechterbezogenen Gesichtspunkt erscheint es jedenfalls wichtig, die Frage von Wiedereinstieg und Digitalisierung als explizites Thema aufzunehmen und Lösungen zu erarbeiten, die einen stressfreien Wiedereinstieg erlauben.

*„Das ist aber der Nachteil von der Digitalisierung, dass ich zwar immer viel auf digitaler Basis arbeite, irgendwelche Programme, aber die Materie, um was es da drinnen jetzt wirklich geht, wird ein neuer Mitarbeiter keine Ahnung dafür haben, oder wenig Ahnung haben. Das Verständnis schwindet insgesamt.“*

In den Fallbeispielen wurde zudem deutlich, dass Digitalisierung auch als ein Prozess gesehen wird, wo das Wissen über „die analoge Welt“ dahinter abzunehmen droht, wenn beispielsweise neue Mitarbeiter\*innen vornehmlich darauf eingeschult werden, wie Informationen digital verarbeitet werden.

Diese Sichtweise von jenen, die an der Basis stehen und arbeiten aufzugreifen und etwa im Rahmen von Einschulungen zu berücksichtigen erscheint ebenfalls eine sehr wichtige Feedbackschleife zu sein, die zwischen „oben“ und „unten“ verloren zu gehen droht.

## Entwicklung angepasster Partizipationsmethoden

Als drittes „Ermächtigungsthema“ sei hier auf die Entwicklung angepasster Partizipationsmethoden verwiesen, um bislang nicht oder wenig eingebundene Beschäftigtengruppen in betriebliche Digitalisierungsschritte einzubeziehen. Konkrete Beispiele dazu sind in Kapitel 4.2 angeführt.

## 4.5 Warum? Neues Wissen und Gerechtigkeit

*„Manchmal probiert man einfach nur aus, wie könnte es funktionieren, um das Programm auszutricksen.“*

Aus der Analyse der Fallbeispiele lassen sich zwei wesentliche Argumentationsstränge – es gibt sicher noch viele mehr – herauslesen, wieso sich der Aufwand lohnt, Digitalisierung auf breitere Beine zu stellen und verschiedene Beschäftigtengruppen in die Entwicklung einzubinden.

Eine partizipativere Gestaltung mit dem Fokus auf eine gendergerechte und diverse Entwicklung trägt einerseits zu neuem Wissen und der Nutzung von Feedback bei, wie Digitalisierung konkret gestaltet und ausgerichtet werden könnte, andererseits ist es eine Frage von Gerechtigkeit, wer rund um Digitalisierung gesehen wird und wer nicht.

### Nutzung von Feedbackschleifen: Anwender\*innen- und Kund\*innenfeedback zur Weiterentwicklung nutzen

Die sogenannten Anwender\*innen sind es, die täglich mit den Systemen arbeiten und mit internen oder externen Kund\*innen zu tun haben. Durch die eigene Arbeit wie auch die Zusammenarbeit mit Kund\*innen oder anderen Kolleg\*innen haben sie guten Einblick wie die Systeme laufen, was gut funktioniert, wo es Probleme gibt, welche Nachfragen und Beschwerden Kund\*innen haben etc. – kurz sie sind eine Quelle für schnelles Feedback über verwendete Systeme.

Verursacht beispielsweise die Digitalisierung von Information für die Kund\*innen nicht verständliche oder zu grobe Datencodes, erfahren Personen mit Kund\*innen-Kontakt als erste davon, weil sie mit entsprechenden Nachfragen konfrontiert sind.

Das einleitende Interview verdeutlicht, dass Beschäftigte – nicht zuletzt aufgrund des fehlenden gemeinsamen Austausches – teilweise in Eigenregie lieber probieren Systeme zu umgehen, um Ergebnisse erzielen zu können, als dies der IT rückzumelden.

Oft verursacht Digitalisierung nicht intendierte Mehrarbeit und Probleme, die nur dann gesehen werden, wenn es Teil der Unternehmenskultur ist, dass zwischen den verschiedenen Ebenen gut und für alle verständlich kommuniziert wird mit jenen kommuniziert wird, die am „Ende“ der Datenanwendung sitzen.

