

Unternehmenskulturen im Wandel - Karriereentwicklung im Informatikbereich

Ergebnisse des Forschungsprojekts „Alumnae Tracking“



Silvia Förtsch
Anja Gärtig-Daug
Ute Schmid

Unter Mitwirkung von
Bettina Finzel
Susanne Gall
Elke Heidel
Verena Pfeiffer
Sophie Vollmar



Bayerisches Staatsministerium für
Arbeit und Soziales,
Familie und Integration



EUROPÄISCHE UNION
EUROPAISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



TechnologieAllianzOberfranken



Für den Inhalt verantwortlich:

Prof. Dr. Ute Schmid (Projektleitung)
Silvia Förtsch (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)
Dr. Anja Gärtig-Daug (Wissenschaftliche Mitarbeiterin)

Autoren:

Silvia Förtsch
Anja Gärtig-Daug
Ute Schmid

Kontakt:

Prof. Dr. Ute Schmid
Professur für Angewandte Informatik, insb. Kognitive Systeme
Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
An der Weberei 5
96045 Bamberg
Tel.: (0951) 863-2860
Fax: (0951) 863-2862
E-Mail: ute.schmid@uni-bamberg.de
<https://www.uni-bamberg.de/wiai/gremien/frauenbeauftragte/alumnaetracking/>

Empfohlene Zitierweise:

Förtsch, S./Gärtig-Daug, A./Schmid, U.: Unternehmenskulturen im Wandel - Karriereentwicklung im Informatikbereich. Ergebnisse des Forschungsprojekts Alumnae Tracking, Bamberg 2015.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Verfasser gestattet.

Weitere Exemplare dieses Berichts können unter der oben stehenden Kontaktadresse bezogen werden.

Titelgestaltung: Elke Heidel

Logo: Silvia Förtsch

Satz: Anja Gärtig-Daug

Bamberg, Mai 2015

Vorwort

Fachkräftemangel in der IT-Branche sowie Probleme bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind Themen, über die immer wieder in den Medien berichtet wird und die für viele Unternehmen ganz aktuell Probleme darstellen. Während die Anzahl der jungen Männer, die sich für ein Studium der Informatik oder Wirtschaftsinformatik entscheiden, vermutlich kaum gesteigert werden kann, gibt es immer noch viele junge Frauen, die während ihrer Schulzeit nicht die Chance haben, ihre Neigungen und Begabungen im Bereich der Informatik zu entdecken. Dadurch gehen Unternehmen viele potenziell sehr gut geeignete Mitarbeiterinnen verloren. Auf der anderen Seite wollen Frauen, aber zunehmend auch Männer, Beruf und Familie sinnvoll vereinbaren. Steigt ein Elternteil über mehrere Jahre aus dem Arbeitsleben aus, um die Familienarbeit zu übernehmen, ist es gerade in der IT-Branche nicht einfach, danach wieder Anschluss zu finden. Auch ist es bislang nur selten möglich, verantwortungsvolle und gut bezahlte Positionen zu bekleiden, wenn man nicht Vollzeit arbeitet. Unternehmen müssen auf diesen Wandel der Rollenmodelle reagieren und Strategien entwickeln, um hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der Phase der Familiengründung im Unternehmen zu halten.

An der Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik (WIAI) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg wurde von 2012 bis 2015 eine umfangreiche empirische Studie durchgeführt, die diese Themen beleuchtet. Anstelle einer repräsentativen, stichproben-basierten Umfrage wurde eine Vollerhebung bei Studierenden und Ehemaligen der Fakultät WIAI, die ihren Abschluss im Zeitraum von 2003 bis 2014 erhalten haben, durchgeführt. Damit kann systematisch, bezogen auf Studierende, die ihre Abschlüsse unter vergleichbaren Bedingungen, aber in unterschiedlichen Studiengängen – von stark wirtschaftswissenschaftlichen bis hin zu rein informatischen Studiengängen – erreicht haben, untersucht werden, welchen Effekt das Geschlecht, der Studiengang, die Noten und die persönliche Situation auf den beruflichen Erfolg sowie die Zufriedenheit hat. Schwerpunkt des vorliegenden Berichtes sind die Ergebnisse der parallel durchgeführten Unternehmensbefragung. Auch hier wurde keine repräsentative Stichprobe gezogen, sondern der Schwerpunkt auf IT-Unternehmen und IT-nahe Unternehmen in der Region gelegt. Befragt wurden schwerpunktmäßig Unternehmen mit Sitz in Bamberg, Oberfranken, Nordbayern sowie Bayern und zusätzlich einige Unternehmen mit Hauptsitz in anderen Bundesländern. Dabei wurden sowohl kleine und mittelständische Unternehmen wie große Unternehmen und Firmen, die regional, national oder international agieren in die Erhebung mit einbezo-

gen. Damit sollte ein möglichst breites Spektrum an Maßnahmen für die Frauenförderung sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der IT-Branche erfasst und bewertet werden, und betrachtet werden, welche Maßnahmen bei verschiedenen Unternehmensausrichtungen besonders erfolgreich umgesetzt werden können. Denn sicher sind manche Maßnahmen, die ein großer global Player realisieren kann, für kleine, regionale Unternehmen nicht umsetzbar. Eventuell gibt es aber auch Maßnahmen, die sich gerade besonders gut in kleineren Unternehmen bewähren.

Sehr herzlich möchten wir uns bei unseren Geldgebern – dem Europäischen Sozialfonds (ESF), dem Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Integration (vormals Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen) sowie der Technologie-Allianz Oberfranken (TAO) bedanken, ohne deren finanzielle Unterstützung das Projekt nicht hätte durchgeführt werden können. Wir bedanken uns bei unseren studentischen Hilfskräften Bettina Finzel, Susanne Gall, Elke Heidel, Verena Pfeiffer und Sophie Vollmar für das große Engagement mit der sie die Datenerhebung und Datenauswertung unterstützt haben. Bei den Mitarbeitern des Lehrstuhls Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen Dr. Sven Laumer und Alexander von Stetten bedanken wir uns, dass sie sich die Zeit genommen haben, ihre Erfahrungen im Bereich Unternehmensbefragung an uns weiterzugeben. Danken möchten wir auch allen Studierenden und Ehemaligen der Fakultät Wirtschaftsinformatik und Angewandte Informatik der Otto-Friedrich Universität Bamberg, die sich die Zeit genommen haben, unsere zum Teil recht langen Fragebögen auszufüllen.

Schließlich bedanken wir uns bei allen Unternehmen, die uns die Zeit eingeräumt haben, in ausführlichen Interviews zu eruieren, welche Erfahrungen mit Maßnahmen zur Frauenförderung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf vorliegen. Wir hoffen, dass der vorliegende Bericht den teilnehmenden Unternehmen einen guten Überblick über die Fördermaßnahmen und deren eingeschätzten Nutzen aus Sicht der Unternehmen sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt!

Herzlich,

Ute Schmid, Silvia Förtsch, Anja Gärtig-Daug

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	7
1 Das Projekt „Alumnae Tracking“	9
1.1 Zentrale Ergebnisse	10
1.2 Ausgangssituation	15
1.3 Ziele und teilnehmende Unternehmen	16
2 Unternehmenskulturen und Karriereentwicklung in der Informatik	19
2.1 Unternehmenscharakteristika.....	20
2.2 Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsplatzform	23
2.1 Personalentwicklung.....	30
2.3.1 Fördermaßnahmen	30
2.3.2 Vereinbarkeit Familie und Beruf.....	34
2.2 Berufsbezogene Kompetenzen	38
2.4.1 Ergebnisse der Unternehmensbefragung.....	38
2.4.2 Ergebnisse der Studierenden- und Ehemaligenbefragung	42
2.3 Stellenbesetzungsprozesse.....	49
3 Beschäftigungspräferenzen und Arbeitsplatzgegebenheiten.....	52
3.1 Ergebnisse der Studierendenbefragung	52
3.3 Ergebnisse der Ehemaligenbefragung	59
4 Methodisches Vorgehen	78
5 Handlungsempfehlungen	80
6 Best-Practice-Beispiele	85
Literaturverzeichnis.....	89

