

AGILITÄT IN DER SOFTWAREENTWICKLUNG

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

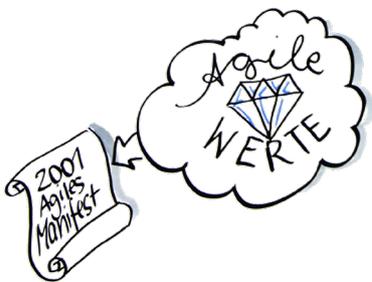


**Ist toll, dass man das agil nennt.
In Wirklichkeit sind das knallharte Regeln.**

GEWINN-Fachtagsteilnehmer/in

Agile Methoden sind eine der bedeutendsten Neuentwicklungen im *Software Engineering*. Die darin enthaltenen Rollen, Praktiken, Werte und Prinzipien eignen sich gut, um dabei fair und geschlechtergerecht vorzugehen.

Allerdings gilt es, mögliche Fallstricke zu kennen, die agile Methoden mit sich bringen.



Manifest für Agile Softwareentwicklung:

17 Männer

schreiben ein Manifest.



GEWINN

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

WWW.GENDER-WISSEN-INFORMATIK.DE



ZUR SITUATION

Wo spielt Gender in agilen Methoden eine Rolle und wodurch können Probleme entstehen?

- Die durch agile Methoden geschaffenen Rollen können unabsichtlich Geschlechtsstereotype fördern.
- Eine geringe Vielfalt im Team bedroht die Selbstorganisation des Teams, die für agile Methoden von zentraler Bedeutung ist.
- Methoden, um Diversität bei den Nutzer/innen zu berücksichtigen, werden in der agilen Softwareentwicklung unter Umständen vernachlässigt.

Agile Methoden setzen in hohem Maß auf Kommunikation und gelten daher als besonders attraktiv für weibliche Fachkräfte.

Ein *Scrum Master* hat die Aufgabe, den Teamgeist zu fördern und eine konstruktive, kommunikative Arbeitsatmosphäre herzustellen. Häufig anzutreffen ist die Auffassung, dies seien genau diejenigen Eigenschaften, die einen weiblichen Führungsstil kennzeichnen.

Frauen würden deshalb perfekt in die Rolle *Scrum Master* passen. Das klingt positiv, oder? Ja und nein. **Leider messen wir die Geschlechter unbewusst mit zweierlei Maß.** Wir wissen zwar, dass nicht jede Frau automatisch kommunikationsstark ist, setzen es aber als Standard voraus.

Das Fehlen dieser Eigenschaft wird bei Frauen daher als besonderer Mangel wahrgenommen. Anders bei Männern: bei ihnen wird das »unerwartete« Kommunikationstalent positiv gewertet, ein Fehlen wirkt sich hingegen nicht nachteilig aus, da es dem männlichen Klischee entspricht. Wird über die Kategorien Mann/Frau hinausgedacht, wird es noch komplizierter. Es ist also zweischneidig, agile Methoden als femininen Arbeitsstil zu kennzeichnen.

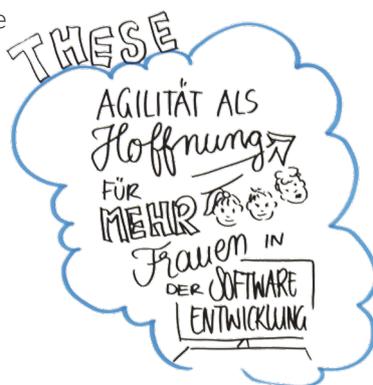
Agile Methoden setzen besonders auf Teamwork und die Selbstbestimmung des Teams. Doch was genau ist das, was das Team selbst bestimmen kann?

Die Rolle *Product Owner* wird häufig von einem Teammitglied übernommen, das eine große Nähe zu den Entwickler/innen hat. Dies führt oft zu ungunstigen Verstrickungen von externer und interner Perspektive: Durch die mangelnde Distanz von *Product Owner* und Entwickler/innen vermischen sich die Perspektiven von »Was brauchen die Nutzer/innen?« und »Was können oder wollen wir als Entwickler/innen?« Mitglieder des Entwicklungsteams haben dann einen Einfluss, der ihnen nicht zusteht und den sie auch nicht verantworten können. So werden dann Funktionalitäten umgesetzt, weil sie dem Team am sinnvollsten erschienen oder am einfachsten zu implementieren waren.

Der Fokus von Agilität, schnell und flexibel Produkte zu erstellen, kann dazu führen, dass der Blick auf ethische Prinzipien und Vorgaben in den Hintergrund gerät,

warnet Dr. Andreas Braun von Accenture beim GEWINN-Fachtag. Daher werden größere Projekte, z. B. aktuell bei Google, nicht in einem agilen Prozess entwickelt. Auch könne das Thema »Künstliche Intelligenz« kleine, agile Teams zu innovativen Ideen herausfordern, die möglicherweise nicht legal sind – ohne dass das den Beteiligten bewusst ist.

→ **Siehe Handlungsempfehlung »Algorithmische Systeme«.**



Die agile Methode der kurzen Stand-Up-Treffen ist zwar innerhalb der Projektstruktur effektiv, kann jedoch problematisch werden, wenn sie »schnelles Denken« befördert. Denn wir neigen dazu, unter Zeitdruck Entscheidungen auf Basis von implizitem Wissen zu treffen, also Wissen, das wir nicht näher erklären können, das wir aber verinnerlicht haben. So können Vorurteile unreflektiert in den Prozess einfließen.

Agile Methoden bieten grundsätzlich Vorteile in der Softwareentwicklung. Wenn es um Ethik und Geschlechtergerechtigkeit geht, muss detailliert geprüft werden.

WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN TUN?

TEAMKULTUR

Rollen und Vorurteile. Wer übernimmt welche Rolle im Team? Hinterfragen Sie Zuweisungen und Erwartungen an einzelne Teammitglieder. Sind diese tatsächlich dem Individuum oder einer stereotypen Vorstellung geschuldet?

Diversität in Teams. Versuchen Sie, das Team so divers wie möglich aufzustellen, um blinde Flecken zu vermeiden.
→ **Siehe Handlungsempfehlung »HR-Management«.**

Geschlechterdiversität existiert nur, wenn mehrere Frauen in einem Team sind. Einzelne Frauen werden häufig nur als Vertreterin ihres Geschlechts wahrgenommen, nicht als individuelles Teammitglied. Dies verkompliziert zudem Rollen und Interaktionen im Team.

Schätzungen zur Diversity-Reflexion nutzen. Oft wird bei der Aufwandschätzung schon mit eingerechnet, wer eine Aufgabe übernehmen wird. Dies kann genutzt werden, um Diversität zu thematisieren und zu reflektieren. Welche Annahmen gibt es im Team zu den einzelnen Mitgliedern? Diese offen anzusprechen hilft Unterschiede, die vielleicht auf Klischees beruhen, zu reflektieren.

Gutes Wetter im Team? Die *Retrospective* kann ebenfalls im Sinne eines fairen Entwicklungsprozesses genutzt werden. Ermuntern Sie – vielleicht spielerisch – dazu, implizite Annahmen innerhalb des Teams aufzudecken: Was haben wir alle nicht bedacht? Welche Perspektive könnte ich noch einbringen? Nutzen Sie agile Tools, um faire Redebeiträge und unterschiedliche Kommunikationsstile zu berücksichtigen.



PRODUKTENTWICKLUNG

Testen als Lösung für alles? Testen wird gern als Garant dafür erachtet, ein faires Software-Produkt zu gewährleisten. Dies stimmt nur bedingt: Mit der *Definition of Done* wird häufig nur die Funktionalität geprüft – nicht aber Auswirkungen oder Skalierbarkeit des Software-Produkts. Durch den Fokus auf die aktuelle *User Story*, enge Zeiteinheiten und das jeweils Anstehende werden Nutzer/innen und ihre User Experience in agilen Prozessen notorisch vernachlässigt.