Die Weiterentwicklung von Systemen unter Rückgriff der Erfahrungen der Anwender\*innen und deren Wissen über die Einschätzung von Kund\*innen könnte wesentlich davon profitieren, wenn Beschäftigte und IT einen Dialog auf Augenhöhe führen können und Digitalisierung so gestaltet ist, dass Mitsprache und Einbringung unterschiedlichster Beschäftigtengruppen etabliert ist.

### Digitalisierung betrifft nicht nur die IT-Abteilung, der Weg der Daten durchläuft alle Ebenen, weshalb deren Einbindung Feedback und Gerechtigkeit bringt

Letztendlich ist es eine Frage von Gerechtigkeit alle am Weg der Daten stehenden Mitarbeiter\*innengruppen zu sehen: von den Beschäftigten der IT-Abteilungen bis zu den Anwender\*innen – der Weg der Daten durchläuft alle Ebenen.

Teilweise wird unter einer diversen und gendergerechten Digitalisierung nur verstanden, dass IT-Teams diverser aufgestellt werden – dies ist sicher wesentlich, um die Entwicklungsarbeit vor dem Hintergrund unterschiedlicher Personengruppen und Erfahrungshintergründe zu ermöglichen. Allerdings greift der enge Fokus auf die Entwickler\*innen aus unserer Sicht und auch auf Basis der Erfahrungen der Fallbeispiele zu kurz: Erst der Einbezug der verschiedenen Beschäftigtengruppen, die in Digitalisierungsprozesse eingebunden sind – unter besonderer Förderung jener, die bislang besonders wenig einbezogen werden und nicht gewohnt sind mitzugestalten –, ermöglicht ein buntes Bild des Nutzens und der Möglichkeiten von Digitalisierung und damit einer genderechten und diversen Gestaltung dieser. Werden die Bedarfe dieser ignoriert, läuft Digitalisierung Gefahr nur für bestimmte Gruppen bzw. Unternehmensziele dienlich zu sein.

## 5 Geschlechtergerechte und diverse Gestaltung von Digitalisierung auf einen Blick: „Talk about IT!“

### 5.1 Das Projekt „Talk about IT!“ im Überblick

Digitalisierungsprozesse in Unternehmen werden häufig von Management bzw. IT-Abteilungen vorangetrieben, ohne einer umfassenden Einbindung weiterer Mitarbeiter\*innen-Ebenen. Dass sich unter diesen Umständen viele Beschäftigte vom digitalen Wandel „getrieben“ fühlen, zeigt sich in rezenten Studien, die den Blickwinkel der Beschäftigten in den Mittelpunkt stellen (Pimminger und Bergmann, 2020, Gerdenitsch und Korunka, 2019). Vor allem Beschäftigtengruppen auf hierarchisch niedrigeren Positionen erleben die Digitalisierung eher negativ – etwa als Mittel der Kontrolle ihrer Arbeit –, je höher die hierarchische Position, desto mehr wird Digitalisierung als Gestaltungschance erlebt (Bergmann et al, 2021).

Nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen hierarchischen Positionen von Frauen und Männern in den Betrieben (horizontale und vertikale Segregation) und der Tatsache, dass Management und IT nach wie vor stark männerdominierte Bereiche sind, hat die ungleiche Einbeziehung von unterschiedlichen Mitarbeiter\*innengruppen in Digitalisierungsprozesse in Österreich auch eine stark geschlechterbezogene Komponente.

Vor diesem Hintergrund wurde im Sommer 2017 eine von der AK Wien und dem ÖBB initiierte Dialogreihe „Digitalisierung gestalten“ entwickelt. Ein Resümee dieser Dialogreihe – die Notwendigkeit der Entwicklung von alternativen Partizipationsmodellen, an welchen weibliche Beschäftigte gleichermaßen eingebunden sind (Moritz und Kogoj, 2018) – war Grundlage für die Entwicklung des vorliegenden Projektes „Talk about IT!“, welches im Rahmen des AK Digitalisierungsfonds von Jänner 2020 bis Juni 2021 gefördert wurde.