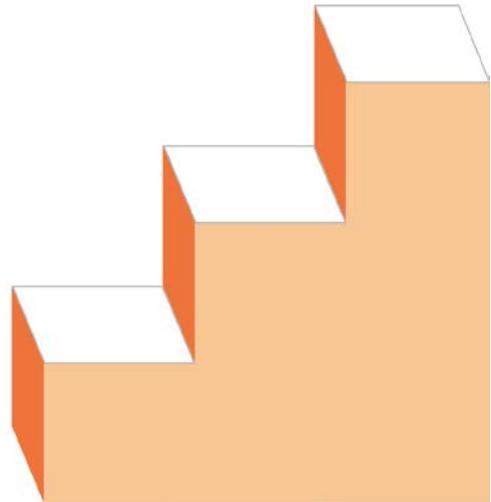
Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Art des befragten Unternehmens.....	17
Abbildung 2: Zuordnung der Unternehmen zu Wirtschaftszweigen.....	17
Abbildung 3: Unternehmenscharakteristika.	21
Abbildung 4: Modelle zur Arbeitszeitgestaltung.	24
Abbildung 5: Modelle zur Arbeitsplatzform.	26
Abbildung 6: Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung.....	28
Abbildung 7: Fördermaßnahmen, welche die Situation der Beschäftigten im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigen.	31
Abbildung 8: Fördermaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.....	36
Abbildung 9: Gründe, die gegen Karriereambitionen sprechen.	36
Abbildung 10: Zurückhaltendes Verhalten der Frauen bei Gehaltsverhandlungen.	37
Abbildung 11: Berufsbezogene Kompetenzen.....	39
Abbildung 12: Einschätzung seitens der Absolventinnen und Absolventen, wie wichtig Fähigkeiten und Kenntnisse für die berufliche Tätigkeit sind.	43
Abbildung 13: Einschätzung seitens der Studentinnen und Studenten, wie wichtig Fähigkeiten und Kenntnisse für die spätere berufliche Tätigkeit sind.	44
Abbildung 14: Subjektive Einschätzung über welche Kenntnisse und Fähigkeiten Absolventen und Absolventinnen bei Studienabschluss verfügen.	45
Abbildung 15: Subjektive Einschätzung über welche Kenntnisse und Fähigkeiten Studierende zum Befragungszeitpunkt verfügen.	47
Abbildung 16: Stellenbesetzungsprozesse.	50
Abbildung 17: Attraktivität von Unternehmen aus Studierendensicht.	53
Abbildung 18: Attraktivität von Modellen zur Arbeitszeitgestaltung aus Studierendensicht.	54
Abbildung 19: Attraktivität von Arbeitsplatzformen aus Studierendensicht.....	55
Abbildung 20: Attraktivität von Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung aus Studierendensicht.	56
Abbildung 21: Beabsichtigter Karriereverlauf der Studierenden.	56
Abbildung 22: Attraktivität von Personalentwicklungsmaßnahmen aus Studierendensicht. .	58
Abbildung 23: Attraktivität von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Studierendensicht.	59
Abbildung 24: Wirtschaftszweige und Arbeitsbereiche, in denen die Absolventen und Absolventinnen tätig sind.	61
Abbildung 25: Berufliche Stellung der Absolventen und Absolventinnen.	63
Abbildung 26: Absolventen und Absolventinnen mit Führungsverantwortung.	64
Abbildung 27: Charakteristika der Beschäftigungssituation der Absolventen und Absolventinnen: Unternehmensgröße, Befristungssituation und Arbeitszeitumfang.....	65

Abbildung 28: Modelle zur Arbeitszeitgestaltung bei den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen.....	66
Abbildung 29: Arbeitsplatzformen der berufstätigen Absolventen und Absolventinnen.	66
Abbildung 30: Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.....	67
Abbildung 31: Arbeitsplatzzufriedenheit in Abhängigkeit von den gegebenen Arbeitsbedingungen.....	69
Abbildung 32: Personalentwicklungsmaßnahmen, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.....	72
Abbildung 33: Inanspruchnahme von Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Absolventen und Absolventinnen.....	73
Abbildung 34: Beabsichtigter Karriereverlauf der Absolventen und Absolventinnen.....	74
Abbildung 35: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.....	75
Abbildung 36: Nutzung angebotener Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf seitens berufstätiger Eltern.	76
Abbildung 37: Zeitliche Abfolge der Erhebungen.	79

1

Das Projekt „Alumnae Tracking“



Auf der Grundlage einer Fragebogenstudie untersuchte das Forschungsprojekt Alumnae Tracking Lebens- und Karrierewege von Studierenden und Absolventen der Fakultät Wirtschafts- und Angewandte Informatik der Otto-Friedrich Universität Bamberg (Laufzeit 01.10.2012 bis 31.03.2015, gefördert vom ESF¹, BStMAS² und TAO³). Neben objektiven Kriterien wie Personalverantwortung und Einkommen wurden subjektive Kriterien zur Lebenszufriedenheit und Work-Life-Balance erhoben. Ziel des Projektes war es, Aufschlüsse darüber zu erhalten, inwiefern und warum die Karrierewege von Männern und Frauen im Bereich Informatik unterschiedlich verlaufen. Das Interesse lag darin zu ergründen, warum insbesondere der Frauenanteil in der IT-Branche noch immer gering ist (Kempf, 2012). Um erfassen zu können, inwieweit die gesteckten beruflichen und privaten Ziele vom Studium bis ins Arbeitsleben erreicht werden, erfolgte die Befragung von Studierenden zu zwei und Ehemaligen zu drei Zeitpunkten. Auf diese Weise konnten Veränderungen beim Studienerfolg, in der beruflichen Position sowie in der Lebensplanung mit ihren jeweiligen Einflussfaktoren erfasst werden. Weiterhin wurden zusätzlich 30 Unternehmen unterschiedlicher Betriebsgrößen in die Untersuchung einbezogen und in einem ca. 30-bis maximal 120-minütigen Interview zu ihrer Unternehmenskultur sowie den Karriere- und Work-Life-Balance-Maßnahmen befragt. Hierdurch konnten differenzierte Aussagen über die Arbeitsbedingungen im Bereich Informatik getroffen werden und ein Abgleich erfolgen, inwieweit die von den Unternehmen angebotenen Fördermaßnahmen am Arbeitsplatz mit den Wünschen der Nachwuchskräfte übereinstimmen. Die befragten Unternehmen erhalten auf diese Weise einen Benchmark hinsichtlich ihrer Attraktivität als Arbeitgeber sowie wertvolle Anregungen zur Ausrichtung ihrer Rekrutierungs-

¹ Europäischer Sozialfonds

² Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration

³ Technologie Allianz Oberfranken

und Karriereförderstrategien. Zugleich soll die Befragung Aufschluss darüber geben, welche Anforderungen seitens der Unternehmen, z. B. hinsichtlich der zeitlichen und räumlichen Flexibilität sowie der örtlichen Verfügbarkeit, an die Nachwuchskräfte gestellt werden.

1.1 Zentrale Ergebnisse

Die Unternehmensbefragung hat ergeben, dass die Erhöhung des Frauenanteils im Informatikbereich vom Arbeitgeber durchaus gewünscht ist. Auch der Anstieg von Frauen in Führungspositionen ist insbesondere für große Unternehmen ein Ziel. Kleine und mittlere Unternehmen haben oftmals nicht die Möglichkeit zukünftig Führungspositionen mit Frauen zu besetzen, da derzeit keine weiteren Führungspositionen zur Verfügung stehen. Allgemein geht die Erkenntnis der Personalverantwortlichen dahin, dass gemischte Teams erfolgreicher sind und „Diversity“ das Entwicklungspotenzial und die Arbeitsleistung der Fachkräfte erhöht. Außerdem impliziert der Plan, den Frauenanteil im Informatikbereich zu erhöhen, die Wertschätzung der Arbeit von Frauen in dieser Branche.

In der Personalentwicklung gehen kleine/mittlere Unternehmen auf die Bedürfnisse der Angestellten überwiegend auf individuelle Weise ein, da sich aufgrund der geringen Beschäftigungszahl strukturierte Programme nicht rentieren. Hingegen bieten große Unternehmen eher standardisierte Lösungen an. Ein wesentliches Argument für die Konzeption aller unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen ist, dass die Anforderungen des Unternehmens sich mit den Wünschen der Angestellten vereinbaren lassen. Dabei ist das Interesse an Karriereentwicklungsprogrammen der großen Unternehmen hoch. Es ist ihnen wichtig, dass Führungspositionen aus dem eigenen Personalstamm besetzt werden können.

Bei den Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodellen zeigt sich die Tendenz zum Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten. Dabei erhöhen flexible Arbeitszeiten, Vertrauensarbeitszeit sowie die Möglichkeit zum Home-Office die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber und die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrem Arbeitsplatz. Wobei das Angebot zum Home-Office eine hohe Eigendisziplin voraussetzt. Dennoch gilt der Büroarbeitsplatz als die häufigste Form der Arbeitsplatzgestaltung. Nach Angaben der Personalverantwortlichen gilt die Anwesenheitspflicht im Büro der Kommunikationsförderung und dient dem fachlichen Austausch unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Zudem ist eine klare Trennung zwischen Büro und Privatbereich

möglich. Von Führungskräften wird in ihrer Vorbildrolle erwartet, dass sie im Büro anwesend sind.

Vorteile bei flexiblen Modellen ergeben sich für Arbeitgeber sowie Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Auf der einen Seite lassen sich die Personalkosten durch den Wegfall von Überstundenpauschalen und Ausgleichszahlungen reduzieren. Es ist eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erwarten, da das Personal zeitlich flexibel, je nach Auftragslage, eingesetzt werden kann. Auf der anderen Seite haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen Gewinn, indem sich durch die flexible Arbeitszeit berufliche und private Ziele gut vereinbaren lassen. Allerdings besteht bei flexiblen Arbeitszeiten die Gefahr, dass Beschäftigte sich selbst ausbeuten, indem sie besonders lange, bis in den späten Abend hinein arbeiten oder zusätzliche Arbeitsstunden am Wochenende leisten, um ihre Ziele zu erreichen. Dies gefährdet die nötige Erholungsphase der Angestellten.