Ethische Ziele einbinden. Wenn Sie vermeiden möchten, dass sich Ihre Software im späteren Großeinsatz als diskriminierend herausstellt, ist es sinnvoll, die ethische Zielsetzung zu Beginn des Entwicklungsprozesses zu formulieren und agile Tools dazu zu nutzen, um diese zu prüfen. Auch das *Review* am Schluss kann genutzt werden, um über die Funktionalität des Produkts hinaus die Fairness und enthaltenen Diskriminierungsrisiken zu bewerten.

Was ist hier Müll? Der Fokus agiler Softwareentwicklung liegt auf dem Erstellen von Code. Andere Aufgaben wie Planung und Dokumentation werden teilweise buchstäblich als »Müll« deklariert. Unternehmen sollten sicherstellen, dass diese Arbeiten gleichmäßig zwischen Frauen und Männern aufgeteilt werden. Dazu müssen sie sichtbar gemacht – zum Beispiel am *Scrum Board* – und angemessen honoriert werden.

ZUM HINTERGRUND

Nominale Gruppentechnik: Jede Person hält ihre eigenen Überlegungen (schriftlich) fest, bevor es einen Austausch im Team gibt – z. B. im *Planning Poker* oder in *Retrospectives*. »Nominal« bedeutet, dass das Team in dieser Phase nur »dem Namen nach« eine Gruppe ist – eigentlich arbeitet jede Person alleine für sich, erst danach beginnt der Austausch. So kann der Einfluss von viel redenden oder »wichtigeren« Personen, von Konsens- oder Durchsetzungstendenzen verringert werden.

IMPULSE DISKUTIEREN SIE

ZUM THEMA AGILITÄT

Wie können Sie ethische Richtlinien im agilen Prozess verankern?

Welche Aspekte sind bei Ihnen in agiler Softwareentwicklung nötig, damit selbstbestimmt gearbeitet werden kann und interessante Aufgaben übernommen werden können? Wer bekommt welche Rollen, wer bekommt bzw. nimmt sich wiederholt welche Aufgaben?

Wie können Sie Diversität im Team fördern?

ZUM WEITERLESEN

Meyer, Bertrand. (2014). **Agile! The Good, the Hype and the Ugly**. Springer

Marsden, Nicola. (2016). **Warum agile Methoden der Softwareentwicklung Genderspekte (vielleicht) vernachlässigen**. In Barke, Helena; Siegeris, Juliane; Freiheit, Jörn & Krefting, Dagmar (Eds.), *Gender und IT-Projekte – Neue Wege zu digitaler Teilhabe* (pp. 25-40). Budrich UniPress.

Barke, Helena. (2018). **Wieviele Story Points bekommt Diversity? Schätzen als Einfallstor zur Diversity-Reflexion**. 4th Gender & IT Conference (GenderIT'18), 221-223

STICHWORT

Control By Love. In agilen Formaten organisiert das Team sich selbst. Ken Sutherland, einer der Autoren des Agilen Manifests, nennt dies „Control by Love“: Die Führungskraft ist abgeschafft, statt dessen kontrollieren Teammitglieder sich gegenseitig. Sozialpsychologische Studien zeigen allerdings, dass solcher Gruppendruck zu Lasten von Minderheiten geht. Deshalb braucht es Praktiken, die ungerechte Dynamiken im Team regulieren.

Zitieren als: Claudia Herling, Ute Kempf, Michael Ahmadi, Anne Weibert, Volker Wulf & Nicola Marsden (2020). Handlungsempfehlungen des Verbundvorhabens „Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik (GEWINN)“. Bielefeld: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.

Impressum

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies – Dr. Ulrike Struwe

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521.106 7322 | Fax: +49 521.106 7171

info@kompetenzz.de | www.kompetenzz.de

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-ID Nr. /VAT DE215 430 356

Bildnachweise: © kompetenzz, Steffi Behrmann, Jürgen Häffner, Clara Renner

Graphic Recording: Tanja Wehr

Gestaltung: Die Lutterlotsen

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1603, 01FP1604 und 01FP1605 vom 01.01.2017 - 30.4.2020 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.

ORGANISATIONSKULTUREN IN DER IT

HANDLUNGSEMPFEHLUNG



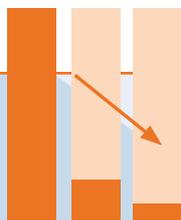
**Teamwork ist alles in der Softwareentwicklung.
Es gibt keinen Einzelprogrammierer, der im Keller
sitzt und die große Software schreibt.**

Softwareentwickler (Zitat aus Vortrag von Dr. Bianca Prietl | TU Darmstadt)

”

“

Nur **20%** der Frauen,
die einen Abschluss im Bereich
IT haben, arbeiten im Alter von 30
Jahren noch in diesem Bereich,
im Alter von 45 Jahren sind es nur
noch **9%**.



Die Entwicklung der Zahlen bzgl. Frauen in IT-Studiengängen ist zwar positiv, jedoch verlassen diese Frauen die Tech-Branche in großer Zahl wieder, sobald sie im Berufsleben stehen. Das Problem der »leaky Pipeline«, also dem fehlenden weiblichen IT-Nachwuchs, ist offenbar nur ein Aspekt.

Was geschieht im Berufsleben?



GEWINN

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

WWW.GENDER-WISSEN-INFORMATIK.DE



ZUR SITUATION

Softwareentwicklung ist Teamwork. Das Klischee des einsamen, männlichen Nerds und Entwicklers hält sich jedoch hartnäckig in den Köpfen der Gesellschaft. Selbst wenn wir wissen, dass Klischees nicht stimmen, wirken solche Stereotype auf vielen Ebenen weiter: bei der Studierwahl, der Berufswahl und bis in den Berufsalltag hinein.

Sind Frauen in der IT-Branche angekommen, bleiben sie häufig mit der Diskrepanz zwischen Selbstbild und dem Stereotyp des Entwickler-Berufsbilds konfrontiert. **Ein typisches Beispiel hierfür ist das der Programmiererin Lyndsey Scott, die zugleich als Model tätig ist.** Sie hat auf Instagram viele hämische Kommentare von männlichen Nutzern erhalten, dass sie doch zu hübsch sei, um eine »echte« Entwicklerin sein zu können. Hier spielen auch die stereotypen Vorstellungen von Weiblichkeit eine große Rolle, die sich mit dem Beruf der Entwicklerin offenbar noch schwer zusammenbringen lassen. Das ist in vielerlei Hinsicht problematisch, auch für Unternehmen:

Studien zeigen, dass divers aufgestellte Teams erfolgreicher arbeiten. Es liegt also im Interesse von Unternehmen, Frauen zu gewinnen und zu halten.
→ **Siehe Handlungsempfehlung »Talententwicklung«.**

Gegenüber den Personen, mit denen sie in der IT arbeiten, sind Frauen jedoch schnell einem permanenten Rechtfertigungsdruck ausgesetzt, warum sie überhaupt in der Branche tätig seien. Dies kann sich auf verschiedenen Ebenen äußern.

In Bezug auf ihre **technische Kompetenz** werden Frauen häufig im Alltag von Kunden als Ansprechpartnerin in Frage gestellt: »Wann kommt denn Ihr Chef?« wie Fachtagsteilnehmerinnen aus eigener Erfahrung berichteten.