L&R Sozialforschung und das AIT (Austrian Institute of Technology) als Forschungspartnerinnen haben gemeinsam mit den Unternehmenspartner\*innen ÖBB Holding, dem Wiener Hafen/Wien Cont und der Technischen Universität Wien konkrete Fallbeispiele erprobt, wie Digitalisierung partizipativ, gendergerecht und divers umgesetzt werden könnte.

Dabei haben sich vor dem Hintergrund der pandemiebedingten Maßnahmen Digitalisierungsprozesse weiter beschleunigt – eine Reflexion geschlechtergerechter und diverser Gestaltungsmöglichkeiten von Digitalisierung unter partizipativer Einbeziehung der Beschäftigten war vor diesem Hintergrund aktueller und herausfordernder denn je.

In Kooperation mit den Unternehmenspartner\*innen wurden im Projekt „Talk about IT!“ in den Unternehmen jeweils laufende Digitalisierungsvorhaben identifiziert, die im Rahmen des Projektes begleitet wurden. Fokus der Begleitung war die Frage, wie Partizipation sowie einer gender- und diversen Digitalisierung in den Mittelpunkt der Entwicklungs- und Forschungsarbeit gestellt werden kann. Die Verschränkung von Gender, Diversität, Partizipation und Digitalisierung im betrieblichen Kontext ist ein wenig empirisch erprobtes und theoretisch aufbereitetes Unterfangen, weshalb im Rahmen des Projektes auch einiges an grundlegender Entwicklungsarbeit geleistet wurde.

Folgende Prozesse wurden im Rahmen der insgesamt fünf einbezogenen Fallbeispiele einbezogen:

- die Einführung eines abteilungsübergreifenden Kollaborationssystems,
- die Digitalisierung einer vormaligen „Zettelwirtschaft“,
- die Verlagerung eines ganzen Kunden\*innenservice ins Homeoffice,
- die Mitgestaltungsmöglichkeit an digitalen Entwicklungsprozessen.



Als Querschnittsthema kristallisierte sich bei allen Beispielen die Aneignungsmöglichkeit digitaler Kompetenzen heraus.

## 5.2 Die methodische Umsetzung partizipativer Zugänge

Um partizipative Zugänge im Rahmen betrieblicher Zugänge gendergerecht und divers erproben zu können, wurden im Rahmen von „Talk about IT!“ folgende Methoden entwickelt und erprobt:

### □ Niederschwellige, partizipative Workshops

Als besonders ergebnisoffener Zugang mit Beschäftigten über ihre Erfahrungen, Ängste, Wünsche und Interessen zu sprechen, wurde die Abhaltung von möglichst niederschweligen Workshops identifiziert. Die Niederschwelligkeit bezieht sich dabei einerseits darauf, dass teilweise „sperrige“ Thema Digitalisierung auf allgemein verständliche und dem direkten Erfahrungshintergrund der jeweiligen Mitarbeiter\*innengruppe angepasste Diskussionspakete herunter zu brechen, andererseits darauf jeweils angepasste Methoden anzuwenden – etwa die Arbeit mit Bildern, kreative Diskussionstechniken, Einbindung der Teilnehmer\*innen bereits in die Themenauswahl des Workshops etc.

### □ Direkte Bewertungsmöglichkeiten digitaler Änderungsprozesse

Zielsetzung von direkten Bewertungsmöglichkeiten ist es, direkt im Arbeitsprozess authentisches Feedback zu ermöglichen, welche Aspekte positiv und welche negativ eingeschätzt werden und welche Weiterentwicklungsideen es gibt. Im Rahmen des Projektes (bei welchem pandemiebedingt die Möglichkeiten eingeschränkt waren), wurde ein haptisches Tagebuch entwickelt, welches für einen bestimmten Zeitraum neben der Arbeitsdurchführung ausfüllbare Fragen enthielt. Dadurch wurde die Erfassung direkter Erfahrungen und Erlebnisse ermöglicht. Die Tagebücher wurden anonym zurückgesandt und die übergreifende Auswertung mit den Akteur\*innen diskutiert.