Bei der Arbeitszeitgestaltung zeigt sich, dass Teilzeitarbeit im Informatikbereich so gestaltet ist, dass zumeist mehr als 50% der wöchentlichen Arbeitszeit bewältigt wird. Neueinstellungen erfolgen fast ausschließlich in Vollzeit. Um die Arbeitszeit zu reduzieren sollte ein triftiger Grund vorliegen, wie z. B. die Elternschaft. Es sind überwiegend Mütter, die in Teilzeit arbeiten.

Bei den Maßnahmen zu außergesetzlichen Arbeitszeitfreistellung werden Angebote zur Weiterbildung von allen befragten Unternehmen forciert und finanziell unterstützt. Den Betrieben ist es wichtig, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut ausgebildet und auf dem neuesten Wissensstand sind. Andere Konzepte wie Sabbatjahr, außergesetzliche Pflegezeiten- und Familienzeiten oder Lebensarbeitszeitkonten werden wenig nachgefragt und insbesondere von kleinen/mittleren Unternehmen im geringeren Umfang angeboten. Der Fokus liegt hier auf individueller Problemlösung. Insgesamt betrachtet müssen längere Urlaubszeiten geplant sein. Hingegen besteht die Möglichkeit zur kurzfristigen Urlaubsplanung, wenn es sich um eine kurze Zeitdauer handelt.

Unterstützende Lösungen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erleichtern, werden von den Unternehmen in mittlerem Umfang angeboten. Förderangebote speziell für Frauen gibt es in großen Unternehmen. Der Frauenanteil ist im Informatikbereich so gering, dass sich strukturierte Konzepte für kleine/mittlere Betriebe nicht rentieren. Es besteht Bedarf an guten Konzepten und deren Umsetzung. Zumal „Familienplanung“ von vielen Befragten als Grund für geringe Karriereambitionen bei Frauen genannt wird. Als weitere Karrierebarriere werden fehlende weibliche Rollenbilder im Informatikbereich von den Personalverantwortlichen erkannt. Dabei führen differenzi-

elle Persönlichkeitsmerkmale von Männern und Frauen zu unterschiedlichen Berufswegen. Frauen streben häufiger Fach- als Führungskarrieren an. Wenn weibliche Fachkräfte sich aber für einen Karriereweg entschieden haben, ziehen sie ihre Pläne durch und stehen den Männern in Gehaltsforderungen nicht nach.

Die Ergebnisse zu den beruflichen Kompetenzen zeigen, dass die befragten Unternehmen Fachwissen, logisches Denken, analytische sowie soziale Kompetenzen, Kommunikations-, Team- und Problemlösefähigkeit, Kreativität und Offenheit von ihren Fachkräften erwarten. Wünschenswert sind weitere wichtige Persönlichkeitsmerkmale, wie andere Kulturen verstehen, selbständiges Arbeiten, Konfliktmanagement, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, strukturiertes Arbeiten sowie Motivation für ein neues Aufgabengebiet. Drei der befragten Unternehmen sagen aus, dass Männer über ein höheres Fachwissen als Frauen verfügen. Als Grund dafür werden Fehlzeiten der Frauen durch Kindererziehungszeiten genannt. Kommunikative Fähigkeiten, Teamfähigkeit sowie soziale Kompetenzen werden Frauen stärker zugesprochen als Männern. Beim Vergleich mit den Befunden aus der Studierenden- und Ehemaligenbefragung fällt auf, dass die von den Unternehmen als wichtig erachteten Kenntnisse von den Studierenden bzw. von den Absolventen und Absolventinnen ebenso als bedeutend eingestuft wurden. Allerdings schätzen Frauen die Wichtigkeit der erforderlichen Fähigkeiten überwiegend höher ein als Männer. Außerdem sind Frauen im Gegensatz zu Männern im höheren Maße der Meinung über die notwendigen beruflichen Fähigkeiten aufgrund ihres Studiums zu verfügen. Die Abfrage des Aspekts, inwieweit Führungsqualitäten für das Berufsfeld nötig sind, war gegenüber anderen Kompetenzen für Männer und Frauen etwas weniger relevant. Auffallend ist, dass diese Fähigkeit von keinem Unternehmen genannt wurde. Führungsqualitäten scheinen zunächst kein wichtiges Kriterium bei der Rekrutierung von Fachkräften zu sein. Hierzu passt der Befund, dass Unternehmen ihr Stammpersonal zunächst in der beruflichen Tätigkeit beobachten und dann gezielt Personen, welche die erforderlichen Eigenschaften mitbringen und auch den Willen haben eine Führungsposition einzunehmen, fördern.

Der Stellenbesetzungsprozess wird überwiegend als transparenter Prozess beschrieben, bei dem interne und externe Rekrutierungskanäle genutzt werden. Die Unternehmen bestätigen eine ungleiche Geschlechterverteilung bei den Vorstellungsgesprächen aufgrund mangelnder weiblicher Bewerbungen. Die Stellenausschreibung geschieht im Informatikbereich überwiegend in Vollzeit. Maßnahmen, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleisten können, werden nur von einem geringen Prozentsatz der Unternehmen in der Stellenausschreibung benannt. Zum

Zeitpunkt der Befragung haben 90% der Unternehmen vakante Stellen. Etwa die Hälfte davon ist der Meinung diese im Jahresverlauf besetzen zu können.

Aus der Studierendenbefragung wird ersichtlich, dass insbesondere international ausgerichtete Unternehmen, die eine flexible Arbeitszeitgestaltung und neben dem klassischen Büroarbeitsplatz auch die Möglichkeit zur Arbeit im Home-Office anbieten, von den Studierenden als attraktive Arbeitgeber eingestuft werden.

Hinsichtlich der Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung legen die Studierenden Wert darauf, dass ein Überstundenausgleich erfolgt und die Möglichkeit zur kurzfristigen Urlaubsplanung gegeben ist. Für Studentinnen ist zudem der Aspekt der Freistellung für Familien- und Pflegezeiten und das Angebot einer betrieblichen Kinderbetreuung relevant.

Konkrete Karriereziele sind während des Studiums noch nicht bei allen Studierenden ausgeprägt. Wenngleich mehr Frauen als Männer angeben, dass ihnen das Einnehmen einer leitenden Position wichtig sei, streben Frauen (zunächst) tendenziell eher eine fachliche Laufbahn an, während Männer eher eine Führungskarriere planen.

Im Bereich der Personalentwicklung legen Studierende Wert auf strukturierte Einarbeitungsprogramme, den Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und die Finanzierung dieser Maßnahmen durch den Arbeitgeber. Zum Gelingen eines erfolgreichen Einstiegs in das Berufsleben und für die Begleitung der weiteren beruflichen Entwicklung befürworten die Studierenden zudem die Unterstützung durch einen persönlichen Mentor bzw. eine Mentorin oder ein Mentoringprogramm.

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Unternehmensbefragung zeigt sich auch in der Ehemaligenbefragung der Trend zur flexiblen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung. Ein Großteil der Absolventen und Absolventinnen ist in der Lage, seine Arbeitszeit und zum Teil auch die Arbeitstage flexibel einzuteilen. Zusätzlich zum Büroarbeitsplatz verfügen viele Absolventen über die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten und nutzen Büro- und Heimarbeitsplatz im Wechsel. Dennoch besteht der Wunsch nach einem weiteren Ausbau der Home-Office-Möglichkeiten und einer breiteren Akzeptanz dieser Arbeitsform seitens der Kollegen und Kolleginnen.

Bei den Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung ist überwiegend die Möglichkeit zur kurzfristigen Urlaubsplanung und des Überstundenausgleichs gegeben. Ebenso ist die Option, ein Sabbatjahr zu nehmen, relativ weit verbreitet.

Die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit hat ergeben, dass eine freiheitliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen mit Home-Office, Vertrauensarbeitszeit und flexibler Arbeitszeitgestaltung zusammen mit Maßnahmen, die auf eine ausgewogene Work-

Life-Balance der Beschäftigten zielen, wie z. B. Überstundenausgleich, kurzfristige Urlaubsplanung oder das Angebot eines Sabbaticals, zu einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit beitragen. Diese lässt sich weiter steigern, wenn seitens der Arbeitgeber darauf geachtet wird, die Abende und das Wochenende von beruflichen Aufgaben frei zu halten.

Abweichend zu den Befunden der Unternehmensbefragung berichten die Absolventen und Absolventinnen über ein breites Spektrum an Teilzeitbeschäftigungsformen von unterhältig bis hin zu vollzeitnah. Insgesamt sind relativ wenig Befragte und vermehrt Frauen in Teilzeit tätig. Es überwiegt eine unbefristete Vollzeitbeschäftigung, die zumeist eine Reisetätigkeit beinhaltet. Der Ausbau an Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten wird aber durchaus auch von Männern gewünscht.