In Deutschland steht das Thema **Mutterrolle** dem der berufstätigen Frau immer noch entgegen. So durfte sich Siemens Vorstand Janina Kugel als sie Mutter geworden war, von Kollegen anhören: »Sollten Sie nicht lieber zu Hause sein und sich um die kümmern, die Sie brauchen?«

Verhängnisvoll ist auch das Bild der Frau als das des vermeintlich verständnisvolleren Geschlechts, eine Eigenschaft, die der Karriere entgegenstehen kann, wenn sie als Vorwand genutzt wird: »Die Projektleitung bekommt der Kollege. Du als Frau verstehst das ja besser, wenn ich Dir absage. Dem Kollegen konnte ich das nicht antun« (Workshopteilnehmerin GEWINN).

Doch auch gut gemeinte Erwartungen sind hier wenig hilfreich: Die Frau im Team zu begrüßen, weil mit ihr „die Stimmung insgesamt besser und freundlicher“ wird, beschränkt Frauen auf stereotype Frauenaufgaben: Kommunikation, Sich-Kümmern, Empathie. Zudem: Zwar werden kollaborative Fähigkeiten zunehmend wichtiger, dennoch können Frauen damit nicht punkten – bei ihnen wird gegebenenfalls nur das Fehlen dieser Eigenschaften bemängelt.



Unternehmen sollten daher darauf hinarbeiten, den Frauen in ihrer Organisation nicht automatisch und ausschließlich diese Rolle zuzuschreiben. Die Rahmenbedingungen und die Organisationskultur in einem Unternehmen können helfen, diese überholten Strukturen aufzubrechen. Denn mehr als Diversitätstrainings helfen geschlechtergerechte Rahmenbedingungen, die dann auch mit Leben gefüllt werden.

Hier nennen wir einige Rahmenbedingungen als Anregungen und zeigen Perspektiven auf.

WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN TUN?

KARRIERE

Entscheidungen, Gespräche bzgl. Karriereentwicklung, Projektvergabe, etc. sollten im professionellen Rahmen – nicht nach Feierabend oder im privaten Kontext – stattfinden, damit Personen nicht aufgrund mangelnder zeitlicher Verfügbarkeit ausgeschlossen sind bzw. sich nicht in Kontexten wiederfinden, in denen ihre Anwesenheit aufgrund ihres Geschlechts falsch interpretiert werden könnte. Eine transparente Struktur, wie bewertet wird und wann mit wem welche Themen ausgehandelt werden können, hilft allen Beteiligten unabhängig vom Geschlecht.

Achtung bei Selbsteinschätzungen zur Bewertung: Hier findet häufig eine Verzerrung zu Ungunsten der Frauen statt. Männer tendieren dazu, sich besser einzuschätzen, Frauen dazu schlechter. Selbst wenn Führungskräfte dies wissen, können sie nicht vermeiden, davon beeinflusst zu werden. Daher ist es wichtig, eine Selbsteinschätzung – wenn überhaupt – erst nach einer Beurteilung durch die Führungskraft zu erfragen.

KULTUR

Teammeetings: Wer spricht? Wer spricht nicht? Achten Sie als Teamleitung darauf, dass alle Stimmen gehört werden. Beobachten Sie: Findet häufig sogenanntes »hepeating« (in Anspielung auf das englische »repeating«) statt – wiederholt also ein männlicher Kollege unbewusst einfach das zuvor gesagte Argument einer Frau ohne Referenz und erntet dafür Lorbeeren? Dieser Mechanismus führt verständlicherweise dazu, dass Frauen sich aus Diskussionen zurückziehen. Sie können dieser Gesprächskultur entgegenwirken, indem Sie sich konkret auf das Gesagte von Frauen beziehen, und Lob oder Kritik entsprechend an die Urheberin richten: »Wie Frau xx« sagte, oder als Korrektiv: »Ja, genau, den Hinweis von Frau xx nehme ich gerne auf, freut mich, dass Sie das genauso sehen.«

Frauen werden im Beruf mit anderen Maßstäben gemessen (Doppelstandards). Wenn sie sich wie Männer am Gespräch beteiligen, werden Frauen oft als zu dominant

wahrgenommen. Daher halten sich viele Frauen in Meetings zurück. Sie können dem entgegenwirken, indem Sie Frauen gezielt zu einer Meinungsäußerung einladen »Dies ist doch Ihr Fachgebiet, Frau xx. Was halten Sie davon?«

ORGANISATORISCHER RAHMEN

Setzen Sie Meetings zeitlich oder technisch so an, dass auch Personen in Teilzeit oder mit anderen flexiblen Arbeitszeitmodellen teilnehmen können. Da Teilzeit strukturell immer noch weiblich konnotiert ist, ergeben sich hier schnell Ungerechtigkeiten, die sich auf die Karriere auswirken.

ARBEITSZEIT

Welche Kultur hinsichtlich Arbeitszeit herrscht im Unternehmen? Häufig pflegen Unternehmen eine so genannte »Heldenkultur« in Bezug auf lange Arbeitszeiten.

Der (männliche) Mitarbeiter, der bis in den späten Abend Überstunden macht und das Projekt in der letzten Minute rettet, gilt hier als Vorbild. Dies ist zum Nachteil derer, die diese Zeitstruktur nicht bedienen können, und vor allem derer, die ihre Arbeit im Rahmen ihrer Arbeitszeit effizient geregelt bekommen. Es wäre also fair zu bemessen, wie effizient und effektiv jemand arbeitet, und nicht wie lange jemand anwesend ist. Außerdem sollten Mitarbeiter/innen belohnt werden, die verhindern, dass so lange Arbeitszeiten oder eine »Projektrettung« überhaupt nötig sind.

ZUM HINTERGRUND

Tokenism. Sind Frauen nur vereinzelt in einem Bereich vertreten, entsteht »Tokenism«: Die Frauen sind nicht die Normalität, sondern etwas Besonderes. Dies führt auf der einen Seite dazu, dass alle den Eindruck haben »Es gibt ja Frauen bei uns.«, auf der anderen Seite dazu, dass diese vereinzelt Frauen nicht als Individuum wahrgenommen werden. Statt dessen müssen sie damit umgehen, permanent als Repräsentantin von Frauen »an sich« wahrgenommen zu werden.



IMPULSE DISKUTIEREN SIE

ZUM THEMA ORGANISATIONSKULTUREN

Gender Swapping: Stellen Sie sich eine berufliche Situation mit getauschten Geschlechterrollen vor. Was verändert sich?

Warum ist ein Beförderungsgespräch beim Feierabendbier problematisch?



ZUM WEITERLESEN

Williams, Joan C. & Dempsey, Rachel. (2018). **What works for women at work: Four patterns working women need to know.** NYU Press

Wer schreibt Protokoll und visualisiert, wer räumt nach dem Meeting die Kaffeetassen weg, wer spült, wer besorgt Kekse, Kuchen?

»Doing Gender«: Typische Geschlechterrollen manifestieren sich in alltäglichen Handlungen. Und mit diesen geht eine Hierarchisierung einher. Tätigkeiten, die als weiblich gelten, haben im beruflichen Kontext nicht denselben Stellenwert wie Tätigkeiten, die gesellschaftlich Männern zugeschrieben werden. Eine mögliche Lösung: Feste Rotation der Zuständigkeit, niemals die Frage nach Freiwilligen, denn Frauen sehen sich oft genötigt, sich zu »kümmern«..

STICHWORT

He-Peating bezeichnet den männlichen Kommunikationsstil, in Meetings soeben Gesagtes von Frauen zu wiederholen und dafür die Lorbeeren zu ernten – während der Beitrag der Frau zuvor allseits ignoriert wurde. Im September 2017 nennt und erklärt Nicole Gugliucci den Begriff erstmalig auf Twitter: »My friends coined a word: hepeated. For when a woman suggests an idea and it's ignored, but then a guy says same thing and everyone loves it.«

Zitieren als: Claudia Herling, Ute Kempf, Michael Ahmadi, Anne Weibert, Volker Wulf & Nicola Marsden (2020). Handlungsempfehlungen des Verbundvorhabens »Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik (GEWINN)«. Bielefeld: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.