### □ Entwicklung und Einsatz betrieblicher niederschwelliger Befragungen

Mitarbeiter\*innen- bzw. Benutzer\*innen-Befragungen zu spezifischen Themen bzw. Fragestellungen sind in manchen Betrieben bereits eingeführte Praxis, die beispielsweise von der Geschäftsführung oder Teamleitung durchgeführt werden. In welchem Ausmaß derartige Instrumente zur partizipativen Gestaltung von Digitalisierungsprozessen eingesetzt werden, konnte aus der Literaturdurchsicht nicht festgesellt werden, ebenso wenig wie die Frage, in welchem Ausmaß Betriebsrät\*innen dieses Instrument einsetzen.

Auch im Rahmen des Projektes „Talk about IT!“ haben wir unterschiedliche Befragungen eingesetzt und erprobt, etwas den Einsatz einer niederschweligen Online Befragung für User\*innen und Nicht-User\*innen eines bestimmten betrieblichen Anwendungstools oder der Einsatz einer kleinen, im Alltag des spezifischen Betriebs bereits üblichen Mentimeterbefragung kombiniert mit einer Online-Diskussion zur Abfrage konkreter Fragen bzw. Reflexion einer davor stattgefundenen Erhebung.

Generell können Kurzbefragungen zu bestimmten Themen den Vorteil haben, dass sie ein Stimmungsbild der Mitarbeiter\*innen ermöglichen bzw. die Meinung zu konkreten Fragen anonym einholen.

### □ Reflexion der eingesetzten Methoden

Der Einsatz unterschiedlicher Methoden um Digitalisierung mit bislang wenig eingebundenen Beschäftigtengruppen diskutierbar zu machen, zeigte die verschiedenen Reichweiten, Vor- und Nachteile der verschiedenen Möglichkeiten auf.

Geht es nicht nur um die Usability von Tools und deren Anpassung an die Bedürfnisse der Beschäftigten erscheinen aus unserer Sicht qualitative Zugänge besonders sinnvoll, die direkt an den Erfahrungen und Bedürfnissen der Beschäftigten ansetzen. Die Arbeit mit Bildern, das Besprechen direkt erfahrbarer Erlebnisse, die Sichtbarmachung von Prozessen funktioniert sehr gut in kleinen gut vorbereiteten Workshop-Settings (explorativer Zugang).

Der Nachteil ist die fehlende Anonymisierung, wenn solche Workshops von Unternehmensvertreter\*innen durchgeführt werden und der doch größere zeitliche Aufwand der Vorbereitung, Einladung, Durchführung und Nachbereitung der Workshops.

Konkrete „Stimmungsabfragen“ oder Usability-Fragen sind mit dem Einsatz von (Online) Befragungen gut möglich und können auch die Anonymität besser wahren, allerdings ist es mit diesen Methoden schwierig wirklich tiefergehende „Warum“-Fragen zu erörtern. Wenn es aber bereits bestimmte Vorstellungen gibt und diese konkret abgefragt werden sollen oder die Zustimmung bzw. Ablehnung zu bestimmten Fragen im Zentrum steht, sind Befragungstools sehr gut geeignet (konfirmatorischer Zugang). Ein weiterer Vorteil ist, dass sie – öfter angewandt – relativ schnell eingesetzt und beispielsweise Stimmungen sowie Haltungen im Laufe eines Prozesses regelmäßig erhoben werden können. Zudem kann nach Gruppen ausgewertet werden (wenn diese Merkmale erhoben werden und eine ausreichende Gruppengröße besteht), etwa weibliche und männliche Beschäftigte, Arbeitszeit, Alter etc. So können auch Unterschiede zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen festgestellt werden<sup>3</sup>.

### 5.3 Inhaltliche Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen: Vorschläge zu einer partizipativen, gendergerechten und diversen Gestaltung der Digitalisierung

Auf Basis der in den konkreten Unternehmensbeispielen gewonnen Einsichten werden im Folgenden Anregungen für die Gestaltung gendergerechter sowie diverser Digitalisierungsprozesse zusammengefasst.