Wirft man einen Blick auf die berufliche Position der Absolventen und Absolventinnen, so wird deutlich, dass mehr Männer als Frauen in Führungspositionen tätig sind und weibliche Führungskräfte ausschließlich Verantwortung für kleinere Teams tragen. Bei der Frage nach den weiteren Karriereplänen geben 39% der Männer, aber nur 11% der Frauen an, eine Führungskarriere anzustreben, wobei relativ viele Frauen sich hinsichtlich ihrer Karrierepläne noch unschlüssig sind.

Strukturierte Einarbeitungsprogramme, Karriereentwicklungsprogramme und die Erstellung individueller Entwicklungspläne sind bei den Arbeitgebern, für die die Absolventen und Absolventinnen tätig sind, weniger stark verbreitet. Entsprechende Angebote erfahren jedoch einen hohen Zuspruch, insbesondere von Frauen, und werden von Männern und Frauen gleichermaßen gewünscht. Gerade ein professionelles Karrierecoaching kann bei Frauen dazu beitragen, individuelle Karriereziele zu identifizieren. Es zeigt sich jedoch, dass Karriereentwicklungsmaßnahmen oder eine Begleitung der beruflichen Entwicklung durch einen Mentor bzw. eine Mentorin eher Männern als Frauen offeriert werden. Dem raschen technologischen Fortschritt geschuldet sind Fort- und Weiterbildungsangebote weit verbreitet und werden von den Absolventen und Absolventinnen gerne in Anspruch genommen. Frauen zeigen jedoch gegenüber Männern eine etwas niedrigere Bildungsintensität.

Im Bereich der Maßnahmen, die auf eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen, erweist sich sowohl für Mütter als auch für Väter die Terminierung von Sitzungen und Meetings in Zeiten gesicherter Kinderbetreuung als besonders hilfreich. Ebenso werden betriebliche Kindertageseinrichtungen oder der Zuschuss zu den Kosten der Kinderbetreuung vielfach in Anspruch genommen, wobei der finanzielle Zuschuss favorisiert wird. Förderangebote, um nach der Elternzeit an bereits erfolgte Karriereschritte anknüpfen zu können, und Kontakthalteprogramme während familiär bedingter Auszeiten werden von Müttern in hohem Umfang gewünscht und genutzt. Demgegenüber erachten die Befragten Schulungen nach dem Wiedereinstieg als weniger wichtig und nehmen diese auch nur in geringem Umfang in Anspruch.

1.2 Ausgangssituation

Fehlende Fachkräfte in der Informatik sind ein Brennpunktthema, das nicht nur die Wirtschaft beschäftigt. Auf bildungs-, hochschul- und wirtschaftspolitischer Ebene führen Fördermaßnahmen, die den Nachwuchsmangel kompensieren sollen, nicht zum gewünschten Erfolg. Trotz Bildungsexpansion sind insbesondere junge Frauen in der IT-Branche noch immer unterrepräsentiert, auch wenn ein Anstieg des Frauenanteils in den Informatikstudiengängen zu erkennen ist (Kempf, 2012). Der Zuwachs an der Universität Bamberg liegt über dem bundesweiten Durchschnitt. Hier lässt sich ein Anstieg von 18% (2010) auf 24,24% (2013) und 28,17% im Wintersemester 2014/2015 feststellen. Neuabschlüsse in IT-Ausbildungsberufen sind auf nationaler Ebene insgesamt und insbesondere bei den Frauen rückläufig. Von 13,8% im Jahr 1997 ging der Frauenanteil der Neuabschlüsse auf 7,5% im Jahr 2012 zurück (Kompetenzzentrum Technik - Diversity - Chancengleichheit, 2014). Die möglichen Ursachen für die geringere Beteiligung der Frauen im Informatikbereich sind vielfältig. Ein Grund für den mangelnden Frauenanteil findet sich in Studienergebnissen der TU München. 80 Prozent der befragten Studenten und Studentinnen sowie Schüler und Schülerinnen waren sich darüber einig, dass Informationstechnologie nur ein Berufsfeld für Männer darstellt (Broy, Denert, & Engeser, 2008). MINT-Absolventinnen wechseln in andere Berufe, da private und berufliche Ziele nicht kompatibel sind. Zudem stoßen Frauen in einem männlich konnotierten Beruf auf dem Weg nach oben an eine gläserne Decke (Fisher, Lang, & Craig, 2013). Eine Studie zum „Drop out“ aus MINT-Berufen zeigt, dass zweidrittel der befragten Akademikerinnen im Verlauf ihrer Ausbildung und Karriere mit strukturellen Diskriminierungen durch geringeres Einkommen, geringere Aufstiegschancen und höhere Arbeitslosigkeitsrisiken erfahren

haben. Weiterhin wird das Aussteigen aus einem technikorientierten Berufsfeld mit individuellen Konflikten und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zwischen Berufs- und Geschlechterrolle begründet (Ihsen, Jeanrenaud, & Hantschel, 2009). Demnach sind Karrieren von Frauen im Berufsfeld der Informatik immer noch selten. In der IT-Branche beträgt der Frauenanteil im Top-Management nur rund 7% (Hoppenstedt, 2012). Es fehlen in den Unternehmen weibliche IT-Führungskräfte und somit Rollenmodelle, mit denen sich junge Frauen identifizieren können.

1.3 Ziele und teilnehmende Unternehmen

Das Ziel der Unternehmensbefragung war es, zusätzlich zu den Ergebnissen aus der Studierenden- und Ehemaligenbefragung Gründe für den geringen Anteil von weiblichen Fachkräften im Informatikbereich aufzudecken und wissenschaftlich zu analysieren. Die Schnittstelle für die Veränderung der beruflichen Ambitionen scheint zwischen Studiumsabschluss, Berufseintritt und Karriereverlauf zu liegen. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung haben gezeigt, dass Frauen zu Beginn des Studiums sogar stärker karriereorientiert sind als Männer. Dennoch ist Ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ein sicheres Arbeitsfeld sehr wichtig (Förtsch, 2014). Das Forschungsinteresse liegt darin, eventuelle unternehmenskulturelle Barrieren zu identifizieren, die es Frauen erschwert Karrierechancen zu nutzen. Es stellt sich die Frage, was brauchen weibliche Fachkräfte, um Karriereziele in gleicher Weise zu erreichen wie Männer?

Um das Forschungsfeld genauer eingrenzen zu können und um neue innovative Erkenntnisse zu gewinnen, wie Frauen erfolgreich Optionen in ihrer beruflichen Entwicklung nutzen können, wurden Leitfadenterviews mit 30 Unternehmen unterschiedlicher Betriebsgrößen geführt. Es handelt sich um 13 kleine/mittlere und 17 große Unternehmen, die selbst Softwarelösungen entwickeln und sich auf das Angebot von IT-Dienstleistungen spezialisiert haben, Unternehmen mit IT-Abteilung und Unternehmen, die zwar keine IT-Abteilung haben, aber Informatiker und Informatikerinnen beschäftigen (siehe **Abbildung 1**).

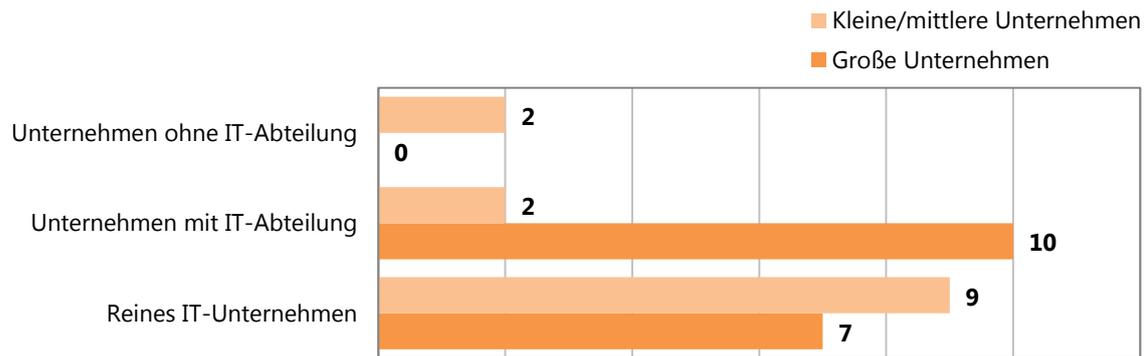


Abbildung 1: Art des befragten Unternehmens.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Abbildung 2 zeigt die Zuordnung der Unternehmen aus dem Informatikbereich zu Wirtschaftszweigen (Statistisches Bundesamt, 2008). Wirtschaftszweigklassifikationen dienen der Einordnung von Daten, die sich auf statistische Einheiten beziehen, das heißt z. B. auf einen einzelnen Betrieb oder eine Gruppe von Betrieben, die eine wirtschaftliche Gesamtheit, wie z. B. den Informatikbereich abbilden (ebd.).