Impressum

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies – Dr. Ulrike Struwe

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521.106 7322 | Fax: +49 521.106 7171

info@kompetenzz.de | www.kompetenzz.de

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-ID Nr. /VAT DE215 430 356

Bildnachweise: © kompetenzz, Steffi Behrmann, Susanne Freitag, Jürgen Häffner

Graphic Recording: Tanja Wehr

Gestaltung: Die Lutterlotsen

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1603, 01FP1604 und 01FP1605 vom 01.01.2017 - 30.4.2020 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.

FRAUEN IN DER IT-BRANCHE: NEUE WEGE IM HR-MANAGEMENT

HANDLUNGSEMPFEHLUNG



The secret to a diverse team isn't having a pool of mostly homogeneous candidates and then picking the one that looks different.

It's having a diverse pool, and then picking the best.

Full Stack Developer Samantha Geitz auf Twitter

”

Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Frau eingestellt wird, erhöht sich um das

79-fache,

wenn im Finalist/innen-Pool statt nur einer Frau mindestens

2 Frauen sind.

Frauen sind in der IT immer noch deutlich unterrepräsentiert. Zwar steigen die Zahlen der IT-Studentinnen insgesamt an, trotzdem scheint es weiterhin schwierig zu sein, diese für die Branche zu rekrutieren. »Wir würden ja gerne Frauen einstellen, aber es bewerben sich keine«, ist eine typische Aussage von Unternehmen der Branche.

Woran liegt das?



GEWINN

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

WWW.GENDER-WISSEN-INFORMATIK.DE



ZUR SITUATION

Für die Unternehmen beginnt die Frage nach weiblichen Fachkräften bei der Stellenausschreibung:

»Wer passt gut ins Team? Was braucht es für diesen Job?« Schon diese Kernfragen der HR bieten großes Potential für unbewusste Vorurteile.

Ähnlichkeit erzeugt Sympathie: Bei Menschen, die uns ähnlich sind, haben wir das Gefühl, sie besser zu verstehen und sie besser einschätzen zu können als Menschen, die ganz anders sind als wir. Deshalb **bevorzugen wir auch im Einstellungsprozessen unbewusst Menschen, die uns ähnlich sind**. So besteht die Gefahr, dass in einer männlich dominierten Branche männliche Bewerber als passender für das Unternehmen oder als »besser ins Team passend« eingeschätzt werden als eine ebenso oder besser qualifizierte Frau. Diese Diskriminierung kostet die Wirtschaft Unsummen, wenn schlechter qualifizierte Männer Frauen vorgezogen werden. Unternehmen müssen bei der Suche nach weiblichen IT-Kräften also gezielt aus der eigenen Komfortzone treten, um diverse Teams aufzustellen und dabei mitunter auch gegen das eigene Bauchgefühl arbeiten – z. B. mit »blinden« Bewerbungsverfahren.

Geht es an die Formulierung der Jobanforderungen, müssen Begriffe gefunden werden, die die gewünschten Fähigkeiten, Eigenschaften und Tätigkeitsfelder beschreiben. Hier ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass alle Attribute eine Vergeschlechtlichung enthalten: Stärke, Durchsetzungsvermögen, Kooperation, Engagement, Mentoring... **Wir assoziieren je nach Begriff ganz automatisch »weiblich« oder »männlich«**. Warum ist das für Stellenausschreibungen problematisch? Bewerber/innen fühlen sich von bestimmten Formulierungen je nach Geschlecht weniger angesprochen und bewerben sich daher vielleicht gar nicht erst auf eine Stelle. Bei der Jobsuche verhalten sich Frauen zudem anders als Männer. Männer entscheiden sich auch dann, sich zu bewerben, wenn sie einen Teil der Anforderungen erfüllen, Frauen hingegen eher dann, wenn sie die meisten Anforderungen erfüllen.

Wenn Sie ein diverses Feld an Bewerber/innen erreichen möchten, genügt es also nicht, am Ende der Stellenausschreibung zu ergänzen, dass Frauen besonders gesucht werden.

Auch bei der Sichtung der Bewerbungen verzerrt die Geschlechterperspektive unsere Wahrnehmung. Eine identische Bewerbung wird mit ausgetauschtem Männer- oder Frauennamen unterschiedlich kompetent oder auch unterschiedlich sympathisch wahrgenommen, zu Ungunsten von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund.

Ein Dilemma ist auch die Elternzeit: Frauen wird diese stets nachteilig ausgelegt. Entweder waren sie zu lange »draußen« oder sie sind, wenn sie schon nach wenigen Wochen wieder im Beruf stehen, »Rabenmütter«. Auch für Männer wirken sich Geschlechterstereotype im Bezug auf Elternschaft aus: Zwar profitieren sie davon, Väter zu sein, da dies bei ihnen als soziale Kompetenz gewertet wird, die sogar als Karrierebonus wirkt. Nehmen sie allerdings längere Elternzeit, führt dies bei Männern teilweise dazu, dass sie direkt oder indirekt diskriminiert werden.



Bewerbungen können anonymisiert werden, um den Einfluss von Geschlechterstereotypen zu mindern, allerdings bleibt das Problem, dass wir aus Bewerbungstexten Gendercodes bewusst oder unbewusst erkennen. **Kann hier vielleicht die »neutrale« Technik helfen?** Offenbar nicht: So stellte Amazon die Entwicklung einer KI für Rekrutierung schließlich ein, da trotz wiederholter Überarbeitung Diskriminierung nicht aus dem System zu entfernen war. → **Siehe Handlungsempfehlung »Algorithmische Systeme«**

Dennoch gibt es Möglichkeiten, diesen Problemen entgegenzuwirken, das Feld der Bewerber/innen zu erweitern und zu verhindern, dass Stereotype Ihre Einschätzung trüben:

WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN TUN?

STELLENAUSSCHREIBUNG

Versuchen Sie, Klischees zu vermeiden und achten Sie auf eine gute Mischung an Gendercodes in Ihren Stellenausschreibungen. Völlig neutrale Begriffe gibt es nicht, aber Sie können das Spektrum durch Variationen erweitern.

Denken Sie über Ihre Unternehmens- und Organisationskultur insgesamt nach, wenn Sie die gewünschten Eigenschaften Ihrer Bewerber/innen definieren und Ihre Teamkultur beschreiben. Wird nicht gehalten, was die Ausschreibung verspricht, verlassen Ihre neuen Mitarbeiter/innen das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder → **Siehe Handlungsempfehlungen »Organisationskulturen«** und → **»Talented Development«**.

Wie bemessen Sie Erfahrung? Wenn Sie diese gemäß des Senioritätsprinzips nach Jahren definieren, schließen Sie womöglich passende Quereinsteiger/innen und Wiedereinsteiger/innen aus. Benennen Sie lieber konkret die Fähigkeiten und Kenntnisse, die gebraucht werden.

Gute Kräfte werden oft übersehen, weil Titel und Zertifikate im Vordergrund stehen. Erwägen Sie daher, alternative Bildungswege und Programmiererfahrung gleichwertig zum Studienabschluss oder zur formalen Ausbildung anzusehen. Nutzen Sie die Motivation dieser Personen und investieren Sie in deren Weiterbildung.

AUF DER SUCHE

Sie finden keine Bewerber/innen? Vielleicht suchen Sie an der falschen Stelle. Es gibt zahlreiche Formate und Kanäle, die sich für die Ansprache von weiblichen IT-Kräften eignen. Gibt es bereits Frauen in Ihrem Unternehmen, kann es helfen, wenn Mitarbeiter/innen weiter werben. Ist die Personalstruktur Ihres Unternehmens eher homogen, sollten Sie außerhalb Ihrer bestehenden Netzwerke suchen. Es gibt Frauen-Communities, -Plattformen, -Veranstaltungen wie Global Digital Women, EditionF oder das Panda Leadership Network. Nutzen Sie Social Media wie Instagram, um für neue Zielgruppen sichtbar zu werden.