#### □ Fokus auf wenig einbezogene Mitarbeiter\*innengruppen

Statt auf „Frauen“ oder Abstellung auf bestimmte persönliche Merkmale (Alter, Behinderung etc.) abzustellen, empfehlen wir den Einbezug wenig im Fokus stehender Mitarbeiter\*innengruppen – etwa administrative Mitarbeiter\*innen, Verkaufspersonal, Teilzeitbeschäftigte, Personen in Karenz, Arbeiter\*innen, Hilfskräfte, mittlere Angestellte.

Dies verhindert, dass Digitalisierung als „Frauenproblem“ wahrgenommen wird und daher nicht bei den Strukturen angesetzt werden muss, sondern bei einzelnen Individuen. Der Fokus auf Mitarbeiter\*innengruppen fördert hingegen einen strukturellen Zugang.

#### □ Entwicklung und Einsatz angepasster niederschwelliger Partizipationsmethoden

Echte Partizipation braucht Zeit und Ressourcen – vor allem wenn es um die Einbeziehung von Gruppen geht, die bislang nicht einbezogen wurden und es hier keine gewohnten Austauschroutinen gibt.

---

<sup>3</sup> Auf unserer Projektwebsite <https://digitalisierungpartizipativ.at/> finden sich weitere methodische Hinweise und praktische Tipps rund um den Einsatz der drei Erhebungsinstrumente und deren gendergerechte und diverse Ausgestaltung. Auch die Vor- und Nachteile etwa unterschiedlicher Online-Tools werden vorgestellt.

□ **Diskussion des Nutzens der Digitalisierung und der Ausgestaltung der digitalen Anwendungen**

Die konkrete Ausgestaltung der Tools mit den Anwender\*innen zu testen ist ein wichtiger, erster Schritt, um von einer Einbeziehung der Anwender\*innen zu sprechen. Zusätzlich ist es auch essentiell die Zielsetzung der jeweiligen digitalen Änderungsprozesse zu reflektieren: Welche Zielsetzungen sind für die Beschäftigten positiv, wie kann Digitalisierung auch im Sinne der Beschäftigten eingesetzt werden?

□ **Ermächtigung zur Partizipation**

Die Entwicklung einer gemeinsamen Kommunikation rund um Digitalisierung ist Grundvoraussetzung, um Probleme oder Lösungen überhaupt besprechbar zu machen. Dies kann über „Brückenbauer\*innen“ geschehen, die eine vermittelnde Position zwischen Beschäftigtengruppen bzw. zwischen der IT und Beschäftigten einnehmen, den Aufbau einer gemeinsamen Sprache oder anderen Ansätzen. Auch die Einbindung möglichst aller Beschäftigtengruppen in eine strukturierte digitale Wissensvermittlung stellt einen wichtigen Ansatz dar, damit diese ihre tägliche Arbeit gut bewältigen können, aber auch besser mitsprechen können, wenn es um Weiterentwicklungsfragen geht. Nutzen der partizipativen Gestaltung von Digitalisierungsprozessen erkennen

Der Weg der Daten betrifft nicht nur die IT-Abteilung, sondern durchläuft alle Ebenen der Mitarbeiter\*innengruppen. Erst die Einbindung der verschiedenen Beschäftigtengruppen – unter besonderer Förderung jener, die bislang wenig einbezogen wurden – bringt ausreichendes **Feedback und Gerechtigkeit** im Hinblick einer gendergerechter und diversen Gestaltung von Digitalisierung.