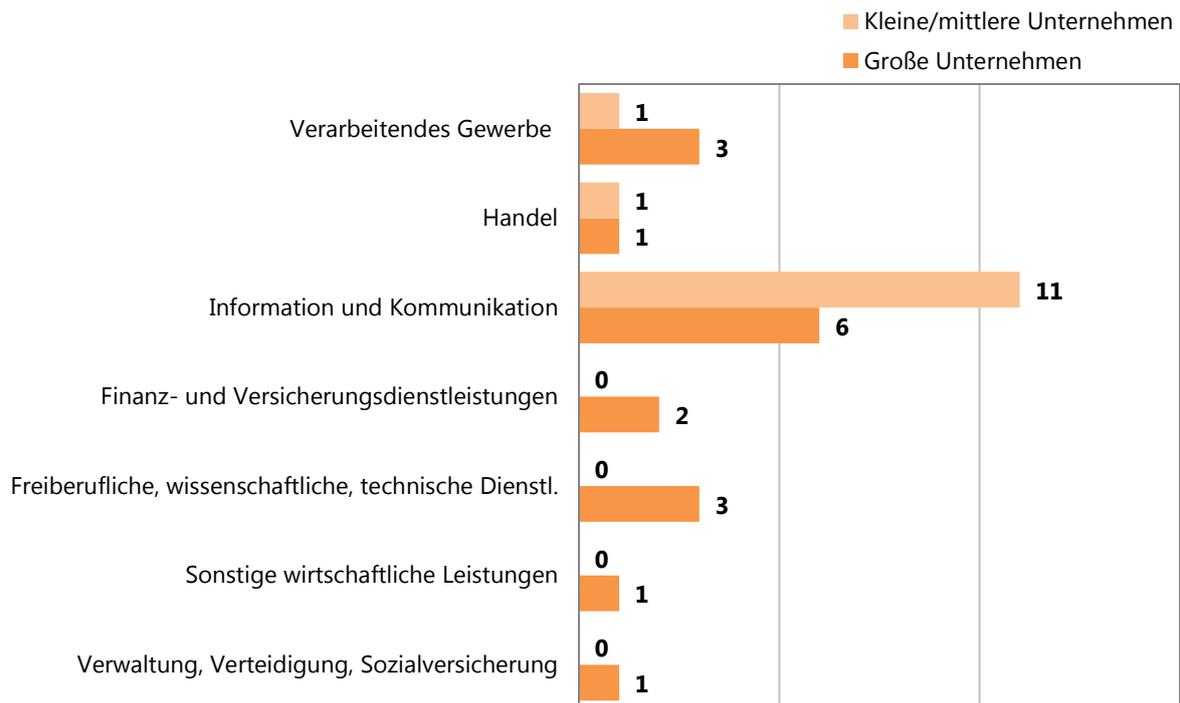


Abbildung 2: Zuordnung der Unternehmen zu Wirtschaftszweigen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Neben der Betriebsgröße und der Art des Unternehmens wurden die Interviewpartner dahingehend ausgewählt, dass regionale Firmen, Unternehmen, bei denen Absolventinnen und Absolventen der Fakultät WIAI tätig sind, und Arbeitgeber, denen von Informatikstudierenden eine hohe Attraktivität bescheinigt wird (Trendence Graduate

Barometer, 2014), vertreten sind. Zur Realisierung von 30 Interviews wurden insgesamt 75 Unternehmen angefragt.

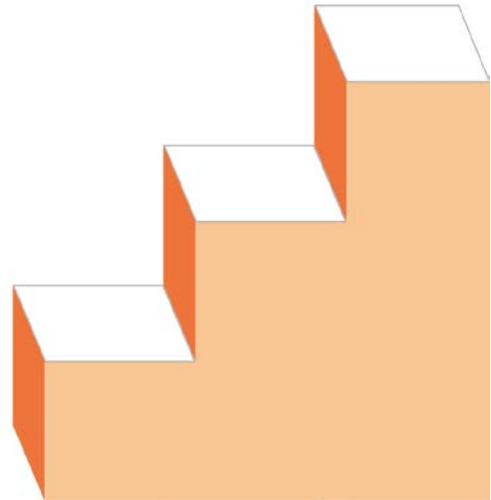
Die Gespräche wurden bei 11 Interviews mit einem Vertreter bzw. einer Vertreterin der Personalabteilung, in 9 Fällen mit der Leitung bzw. Beschäftigten der Informatikabteilung und achtmal mit der Geschäftsführung bzw. des Vorstands des Unternehmens geführt. Bei 2 Unternehmen nahm jeweils eine Person aus dem IT-Bereich und aus der Personalabteilung am Interview teil (ohne Abbildung). Hinsichtlich des Geschlechts überwiegen leicht männliche Gesprächspartner. So wurden die Gespräche mit 17 Männern und 11 Frauen geführt. Bei zwei Interviews wurde das Gespräch sowohl mit einer männlichen, als auch einer weiblichen Vertretung des Unternehmens geführt (ohne Abbildung).

Um die unterschiedlichen Unternehmenskulturen analysieren zu können, wurden Fragen zu den Unternehmenscharakteristika, der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, der Personalentwicklung, zu den berufsbezogenen Kompetenzen⁴ und zum Stellenbesetzungsprozess gestellt. Um eine Handlungsempfehlung ableiten zu können, erfolgte ein Abgleich der Ergebnisse aus den Interviews mit den Befunden aus der Ehemaligen- und Studierendenbefragung.

⁴ Die Begriffe Fähigkeiten und Kenntnisse werden synonym zu Kompetenzen verwendet.

2

Unternehmenskulturen und Karriereentwicklung in der Informatik



Die Unternehmenskultur spielt für den Erfolg eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Mit dem Begriff Unternehmenskultur ist eine Sammlung von Traditionen, Werten, Regeln, Glaubenssätzen und Haltungen verbunden, die einen durchgehenden Kontext für alles bilden, was im jeweiligen Unternehmen unternommen und gedacht wird. Dabei sind Unternehmen mit Herausforderungen konfrontiert, wie z. B. mit dem demografisch bedingten Fachkräftemangel, die eine Veränderung der Unternehmenskultur erfordern (Marshall & McLean, A., 1985). Die Bedarfsentwicklung an IT-Absolventen und Absolventinnen steigt in den nächsten fünf Jahren weiter an (Staufenbiel Institut GmbH, 2015). Unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen sind oftmals Gründe für berufliche Neuorientierung. In einer vom Fraunhofer Institut durchgeführte Studie zur Konzeption neuer Ansätze zur Vermeidung von Fehlern in der Karriereentwicklung konnten verschiedene Typen von Unternehmenskulturen definiert werden, deren Charakteristika die Anforderungen an eine erfolgreiche Berufslaufbahn benennen (Kaiser, Hochfeld, Gertje, & Schraudner, 2012). Beispielsweise fordern offene Hochleistungskulturen ein hohes Maß an Flexibilität und extreme Leistungsorientierung. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist in diesem Kulturmuster kaum möglich. Um Probleme zu verhindern, sollte die Personalentwicklung sich stärker an den Lebensphasen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen orientieren. Bei der konformistischen Formalkultur handelt es sich um informelle Verhaltensnormen die von Männern eingeführt wurden. Wichtig bei diesem Kulturmuster ist, dass die Verschiedenheit des Personals hinsichtlich des Geschlechts wahrgenommen wird, Unterschiede im Handeln wertgeschätzt und als innovative Ressource eingesetzt werden. Das Kulturmuster der konservativen Ausschlusskultur ist geprägt von traditionellen Normen und Werten sowie von zugewiesenen Rollenbildern. Schlüsselpositionen sind männlich besetzt. Als Empfehlung gilt hier, die Führungsebene von der hohen Bedeutung zu überzeugen, wie wichtig karrierefördernde Maßnahmen insbesondere für

Frauen sind. Ein weiteres Kulturmuster, die veränderungsorientierte Bewahrungskultur, ist sowohl gekennzeichnet durch die innovative Veränderungsorientierung als auch durch stark hierarchische Strukturen. Dieses Kulturmuster spricht dafür, dass das Management bereits die wirtschaftlichen Vorteile von Diversity auf den verschiedenen Ebenen der Karrierelaubahn erkannt hat, aber noch zielführende Strategien zu entwickeln sind, die zur Veränderung und Umsetzung der personellen Maßnahmen führen (ebd.).

Die folgende Analyse soll Strukturen und Maßnahmen der befragten Unternehmen aufzeigen, die fördernd für eine Karriereentwicklung im Informatikbereich sind und Barrieren für Karrierechancen identifizieren. Ein weiterer Fokus liegt auf frauenfördernden Maßnahmen.