Arbeiten Sie mit Hochschulen zusammen: Duale Studiengänge, Mentoring-Programme und Praxissemester ermöglichen Kontakte zu potenziellen Nachwuchskräften.

AUSWAHL UND BEWERBUNGSGESPRÄCH

Versuchen Sie, möglichst objektive Kriterien zu erstellen, die für alle Bewerber/innen gleichermaßen gelten. Achten Sie darauf, dass diese Kriterien dauerhaft bei der Bewertung eingehalten werden (häufig werden diese für Menschen, die einem ähnlich oder bekannt sind, weniger streng ausgelegt als für die übrigen).

Führen Sie strukturierte Interviews mit gleichen Fragestellungen für alle Bewerber/innen. Notieren Sie sich die Antworten und Einschätzungen dazu direkt. So ermöglichen Sie eine hohe und faire Vergleichbarkeit. Die Erfahrung zeigt, dass sich die Diversität im Unternehmen dadurch stark erhöht.

Es bewerben sich mehrere Frauen? Sehr gut: Laden Sie mehr als eine Frau ein! Die Wahrscheinlichkeit erhöht sich um das 79-fache, dass Sie eine Frau einstellen, wenn im Finalist/innen-Pool zwei oder mehr Frauen eingeladen werden. Die einzelne Frau wird so nicht mehr als einzige Vertreterin ihres Geschlechts wahrgenommen (mit den damit verbundenen stereotypen Vorstellungen), sondern als das Individuum erkannt, das sie unabhängig vom Geschlecht ist.



ZIEL ERREICHT?

Sie haben eine Frau eingestellt? Wunderbar. Stellen Sie noch eine ein. Und noch eine. Das erhöht den Nutzen, den Sie als Unternehmen durch Diversität haben und verändert die Kultur so, dass sich alle wohler fühlen.

ZUM HINTERGRUND

Blind Auditions: In US-amerikanischen Sinfonie-Orchestern stieg der Frauenanteil unter den Musiker/innen signifikant an, nachdem das Vorspielen »blind« beurteilt wurde, also die Bewerber und Bewerberinnen nicht sichtbar hinter einem Vorhang vorspielten. Es ist unwahrscheinlich, dass die Orchesterleitung vorher absichtlich Frauen diskriminiert hat – die unbewussten Vorurteile gegenüber weiblichen Musikern hatten jedoch offensichtlich ihr Urteilsvermögen getrübt.



IMPULSE DISKUTIEREN SIE

ZUM THEMA HR-MANAGEMENT

Was können Sie noch tun, um die Diversität im Unternehmen durch Einstellungsprozesse zu verbessern? Gibt es Personen im Unternehmen, die frühzeitig in den Bewerbungsprozess eingebunden werden sollten?

Gender-Swapping: Gibt es Situationen in Ihrem Alltag, in denen Sie in einer Gruppe als einzige Vertretung Ihres Geschlechts agieren? Welche Erfahrung machen Sie dabei?

Die Kultur von Personaler/innen und IT-Mitarbeiter/innen unterscheidet sich erfahrungsgemäß recht stark. Wie wirkt sich das bei Ihnen aus?

IT Girls WANTED
female recruiting & employer branding in der IT
PERSONALARBEIT in Wandel
Fachkräftemangel
RAN ANS WERK

STICHWORT

Doppelstandards. Häufig erhalten Frauen den Rat, sich einfach männlicher zu verhalten, um beruflich erfolgreich zu sein. Wenn es doch nur so einfach wäre: Frauen werden für männliches Verhalten bestraft, da es nicht in das erwartete Rollenbild passt. Derselbe Lebenslauf (nur mit geändertem Vornamen) wird bei einer Frau als ehrgeizig und unsympathisch wahrgenommen, bei einem Mann als erfolgreich und sympathisch. Die Welt ist nicht für alle gleich. Diese Erkenntnis ist der erste Schritt zu einer gerechteren Unternehmenspolitik.

ZUM WEITERLESEN

Bohnet, Iris. (2017). **What works, Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann.**
C. H. Beck

Zitieren als: Claudia Herling, Ute Kempf, Michael Ahmadi, Anne Weibert, Volker Wulf & Nicola Marsden (2020). Handlungsempfehlungen des Verbundvorhabens „Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik (GEWINN)“. Bielefeld: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.

Impressum

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies – Dr. Ulrike Struwe

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521.106 7322 | Fax: +49 521.106 7171

info@kompetenzz.de | www.kompetenzz.de

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-ID Nr. /VAT DE215 430 356

Bildnachweise: © kompetenzz, Steffi Behrmann, Susanne Freitag

Graphic Recording: Tanja Wehr, Matthias Schwert

Gestaltung: Die Lutterlotsen

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1603, 01FP1604 und 01FP1605 vom 01.01.2017 - 30.4.2020 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.

GENDER IN ALGORITHMISCHEN SYSTEMEN

HANDLUNGSEMPFEHLUNG



“

Die neue Bedrohungslage besteht darin, dass vermeintliches Wissen über eine Gruppe ermittelt und dies in einem komplexen Prozess einer Einzelperson zugeschrieben wird, deren eigene Daten dabei gar keine Rolle spielen.

”

Wiebke Fröhlich, Goethe-Universität Frankfurt

Jamie Heinemeier Hanssons
Kreditrahmen für die Apple-Card fiel

20-mal geringer
aus, als der ihres Ehemannes – trotz
gleichen Einkommens.

Ein Algorithmus ist eine eindeutige Folge von Anweisungen zur Lösung eines mathematischen Problems. Bietet diese Technologie die Chance, neutrale Entscheidungen zu treffen und menschliche Vorurteile zu überwinden?

Oder können auch Algorithmen von Vorurteilen belastet sein, Diskriminierung begünstigen oder diese sogar erzeugen?



GEWINN

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

WWW.GENDER-WISSEN-INFORMATIK.DE



ZUR SITUATION

Algorithmen enthalten stets einen menschlichen Faktor: Ihr Zweck wird von Menschen vorgegeben, ebenso die von ihnen getroffenen Priorisierungen und Ausschlüsse. Entwicklungsteams und Auftraggeber/innen können dabei unbeabsichtigt Verzerrungen und den Faktor Gender in dieses Regelwerk implementieren. Ähnliche Verzerrungen kommen ins Spiel, wenn Entwicklungsteams oder Auftraggeber/innen ihre **eigenen Werte** – oft in bester Absicht – in der Software verankern und z. B. per Algorithmus über die Sichtbarkeit von Beiträgen bestimmen. Social-Media Plattformen sperren (oft landesabhängig) Beiträge automatisch je nach Inhalt. Derzeit in Kritik ist die chinesische Plattform Tik Tok, die gezielt Inhalte von Menschen mit Behinderungen, queeren und dicken Menschen in der Reichweite einschränkte, um sie »vor Mobbing zu schützen«.

Noch komplexer wird es beim sogenannten maschinellen Lernen: Hier haben Algorithmen aus dem Bereich der **künstlichen Intelligenz** die Aufgabe, aus den Daten zu lernen, die sie verarbeiten. Durch diese Daten können existierende Ungleichheiten in algorithmische Systeme übertragen und dort potenziert werden. Eine von Amazon entwickelte Recruiting-Software z. B. enthielt unfreiwillig einen gewichtigen Gender-Bias. Das System wurde **auf Basis der vergangenen Personalentscheidungen** trainiert. Da in der Historie des Unternehmens Männer den Tech-Bereich dominierten, ließ sich das System nicht mehr davon abbringen, diese Gewichtung fortzuführen. Letztendlich wurde die Weiterentwicklung des Systems komplett eingestellt.