## 6 Literatur

- AIS (Arbeits- und Industriesoziologische Studien) (2018). Arbeit und Technik revisited. Jg. 11, H. 2.
- Arroyo Prieto, L. & Valenduc, G. (2016). Digital Skills and Labour Opportunities for Low-Skilled Woman (Nr. 6; Working Paper Series). The University of Hertfordshire.
- Baxter, G., Rooksby, J., Wang, Y., & Khajeh-Hosseini, A. (August 2012). The ironies of automation ... still going strong at 30? *Proceedings of ECCE 2012 Conference*, S. 65-71.
- Bergmann, N., Lechner, F., Gassler, H., & Pretterhofer, N. (2017). *Digitalisierung – Industrie 4.0 – Arbeit 4.0 – Gender 4.0*. L&R Sozialforschung & ZSI im Auftrag des Sozialministeriums.
- Bergmann, N., Aufhauser, K. & Wetzel, P. (2021): Wiener Frauenbarometer 2020: Frauen – Digitalisierung – Gestaltungspotenziale. Wien: Studie im Auftrag des Frauenservice Wien.
- Bosse, C. K., Hellge, V., & Schröder, D. (Jänner 2019). Partizipation als Schlüssel zum Erfolg. *Arbeiten in der digital vernetzten Welt*(11), S. 5-11.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2016). DGB-Index Gute Arbeit Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt: Die Digitalisierung der Arbeitswelt – Eine Zwischenbilanz aus der Sicht der Beschäftigten. Berlin.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Arbeitsbedingungen im Wandel der Industrie 4.0. Mitarbeiterpartizipation als Erfolgsfaktor zur Akzeptanzbildung und Kompetenzentwicklung. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb*, S. 351-355.
- Eichmann, H., Schönauer, A., Schörpf, P., & Jatic, A. (2019). Soziale Risiken von Digitalisierungsprozessen. Trendanalysen im Erwerbs- und Privatleben mit Fokus auf Wien.
- EIGE (2020). Gender Equality Index 2020. Digitalisation and the future of work. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gerdenitsch, C. & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Gitzi, A., & Köllen, T. (2006). Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse. (R. Bendl, E. Hanappi-Egger, & R. Hofmann, Hrsg.) *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis*, S. 25-43.
- Haipeter, T. (2020). Digitalisation, unions and participation: the German case of 'industry 4.0'. (B. Towers, Hrsg.) *Industrial Relations Journal*, S. 242-260.
- Hancock, P. A., Jagacinski, R. J., Parasuraman, R., Wickens, C. D., Wilson, G. F., & Kaber, D. B. (2013). Human-Automation Interaction Research: Past, Present, and Future. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, 9-14.
- Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., & ten Hompel, M. (Oktober 2016). Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik. (H. Hirsch-Kreinsen, J. Weyer, & M. Wilkesmann, Hrsg.)
- Kaasinen, E., Roto, V., Hakulinen, J., Heimonen, T., Jokinen, J. P., Karvonen, H., . . . Turunen, M. (März 2015). Defining user experience goals to guide the design of industrial systems. *Behaviour & Information Technology*, S. 1-16.