2.1 Unternehmenscharakteristika

Um einen ersten Überblick zu erhalten, wurden die Unternehmen zunächst nach Betriebsgröße kategorisiert. Dabei wurden Unternehmen mit 1-249 Beschäftigte kleinen Betrieben zugeordnet, 250-499 Beschäftigte entsprechen einer mittleren Betriebsgröße und 500 und mehr Beschäftigte einem Großunternehmen (Bauer, Schmucker, & Vorell, 2008). Der Betriebsgröße geschuldet sind kleine/mittlere Unternehmen stärker regional und national ausgerichtet, während große Unternehmen stärker auf internationaler Ebene präsent sind (siehe **Abbildung 3**). Dementsprechend sind große Unternehmen oft an mehreren Standorten vertreten. Es gibt keinen Unterschied der Betriebsgrößen beim Voll- und Teilzeitangebot. Kleine und mittlere Unternehmen bieten mit 46% etwas mehr Minijobs an. Kaum einen Unterschied gibt es beim Angebot von unbefristeten Arbeitsverträgen. Mit über 80% sind die Arbeitsverträge in den befragten Unternehmen unbefristet. Befristete Arbeitsverträge haben typischerweise Hochschul- und Projektbeschäftigte bzw. freiberuflich Tätige, die hoch spezialisierte Aufgaben übernehmen, Werkstudierende und Auszubildende (ohne Abbildung). Nur bei wenigen der befragten Unternehmen erfolgt eine Verlängerung der Probezeit durch die Vergabe eines befristeten Vertrages an neu Eingestellte. In fast allen Unternehmen befinden sich Frauen in Führungspositionen. Bei der Frage nach Erhöhung des Frauenanteils unterscheiden sich die Unternehmen, was auf die verschiedenen Betriebsgrößen der Unternehmen zurückgeführt wird. 67% der Großunternehmen und 30% der kleinen/mittleren Unternehmen haben das Ziel, in naher Zukunft Führungspositionen mit Frauen zu besetzen.

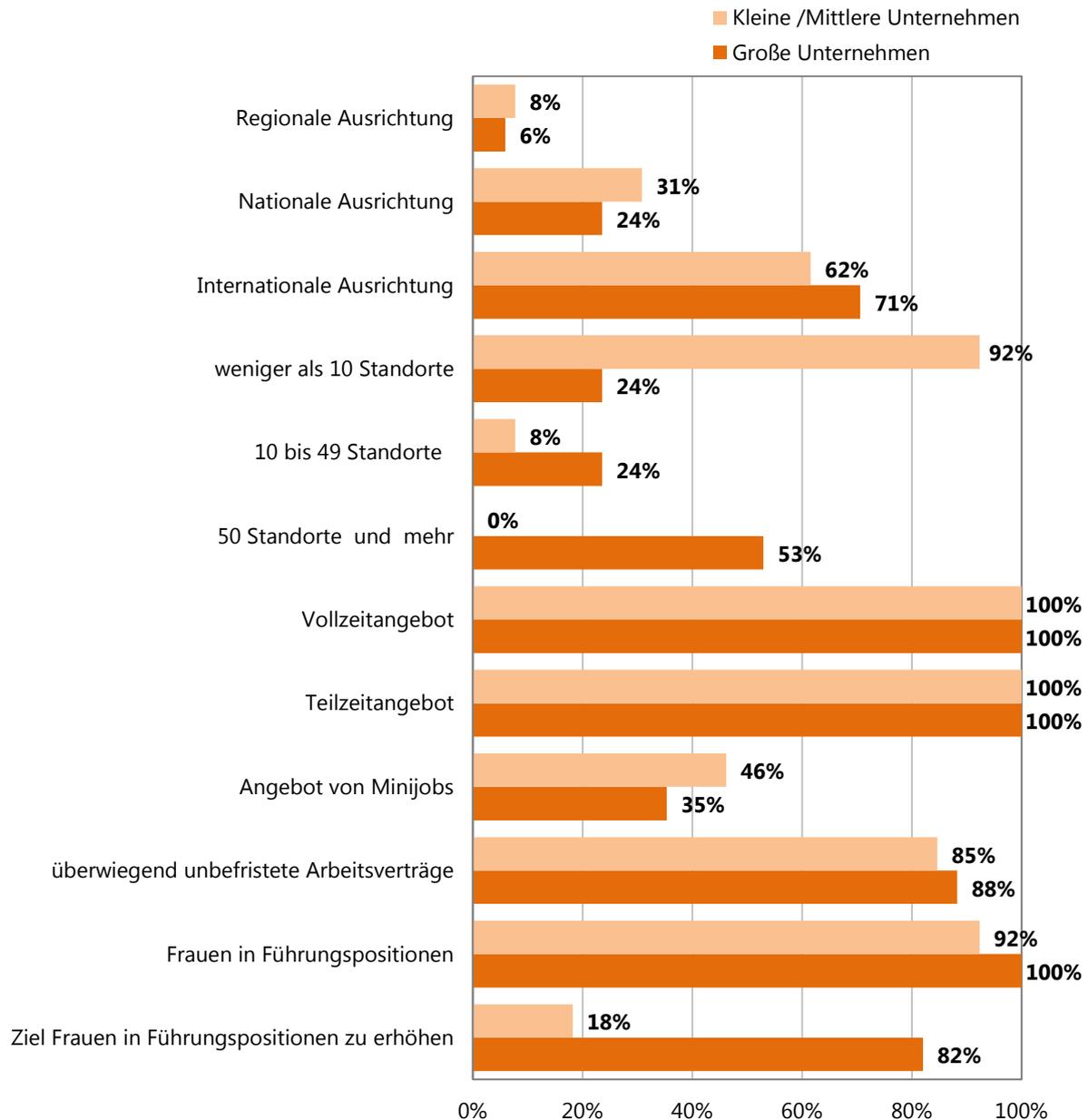


Abbildung 3: Unternehmenscharakteristika.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Bei der offenen Frage, ob es ein Ziel des Unternehmens ist, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen, geben die Unternehmen an, dass ihnen an einer „gesunden Mischung“ gelegen ist, da Arbeitsqualität und -atmosphäre in gemischten Teams besser sind. Entscheidend für die Besetzung von Führungspositionen sind jedoch die Qualifikation sowie die bisherige Arbeitsleistung und nicht das Geschlecht. Frauen und Männern werden entsprechend gleiche Aufstiegschancen zugesprochen, gezielte Förderprogramme für Frauen werden zumeist als nicht erforderlich erachtet. Dies trifft insbesondere auf kleine und mittlere Betriebe zu. Ein Gesprächspartner gibt

darüber hinaus zu bedenken, dass Frauen nicht unbedingt gepusht werden sollten, wenn sie nicht selbst eine Führungsposition anstreben.

Unternehmen, die generell den Frauenanteil im Unternehmen erhöhen möchten, begründen dies in der offenen Fragestellung mit folgenden Argumenten: Frauen werden höhere soziale Kompetenzen zugesprochen, deshalb gehen sie sensibler mit Kundenwünschen um. Gemischte Teams sind erfolgreicher und sorgen für ein ausgewogenes Arbeitsklima. Die Qualität der Produkte steigt, wenn beide Geschlechter an deren Entwicklung arbeiten.

Frauen haben oft eine andere Sicht bzw. Herangehensweise an Aufgabenstellungen. Beispielsweise ist...

...“bei der Entwicklung von Computerspielen der weibliche Blick unverzichtbar.“

In kleineren und mittleren Unternehmen erweist sich eine Erhöhung des Frauenanteils allgemein und in leitenden Positionen teilweise als schwierig, da bereits viele Führungspositionen mit Frauen besetzt sind. Mitunter wird eine weitere Steigerung des Anteils weiblicher Führungskräfte angestrebt, allerdings mangelt es an geeigneten Personen, die in diese Richtung entwickelt werden könnten, sowie an qualifizierten Bewerbungen. Die geringe Anzahl an Bewerbungen von weiblichen Informatik-Fachkräften wird auch von den großen Unternehmen bemängelt. Häufig wird hier eine Erhöhung des Frauenanteils in allen Bereichen und Positionen angestrebt. Konkrete Förderprogramme existieren vielfach für den technisch-ingenieurwissenschaftlichen Bereich oder sind hierfür in Planung. Als Gründe für die Einführung dieser Förderprogramme wird – neben der Wertschätzung der Arbeit von gemischten Teams – die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den externen Arbeitsmarkt angeführt. Intern dienen die Programme zum Talentmanagement und zur Personalentwicklung. Frauen in der IT genießen eine hohe Wertschätzung und sollen an das Unternehmen gebunden werden. Zugleich will man mit Förderprogrammen die Attraktivität des Unternehmens nach innen und außen erhöhen. In vielen großen Unternehmen ist die Förderung von Frauen zum Selbstläufer geworden, auch ohne bestehende Frauenquote. Ein Unternehmen hat aufgrund der positiven Erfahrungen mit weiblichen Führungskräften ein Job-Sharing-Modell für Frauen eingeführt und berichtet von positiven Erfahrungen...