Andere Ungleichheiten entstehen **aufgrund technischer Rahmenbedingungen**. Es gibt z. B. nur bedingt Platz auf einem Display. Meist werden die Ergebnisse einer Suche angeklickt, die auf dem ersten Bildschirm weit oben

präsentiert werden. Der Algorithmus, der die **Reihenfolge** von Suchmaschinenergebnissen bestimmt, ist daher von großer Wirkungsmacht. Basiert er auf dem Klickverhalten der Nutzer/innen, bilden sich hier entsprechend häufig gesellschaftlich bedingte Verzerrungen ab.

Diskriminierungen entstehen so oft erst **im Gebrauch des Systems**, z. B. wenn Klickraten und Bewertungen von Nutzer/innen deren Werte, Vorlieben und bestehende gesellschaftliche Verzerrungen abbilden.

Herauszufinden, wie Ergebnisse – z. B. Empfehlungen, Rankings oder Entscheidungen – zustande gekommen sind, ist schwierig: Die **Komplexität der Systeme** verhindert oft die Herleitung des Ergebnisses. So sind diskriminierende Strukturen für Einzelne gar nicht erkennbar. Dies ist besonders gravierend, wenn **algorithmische Systeme als neutral wahrgenommen werden**: Sie haben einen immensen Einfluss auf den Alltag von Millionen von Menschen. Einsatzgebiete sind Kreditvergabe, Personalentscheidungen, Prognosen für Straffälligkeit, Empfehlungen für Einkäufe, Freunde, Nachrichten, Suchergebnisse – kurz: **Algorithmen berühren alle Lebensbereiche**. Um so wichtiger ist es, Verzerrungen zu vermeiden. Diese können in verschiedenen Formen auftreten.



Im Folgenden werden verschiedene Beispiele und mögliche Lösungen für Entwicklungsteams aufgezeigt.

ZUM HINTERGRUND

Diskriminierungsrisiko durch geschützte Merkmale. Der Service »lookalike audience« von Facebook automatisierte die gezielte Adressierung von Stellenanzeigen. Es wurden Personen angesprochen, die bezogen auf Alter, Geschlecht, Standort und Interessen den Mitarbeiter/innen ähnlich waren. Nach diversen Klagen versprach Facebook für kritische Einsatzbereiche wie Personalstellen, Kredite und Wohnungen keine Adressierung nach Alter und Geschlecht sowie mit geschützten Merkmalen korrelierende Einstellungen mehr zu ermöglichen.

WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN TUN?

Überlegen Sie, an welcher Stelle Ungerechtigkeiten ins System einfließen können und entwickeln Sie geeignete Prüfmechanismen und Gegenmaßnahmen.

Hier gibt es drei kritische Phasen: 1) Input der Daten, 2) Modellierung des Algorithmus, Entscheidungen des Teams und Auftraggeber/innen sowie 3) Einsatz und Nutzung des Systems und der Ergebnisse.

INPUT

Trainingsdaten prüfen. Lernen algorithmische Systeme auf Basis von Trainingsdaten, können sich unbemerkt Verzerrungen ergeben. Vermeintlich neutrales Bildmaterial kann durch **Über- oder Unterrepräsentation** in bestimmten Kontexten Probleme erzeugen oder bereits vorhandene gesellschaftliche Ungerechtigkeiten spiegeln und vertiefen. Gleiches gilt, wenn algorithmische Systeme **auf Basis historischer Daten lernen**. Hier muss aktiv kuratiert und korrigiert werden.

Achtung: Das Merkmal Gender gar nicht erst abzufragen ist keine Lösung, im Gegenteil. Auf Basis von Ersatzinformationen – sogenannte Proxys, z. B. Teilzeit für Geschlecht – gerät dennoch unfaire Verzerrung in das System. Ohne Gender-Angaben können Sie diese Verzerrung nur noch schlechter prüfen und identifizieren – so geschehen bei der von Goldman Sachs herausgegebenen Apple Card. Apple und Goldman Sachs beteuerten, dass für die Apple Card keine Information zu Geschlecht abgefragt werden. Trotzdem gab es prominente Beispiele von Personen, die darauf hinwiesen, dass Frauen deutlich weniger Kredit eingeräumt wurde.

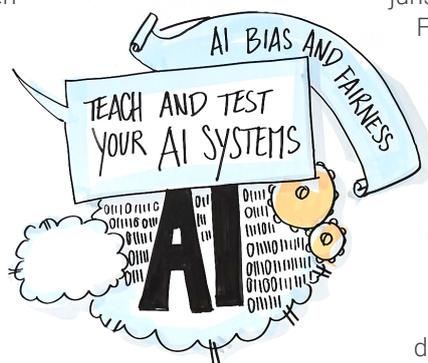
ALGORITHMUS, TEAMENTScheidungen, KUNDENWÜNSCHE

Richtlinien setzen und Prüfmechanismen etablieren. Unreflektierte Entwicklung von algorithmischen Systemen kann sich sowohl ökonomisch als auch rechtlich auf die entwickelnden Unternehmen auswirken. Daher ist die Formulierung einer **ethischen Zielsetzung zu Beginn** des

Entwicklungsprozesses sinnvoll, die vom Team dann in den einzelnen Produktzyklen überprüft werden kann.

Zielsetzung hinterfragen. Wenn ein Geschäftsmodell darauf beruht, gezielt bestimmten Gruppen Informationen zugänglich zu machen und anderen vorzuenthalten, ist die Option zur Diskriminierung wortwörtlich vorprogrammiert. Hinterfragen Sie: Wie soll das System eingesetzt werden?

Vorsicht, wenn Erkenntnisse, die von einer Gruppe abgeleitet wurden, auf eine Einzelperson übertragen werden. Es gibt Kontexte, in denen individuelle Entscheidungen wesentlich sind, z. B. Kreditvergabe oder Versicherungsentscheidungen. Gibt es Möglichkeiten im System, individuelle Fälle zu prüfen? Haben Betroffene die Möglichkeit, Feedback zu geben? Dies ist nicht nur aus Fairnessgründen und juristisch sinnvoll, sondern auch, um mögliche Fehler im System frühzeitig zu erkennen.



Dokumentieren und nachvollziehbar machen, wie das System zu seinen Ergebnissen kommt. Die Nachvollziehbarkeit von algorithmischen Entscheidungen wird künftig rechtlich eine Rolle spielen, dient der eigenen Absicherung und der Qualitätssicherung. Nachvollziehbare, belegbare Dokumentationsarbeit ist bei der Entwicklung algorithmischer System essenziell.

ANWENDUNG

Für Ausgleich sorgen, wenn der Input der Nutzer/innen den Output verzerrt. Systeme, die mit Ranking und Bewertung von Nutzer/innen arbeiten, übernehmen deren impliziten Vorurteile. Generell entsteht durch die Personalisierung von Inhalten und Ranking das Risiko von Filterblasen, das auch für das Thema Gender relevant ist.

Kontrollieren, ob das System mehr findet, als Ihnen lieb ist. Es gibt geschützte Merkmale wie ethnische Herkunft, Geschlecht, Gesundheit, die sich – z. B. im Hinblick auf Gender – durch Sekundärinformationen, wie Teilzeitarbeit oder Berufswahl, dennoch in unfairen Ergebnissen niederschlagen können. Wenn trotz neutraler Eingabedaten ein Gender-Ungleichgewicht erzeugt wird, ist das ein Alarmzeichen für eine Schiefelage im System.



IMPULSE DISKUTIEREN SIE

ZUM THEMA ALGORITHMISCHE SYSTEME

Welche Expertise wird im Team benötigt, um Diskriminierung abzuwenden?

Technik ist nie neutral, denn sie entsteht immer in gesellschaftlichen Prozessen.

Welche existierenden impliziten Vorurteile könnten in Ihrem System zum Tragen kommen?