- Kaste, S. (2020). Digital Gender Gap. Lagebild zu Gender(un)gleichheiten in der digitalisierten Welt. Bielefeld.
- Kogoj, T. & Moritz I. (2018). Resümee der Dialogreihe: Digitalisierung gestalten – Ergebnisse und Szenarien aus genderspezifischer Perspektive. Wien.
- Kovic, M., & Akbulut, E. (2018). Digitalisierungsverlierer: Problem, Ziele, Maßnahmen.
- Latos, B. A., Holtkötter, C., Brinkjans, J., Kalantar, P., Przybysz, P. M., & Mütze-Niewöhner, S. (2018). Partizipatives und simulationsgestütztes Vorgehen zur Konzeption einer flexiblen und demografierobusten Montagelinie. S. 90-98.
- Lepore, J. (23. Juni 2014). What the Gospel of Innovation Gets Wrong. *The New Yorker*, S. -.
- Lu, Y., & Roto, V. (April 2015). Evoking meaningful experiences at work – a positive design framework for work tools. *Journal of Engineering Design*, S. 99-120.
- Malczok, M., & Kirchhoff, S. (2019). *Digitalisierung und Partizipation – Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?* (Bd. 31). (M. Stumpf, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26113-9\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26113-9_13).
- Nielsen, J., & Pernice, K. (2010). *Eyetracking Web Usability*. Berkeley: New Riders.
- Obrist, M., Reitberger, W., Wurhofer, D., Förster, F., & Tscheligi, M. (2011). User Experience Research in the Semiconductor Factory: A Contradiction? *21 Proceedings of the 13th IFIP TC 13 International Conference on Human-Computer Interaction – Volume Part IV (INTERACT'11)*, S. 144-151.
- Pimminger, I., & Bergmann, N. (2020). Gleichstellungsrelevante Aspekte der Digitalisierung der Arbeitswelt in Deutschland. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung.
- Reidl, S., Streicher, J., Hock, M., Hausner, B., Waibel, G. & Gürtl, F. (2020). Digitale Ungleichheit. Wie sie entsteht, was sie bewirkt ... und was dagegen hilft. Wien, FFG. Download: <https://www.ffg.at/laura-bassi-4.0-digitalisierung-und-chancengerechtigkeit>.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations, 5th Edition* (Bd. 5). New York: Free Press.
- Schuh, G., Kampker, A., Franzkoch, B., Wesch-Potente, C., & Swist, M. (September 2010). Praxisnahe Montagegestaltung mit Cardboard-Engineering. *100*, S. 659-664.
- Schörpf, P., Schönauer, A. & Flecker, J. (2018): Entwicklungstrends digitaler Arbeit. Wien.
- Schöttle, S. (2019). Stereotype, Doing Gender und politische Partizipation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., & Welp, I. M. (2017). Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In A. Hildebrandt, & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 617-628). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Skutta, S., & Steinke, J. (Hrsg.). (2019). Digitalisierung und Teilhabe: Mitmachen, mitdenken, mitgestalten! *Sonderband 2018 der Zeitschriften Blätter der Wohlfahrtspflege und Sozialwirtschaft*.
- Traum, A., Müller, C., Hummert, H., & Nerdinger, F. W. (2017). *Digitalisierung – Die Perspektive des arbeitenden Individuums* (Bd. Nr. 1). Rohstock: Universität Rohstock, Seniorprofessur Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Tscheligi, M. (31. Mai 2021). Mensch und Technik? Da geht noch was.... (S. Thaler, Hrsg.) Wien. Von <https://science.apa.at/portrait/mensch-und-technik-da-geht-noch-was/> abgerufen
- Van Dijk, J. (2015). *The Deepening Divide: Inequality in the Information Society*. London: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Van Dijk, J. (2020). *The Digital Divide*. Cambridge: Wiley.

- Vitols, K., Schmid, K., & Wilke, P. (März 2017). Digitalisierung, Automatisierung und Arbeit 4.0, Beschäftigungsperspektiven im norddeutschen Dienstleistungssektor.
- Volpert, W., & Georg, W. (1981). Psychologische Aspekte industrieller Arbeit. Fernuniversität, Gesamthochschulschrift.
- Wegge, J. (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag.
- Wienzek, T., & Virgillito, A. (2018). Leise Innovation, nicht radikaler Umbruch. Eine Einführung einer Industrie 4.0 Lösung bei einem Möbelhersteller – ein Fallbeispiel. *Arbeit erforschen und gestalten*, S. 204-210.
- Wurhofer, D., Meneweger, T., Fuchsberger, V., & Tscheligi, M. (Februar 2018). Wie Arbeit in zunehmend digitalisierten vernetzten Industrieumgebungen erlebt wird. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Gestaltung von industrieller Arbeit. (U. Filipic, & A. Schönauer, Hrsg.) *Zur Zukunft von Arbeit und Wohlfahrtsstaat. Perspektiven aus der Sozialforschung*.
- Wurhofer, D., Meneweger, T., Fuchsberger, V., & Tscheligi, M. (kein Datum). *Wie Arbeit in zunehmend digitalisierten und vernetzten Industrieumgebungen erlebt wird. aktuelle und zukünftige Herausforderungen für die Gestaltung von industrieller Arbeit*.
- Zilian, S., Zilian, L. (2020). Digital inequality in Austria: Empirical evidence from the survey of the OECD “Programme for the International Assessment of Adult Competencies”. In: *Technology in Society* 63 (2020).