...“Frauen in Führung ist ein ganz klares Ziel des Unternehmens. Es gibt keinen Grund das nicht zu tun. Wir haben nur gute Erfahrungen mit dem neuen Job-Sharing-Modell für Frauen mit Führungsfunktionen gemacht. Wir haben Damen im Management, die Kinder bekommen haben. Befürchtungen, dass Frauen neben Familie die Führungsfunktion nicht erfüllen können, haben sich nicht bewahrheitet. Wir fördern grundsätzlich die Potenziale.“

Damit soll jedoch nicht besagt werden, dass kleine und mittlere Unternehmen die Förderung von Frauen vernachlässigen, da es dort seltener gezielte Förderprogramme gibt. Durch die kleinere Betriebsgröße besteht ein enger Kontakt zwischen Geschäftsführung und den Angestellten, so dass eine individuelle Förderung erfolgt.

2.2 Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsplatzform

Gegenüber früheren Zeiten sind die Anforderungen an den Arbeitsplatz- und der Arbeitszeit von Veränderungen geprägt. Der typische Arbeitsplatz mit einer Arbeitszeit von 8 Stunden pro Tag und einer Fünf-Tage-Woche wird durch vielfältige Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle ergänzt. Die Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes und ist eine wichtige Aufgabe, um den betrieblichen Erfolg zu sichern. **Abbildung 4** zeigt die verschiedenen Arbeitszeitmodelle getrennt nach kleinen/ mittleren und großen Unternehmen.

Bei der Zeiterfassung und dem Angebot der Vertrauensarbeitszeit unterscheiden sich die Unternehmen kaum. Zu berücksichtigen ist, dass sich innerhalb der Unternehmen die Angebote in den jeweiligen Arbeitsbereichen unterscheiden können. Es gibt Betriebe in denen ebenso Arbeitszeiterfassung, Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeit gelten, je nachdem in welchem Arbeitsgebiet und Position der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eingesetzt ist. Zeiterfassung hat den Vorteil, dass die Entgeltabrechnung und Überstundenkonten über das Zeiterfassungssystem bearbeitet werden können. Allerdings kann sich Zeiterfassung negativ auf das Betriebsklima auswirken, da dies als Kontrolle empfunden werden könnte und somit das Vertrauen zur Unternehmensführung gering bleibt (Wanger, 2006). Das primäre Anliegen beim Konzept der Vertrauensarbeitszeit liegt darin, eine gestellte Aufgabe zu erledigen. Die Präsenz des Personals zu einer bestimmtem Zeit verliert an Bedeutung (ebd.).

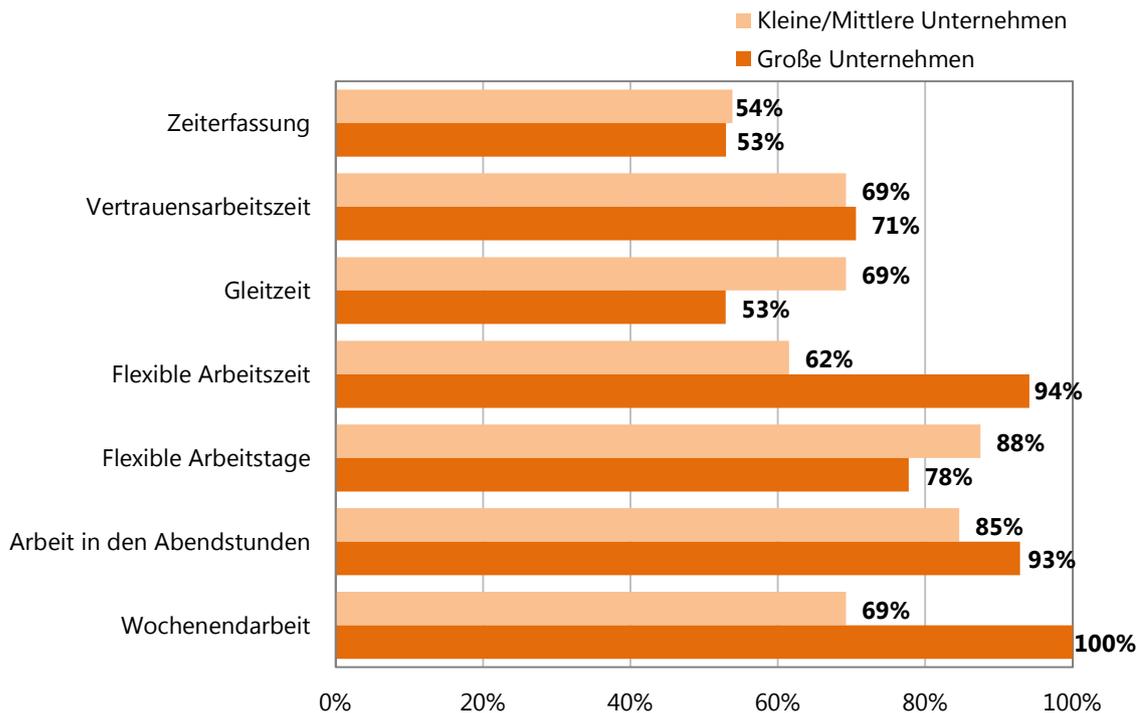


Abbildung 4: Modelle zur Arbeitszeitgestaltung.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Ein Geschäftsführer formuliert die Denkweise bei diesem Arbeitszeitmodell folgendermaßen:

...“ich hatte mal einen Informatiker, der wollte morgens von 08.00 bis 11.00 Uhr joggen. Das kann er ruhig machen. Der kam manchmal erst am Nachmittag. Dafür habe ich an der Speicherung auf dem Server gesehen, dass er nachts um 03.00 Uhr noch von zu Hause aus programmiert hat. Mir kommt es auf das Arbeitspaket an, das muss erfüllt sein und das ist mir wichtig!”

Das Gleitzeitmodell mit und ohne Kernzeit, als flexibles Arbeitsmodell wird von kleinen und mittleren Unternehmen mit 69% versus 53% großen Unternehmen etwas stärker angewendet. Dabei wird die individuelle Arbeitszeit, bei der jeweils der Arbeitsbeginn und das Arbeitsende registriert werden, erfasst. Der Vorteil der Angestellten liegt darin, dass sie innerhalb der Gleitzeitspanne ihre Tätigkeit flexibel gestalten können (ebd.).

Die flexible Arbeitszeitgestaltung wenden große Unternehmen mit 94% deutlich stärker an als kleine und mittlere Unternehmen. Bei der Gestaltung von flexiblen Arbeitstagen liegen die kleinen und mittleren Unternehmen mit 88% versus 78% vor den

großen Unternehmen. Bei der Frage „Welches Geschlecht die flexible Zeiteinteilung stärker nutzt“ stellt sich heraus, dass dieses Modell von Frauen und Männern gleichermaßen beansprucht wird. Modelle der flexiblen Einteilung der Arbeitszeit beinhalten auf Arbeitgeberseite Vorteile wie z. B. die Reduktion von Personalkosten, da Überstundenpauschalen und Ausgleichszahlungen wegfallen. Zudem erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes, da das Personal optimal an die aktuelle Auftragslage angepasst werden kann. Seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden flexible Arbeitszeitmodelle geschätzt, da sich hierdurch berufliche und private Ziele besser vereinbaren lassen und eine ausgeglichene Work-Life-Balance erzielt werden kann. Dadurch erhöht sich die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Es lassen sich aber auch Nachteile feststellen. Die Flexibilität der Arbeitszeit kann für die Arbeitnehmer mit weniger Planungssicherheit für die berufliche Zeitaufwendung und Freizeit einhergehen (ebd.). Ein großer Teil der Unternehmen räumt ein, dass Arbeitszeiten in den Abendstunden nötig sind, differenziert nach Arbeitsbereich und Dringlichkeit des Arbeitsprozesses (ohne Abbildung). Teilweise besteht aber auch der Wunsch der Beschäftigten die Arbeitszeit in die Abendstunden zu verlegen. Arbeitszeiten am Wochenende werden insbesondere von großen Unternehmen im Zusammenhang mit Schichtdienst genannt. Nur in Ausnahmen erfordert der Arbeitsablauf eine Tätigkeit am Wochenende und wird überwiegend von den Unternehmen abgelehnt, damit die Erholungsphase des Personals gesichert ist.