Wie könnte schon in der Planung des Systems gegen- gesteuert werden?

ZUM WEITERLESEN

Nobel, Safiya Umoja. (2018). **Algorithms of Oppression, How Search Engines Reinforce Racism.** NYU Press

Zweig, Katharina. (2019). **Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl.** Wilhelm Heyne Verlag

O'Neil, Cathy. (2018). **Angriff der Algorithmen: Wie sie Wahlen manipulieren, Berufschancen zerstören und unsere Gesundheit gefährden.** Carl Hanser Verlag

STICHWORT

Reinforcement Learning. Algorithmische Systeme können Zusammenhänge erlernen und nutzen. Meist geschieht dies heute noch als Supervised Learning, also mit einer Bewertung durch einen Menschen, z. B. wenn Bilder klassifiziert werden. Mehr und mehr wird aber Reinforcement Learning eingesetzt, d. h. das System probiert verschiedene Dinge aus und lernt selbstständig anhand eines Kriteriums (z. B. Klick-Rate).

Zitieren als: Claudia Herling, Ute Kempf, Michael Ahmadi, Anne Weibert, Volker Wulf & Nicola Marsden (2020). Handlungsempfehlungen des Verbundvorhabens „Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik (GEWINN)“. Bielefeld: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.

Impressum

Herausgeber:

Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.

Geschäftsführung: Sabine Mellies – Dr. Ulrike Struwe

Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld

Tel.: +49 521.106 7322 | Fax: +49 521.106 7171

info@kompetenzz.de | www.kompetenzz.de

Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld

UST-ID Nr. /VAT DE215 430 356

Bildnachweise: © kompetenzz, Steffi Behrmann, Jürgen Häffner, Pixabay

Graphic Recording: Matthias Schwert

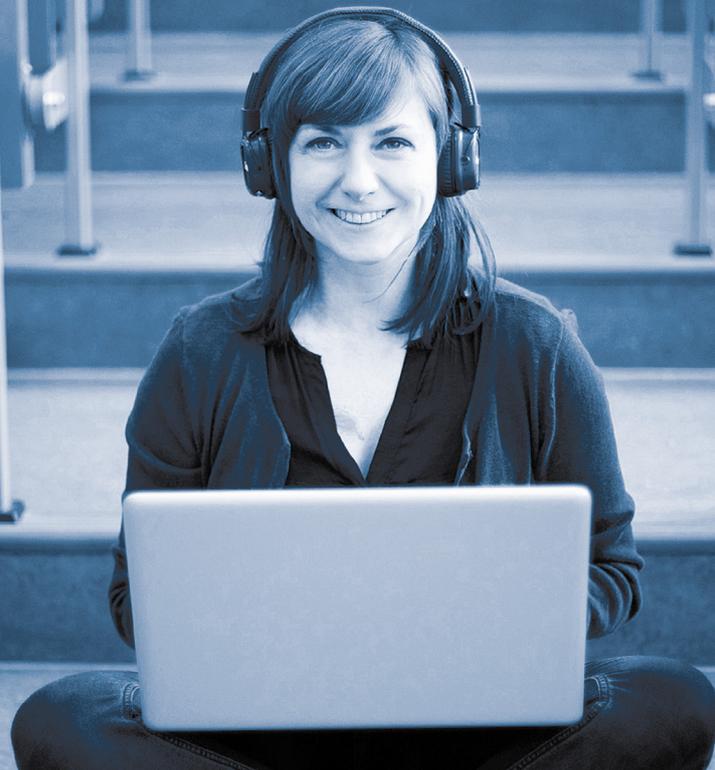
Gestaltung: Die Lutterlotsen

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1603, 01FP1604 und 01FP1605 vom 01.01.2017 - 30.4.2020 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.

FRAUEN IN DER IT: WIE WIR TALENTE ENTDECKEN, FÖRDERN UND HALTEN

HANDLUNGSEMPFEHLUNG



Einfach nur weitermachen wie bisher, aber bitteschön mit mehr Frauen – das funktioniert nicht.

Prof. Dr. Nicola Marsden, Hochschule Heilbronn, Verbundleitung GEWINN

”

Bei Stipendienanträgen mussten weibliche Antragstellerinnen eine

5-mal so hohe

wissenschaftliche Leistung bringen, um genauso kompetent wahrgenommen zu werden wie Männer.

Frauen verlassen die Tech-Branche doppelt so häufig wie Männer. Der Verlust weiblicher IT-Talente kostet Unternehmen viel Geld und Innovationspotenzial, denn diverse Teams arbeiten erfolgreicher.

Es lohnt sich also auch aus Unternehmenssicht, in die Entwicklung der Teamkultur zu investieren und optimale Bedingungen für eine individuelle Förderung des weiblichen Personals zu schaffen.



GEWINN

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

WWW.GENDER-WISSEN-INFORMATIK.DE



ZUR SITUATION

Speziell in der IT ist die Ausstiegsrate von Frauen ungewöhnlich hoch. Im Gegensatz zu Männern verlassen Frauen die Branche oft komplett, statt sich in einem anderen IT-Unternehmen zu bewerben. So gehen Talente gänzlich verloren und Ressourcen für Rekrutierung und Training verursachen Kosten.

Um eine geeignete Talentförderung zu entwickeln, müssen die möglichen Ursachen für diese hohe Ausstiegsrate betrachtet werden. Untersuchungen zeigen deutlich: **Der Hauptgrund, warum Frauen die Tech-Branche freiwillig verlassen, ist Diskriminierung und Ungerechtigkeit.** Es ist also wichtig, blinde Flecken in den eigenen Unternehmensstrukturen zu erkennen und sichtbar zu machen.

→ **Siehe Handlungsempfehlung »Organisationskulturen«**

Häufig sind es subtile, unbeabsichtigte Mechanismen, die der Entwicklung von weiblichen IT-Kräften entgegenstehen.

Beweis als Dauerschleife: Einige Gruppen müssen im Gegensatz zu anderen ihr Können ständig neu unter Beweis stellen – meist betrifft dies »Minderheiten«-Gruppen in Unternehmen. Dies ist unnötig kräftezehrend und ermutigt nicht dazu, die eigene Karriereentwicklung proaktiv zu gestalten.

Verhaltenskorsett: Welches Verhalten im beruflichen Kontext als akzeptabel gilt, wird je nach Geschlecht unterschiedlich bewertet. Ein männlicher Mitarbeiter, der »auf den Tisch haut« wird eher als energisch und durchsetzungsstark wahrgenommen, einer weiblichen Mitarbeiterin wird ein solches Verhalten hingegen schnell zu ihrem Nachteil als

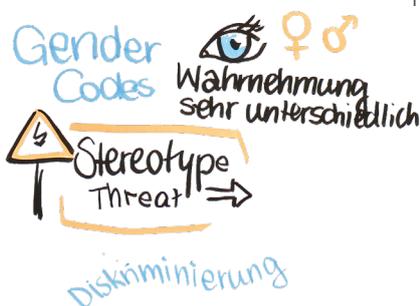
übertrieben aggressiv und emotional ausgelegt. Diese Doppelstandards schränken die Bandbreite an möglichen Verhaltensweisen für eine Frau ein und beeinflussen auch, wie ihre Führungskompetenz eingeschätzt wird.

Mutterschaft als Hemmnis und Dilemma: Mitarbeiterinnen mit Kindern wird häufig die Kompetenz abgesprochen. Wenn sie in Teilzeit gehen, wird ihnen mangelndes Engagement vorgeworfen. Arbeiten sie hingegen weiter Vollzeit, werden sie dafür kritisiert, keine gute Mutter und zu karriereorientiert zu sein.

Tauziehen: Befindet sich eine Gruppe in der Minderheit, treten deren Mitglieder unfreiwillig gegeneinander an, wenn sie verschiedene Anpassungsstrategien verfolgen oder sich diesen verweigern: Sollten Frauen einen männlichen Kommunikationsstil übernehmen oder nicht? Was passiert, wenn eine weitere Frau im Team eine andere Strategie einsetzt? Je ausgeglichener das Geschlechterverhältnis ist, desto weniger problematisch ist die Situation, da dann die geschlechtliche Gruppenzugehörigkeit nicht mehr im Fokus liegt.

Begrenzte Nischen: Wenn der Eindruck vorherrscht, dass maximal eine von mehreren Frauen im Team den Sprung zur nächsten Karriereebene schaffen kann, erzeugt dies Frustration und konkurrierendes Verhalten untereinander. Diese Struktur bestärkt zugleich das nachteilige Stereotyp, dass Frauen gegenüber anderen Frauen weniger wohlwollend sind.

Um weiblichen IT-Nachwuchs im Unternehmen erfolgreich zu halten, gibt es eine Reihe von Strategien:



WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN TUN?

TALENTENTWICKLUNG

»If she sees it, she can be it«: Role Models spielen eine große Rolle bei der Talententwicklung. Hier ist es wichtig, nicht unerreichbare Heldinnen in den Fokus zu nehmen, sondern lokale, greifbare Personen aus dem direkten Umfeld: Die Teamleiterin, die Vorgesetzte oder eine erfolgreiche Frau auf der gleichen Karrierestufe. Sie können die Sichtbarkeit von Frauen und damit möglicher Role Models in Ihrem Unternehmen steuern: Wer spricht auf Tagungen, Panels oder präsentiert Projekte intern wie extern? Auch wenn Sie externe Sprecher/innen einladen: Achten Sie auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis. Es gibt genügend Plattformen und Netzwerke, die Expertinnen zu verschiedenen Themen vermitteln.

Push and Support: Geben Sie Frauen Sichtbarkeit, indem Sie ihnen gezielt herausfordernde Aufgaben zuteilen (push). Stellen Sie gleichzeitig sicher, dass die Frau zu jedem Zeitpunkt spürt, dass sie Rückhalt (support) hat. Dieser muss nicht durch die unmittelbare Führungskraft, sondern kann auch durch eine klar benannte Ansprechperson mit passender Erfahrung erfolgen.

RAHMENBEDINGUNGEN

Flexible Arbeitszeitmodelle für den Berufsalltag:

Dies ist für alle Mitarbeiter/Innen attraktiv. Wichtig ist, dass zeitliche Flexibilität ohne Wertung oder Begründung ermöglicht wird, um flexible Arbeitszeitmodelle von möglichem Stigma innerhalb des Unternehmens zu befreien und so auch Männern den Schritt zur Familien- und Sorgearbeit zu erleichtern.

Alternative Entwicklungsmöglichkeiten: Bestimmte Funktionen erfordern z. B. eine hohe Reisetätigkeit. Ist es möglich, in andere, gleichwertige Bereichen zu wechseln, wenn die bisherige Funktion nicht mehr zum eigenen Lebensmodell passt?

JOBZUFRIEDENHEIT UND FAIRNESS

Wertschätzung und Sinn: Zur Jobzufriedenheit gehört die Wertschätzung im Team und das Gefühl, sinnvolle Aufgaben zu erfüllen. Entwickeln Sie daher transparente Kriterien für die Vergabe von hochwertigen Projekten. Zugleich ist es auch wichtig im Blick zu behalten, wer die wenig glamourösen Aufgaben übernimmt. Achten Sie also auch auf Anerkennung für sogenannte Fleißaufgaben. Sorgen Sie für Rotation, so dass nicht immer dieselben Personen die »Rosinen herauspicken« oder »freiwillig« die lästigen Aufgaben übernehmen. Die Zuweisung von Projekten ist häufig ein Gender-Thema, das sich nicht nur auf die Zufriedenheit, sondern auch auf die Beförderung und Talententwicklung auswirkt.

Transparenz: Erstellen Sie für die Beurteilung von Mitarbeiter/innen klare Kriterien. Achtung: In Bewertungen von Frauen finden sich häufig überproportional viele Kommentare zu ihrer Persönlichkeit. Diese sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, denn hier gelten Doppelstandards für Frauen und Männer, die unbewusst stereotype Rollenvorstellungen bedienen. Bewerten Sie daher vor allem **konkrete Kompetenzen**.

Feedback: Welche Möglichkeiten für Feedback gibt es für Mitarbeiter/innen im Unternehmen, wenn etwas nicht gut läuft? Gibt es eine Ombuds- oder Vertrauensperson?



ZUM HINTERGRUND

Stereotype Threat. Unsere Gesellschaft ist voller stereotyper Vorstellungen. Die betroffenen Menschen riskieren in der entsprechenden Situation, das negative Stereotyp zu bestätigen oder danach beurteilt zu werden. Das hat Folgen: Werden Mädchen mit dem Klischee konfrontiert, sie »könnten« kein Mathe, erbringen sie nachweislich schlechtere Leistungen als Mädchen, die dieser »Bedrohung« nicht ausgesetzt waren. Durch den Minderheitenstatus von Frauen in der IT stehen diese ständig als Frau im Fokus; es besteht also eine »stereotype Bedrohung«.



IMPULSE DISKUTIEREN SIE

ZUM THEMA TALENTENTWICKLUNG

Wie hoch ist der Anteil der Frauen (in Tech-Teams, nicht nur in HR und der Verwaltung!) in Ihrem Unternehmen?

Welche Gründe für den Ausstieg im Allgemeinen und bei weiblichen Fachkräften im Besonderen könnten vorliegen?

Wie ist der Stand der Aussteiger/innen in Ihrem Unternehmen?

ZUM WEITERLESEN

Holtzblatt, Karen, & Marsden, Nicola. (2018). **Retaining Women in Technology – Uncovering and Measuring Key Dimensions of Daily Work Experiences.** IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC 2018), 148-155.

Scott, Allison; Klein, Freada Kapor & Onovakpuri, Uriridiakoghene. (2017). **Tech Leavers Study – A first-of-its-kind analysis of why people voluntarily leave jobs in tech.** Kapor Center for Social Impact.

Iclaves. (2018). **Women in the Digital Age – A study prepared for the European Commission.** Retrieved from http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=50224

STICHWORT

Push and Support Für die Talententwicklung sind Herausforderungen wesentlich. Für die Job-Zufriedenheit spielt eine große Rolle, inwieweit die Führungskraft Herausforderungen (push) und zugleich für die dafür notwendige Unterstützung (support) bietet, um dabei erfolgreich zu sein.

Zitieren als: Claudia Herling, Ute Kempf, Michael Ahmadi, Anne Weibert, Volker Wulf & Nicola Marsden (2020). Handlungsempfehlungen des Verbundvorhabens „Gender. Wissen. Informatik. Netzwerk zum Forschungstransfer des interdisziplinären Wissens zu Gender und Informatik (GEWINN)“. Bielefeld: Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e.V.

Impressum
 Herausgeber:
Kompetenzzentrum Technik-Diversity-Chancengleichheit e. V.
 Geschäftsführung: Sabine Mellies – Dr. Ulrike Struwe
 Am Stadtholz 24, 33609 Bielefeld
 Tel.: +49 521.106 7322 | Fax: +49 521.106 7171
 info@kompetenzz.de | www.kompetenzz.de
 Vereinsregister Nr. 3811, Amtsgericht Bielefeld
 UST-ID Nr. /VAT DE215 430 356

Bildnachweise: © kompetenzz, Steffi Behrmann, Susanne Freitag, Jürgen Häffner
Graphic Recording: Tanja Wehr
Gestaltung: Die Lutterlotsen

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1603, 01FP1604 und 01FP1605 vom 01.01.2017 - 30.4.2020 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/innen.