Wie bereits in **Abbildung 3** dargestellt, werden Teilzeitmodelle in allen Unternehmen angeboten, wobei Informatikerinnen und Informatiker hauptsächlich in Vollzeit beschäftigt werden. Dies ist oftmals dem für den Informatikbereich charakteristischen Projektgeschäft geschuldet. Im Gegensatz hierzu werden Tätigkeiten in anderen Geschäftsbereichen, wie z. B. in der Personalabteilung, im Marketing, im Rechnungswesen oder in der Verwaltung eher als teilzeitfähig eingestuft. Unterschiede in den Teilzeitangeboten lassen sich in der Konzeption des Stundenumfanges feststellen, unabhängig von der Betriebsgröße. So werden in einigen Unternehmen Teilzeitjobs im Mindestumfang von 50% der regulären Arbeitszeit angeboten, in anderen Betrieben gibt es 10%, 20% oder 30% Arbeitsmodelle und in wieder anderen gibt es keine Vorgaben zum Stundenumfang. Dabei sind im Informatikbereich zumeist Teilzeitmodelle mit einem Beschäftigungsumfang von deutlich mehr als 50% der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit anzutreffen. Neueinstellungen erfolgen zumeist nur in Vollzeit, wie ein Gesprächspartner explizit äußert. Durchwegs wird angegeben, dass Teilzeitmodelle eher von Frauen in Anspruch genommen werden, hauptsächlich von Müttern. Männer sind bereit Teilzeitangebote wahrzunehmen, befürchten aber an Akzep-

tanz im Unternehmen zu verlieren. Die Hälfte der 30 befragten Unternehmen sagt, dass sie Teilzeitkräfte in Führungspositionen beschäftigen, nämlich 71% der großen und 38,4% der kleinen und mittleren Unternehmen. Bei der Frage welches Geschlecht diese Positionen häufiger besetzt, liegen vier „non response“ Fälle vor. Es kann aber die Aussage getroffen werden, dass 50% der Führungspositionen in Teilzeit von Frauen besetzt sind. Die offenen Fragen zeigen, dass die Einstellung der Unternehmen zu Teilzeitmodellen gemischt ist. Einige Unternehmen geben an, dass - über die gesetzlichen Regelungen hinaus - das Angebot von Teilzeitjobs nötig ist, um als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben. Einerseits wird davon ausgegangen, dass Angestellte in Teilzeit wesentlich effektiver sind, da sie weniger Zeit am Stück arbeiten und deshalb stärker powern können. Zudem lässt die Teilzeitarbeit Familie und Beruf leichter vereinbaren. Zum anderen werden von den befragten Personen auch negative Effekte hervorgehoben. So kommt Teilzeit bei Kundenprojekten nicht in Frage, da es bei der Projektübergabe zu Diskrepanzen in der Kundenbetreuung kommen könnte. Außerdem führt eine Teilzeitbeschäftigung zu niedrigeren Rentenansprüchen. Es besteht die Gefahr einer unzureichenden Altersversorgung. Führungspositionen in Teilzeit zu besetzen, wird kritisch hinterfragt.

Bei der Nachfrage, welche Arbeitsplatzformen im Unternehmen vorliegen, wird der Büroarbeitsplatz von kleinen/mittleren sowie von großen Unternehmen als häufigste Form genannt, wie in **Abbildung 5** ersichtlich.

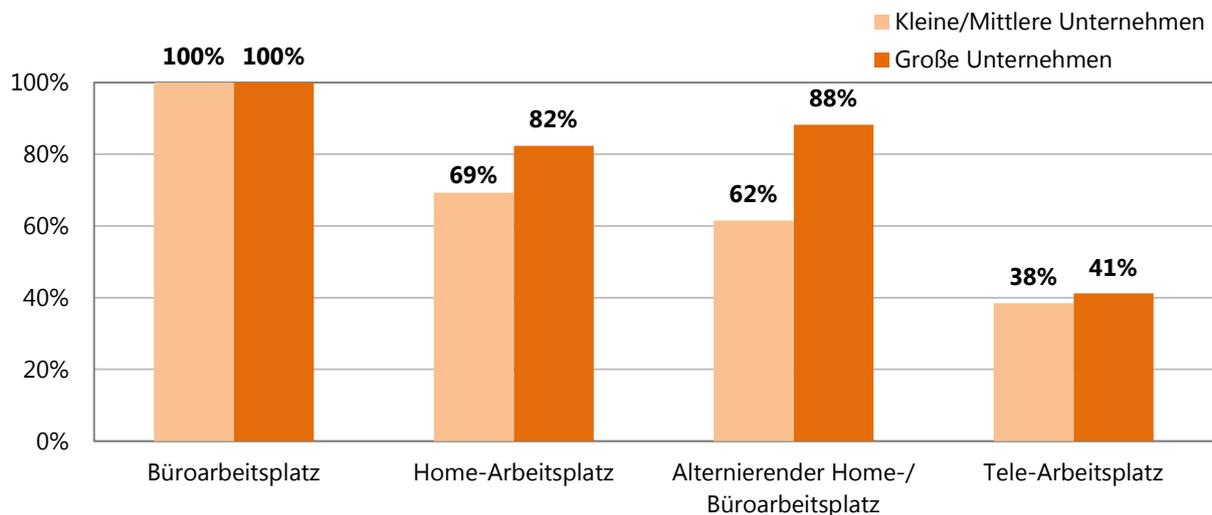


Abbildung 5: Modelle zur Arbeitsplatzform.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Begründet wird das zum einen damit, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Tagesgeschäft gegenseitig brauchen und zum anderen, weil die Angestellten selbst eine klare Trennung zwischen Büro und zu Hause wünschen. Insbesondere

Führungskräften wird eine Anwesenheitspflicht zugesprochen, da sie in der Leitungsposition als Vorbild fungieren. Neben dem üblichen Büroarbeitsplatz bieten 23 Unternehmen, nämlich 39,1% der kleinen/mittleren und 60,9% der großen Unternehmen die Alternative der zeitweisen Arbeit im Home-Office an. Insgesamt gibt es diese Möglichkeit der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu 69% in kleinen/mittleren und zu 82% in großen Unternehmen. Im fast gleichen prozentualen Anteil wird dieses Arbeitsplatzmodell von den Unternehmen in alternierender Weise zwischen Home-Office und Büroarbeitsplatz angeboten. Dabei sagt ein Großteil der Befragten, dass dieses Angebot von beiden Geschlechtern gleichermaßen genutzt wird. Einige Unternehmen, die diese Arbeitsplatzform noch nicht im Unternehmen integriert haben, denken über die Einführung von einem Home-Office-Tag nach. Bei dem Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsplatzmodell stehen familiäre Gründe im Vordergrund. Einen sogenannten On-Site-Telearbeitsplatz bieten 38% der kleinen/mittleren und 41% der großen Betriebe an. Bei dieser Arbeitsplatzform handelt es sich überwiegend um eine Tätigkeit beim Kunden vor Ort. Die Beschäftigten können sich während der Tätigkeit außer Haus in das Firmennetz einloggen und haben somit Zugriff auf Daten sowie Infrastruktur. Mit der Arbeit beim Kunden ist Reisetätigkeit verbunden. 90% der befragten Unternehmen geben an, dass eine Beschäftigung im Informatikbereich Dienstreisen erfordert, welche meist vertraglich festgelegt sind. Die Häufigkeit der Reisen variiert nach Arbeitsbereich und Position. Projekt- und Beratungstätigkeit verlangen eine höhere Reisebereitschaft als Programmier- und Entwicklungstätigkeiten. Führungskräfte und Projektleitung sind oft unterwegs, Teilzeitkräfte hingegen kaum.

Flexible und fixe Arbeitsplatzformen werden auf nationaler Ebene von Gewerkschaften und Arbeitgebern seit einigen Jahren diskutiert. Immer mehr Unternehmen erlauben mobile Arbeitsplätze und bejahen Home-Office-Tage. Mobiles Arbeiten beinhaltet Vorteile: So können z. B. die Betriebskosten reduziert werden, indem Bürofläche und -ausstattung gespart werden. Der Gewinn der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen liegt darin, dass die Kinderbetreuung oder die Pflege eines Angehörigen leichter zu bewältigen ist. Wichtig bei den flexiblen Konzepten sind klare Absprachen und Regeln zwischen Arbeitgeber und Personal. Dabei setzt die Tätigkeit im Home-Office eine hohe Eigendisziplin voraus (Weidner, 2013). Andere Unternehmen, wie beispielsweise Yahoo oder Microsoft halten das Modell der flexiblen Arbeitsplatzform bereits für überholt und setzen auf fixe Büroarbeitsplätze. Die Personalverantwortlichen erhoffen sich bei dem Arbeitsplatz vor Ort höhere Kreativität sowie stärkere Kommunikation in den Abteilungen. Sowohl Faulheit als auch Selbstaussbeutung werden verhindert, die Qualität der Tätigkeit und des Privatlebens steigt an (Tuma, 2013).

Es stellt sich die Frage, welches Konzept nun tatsächlich wirtschaftlicher und erfolgreicher ist. Ergebnisse der Fraunhofer Studie „Office Settings“, bei der es um positive und negative Wirkungen der Arbeitsformen und -umgebungen geht, zeigen dass es durchschnittlich keine Unterschiede bei den Erfolgsfaktoren wie Motivation, Wohlbefinden und Performance zwischen mobilen und fixen Arbeitsplatzmodellen gibt. Es gilt, wer auf flexible Arbeitsplatzmodelle umstellt, sollte dies konsequent und unter Einbindung des Personals tun. Zufriedenheit mit der Büroumgebung beeinflusst die Arbeitsmotivation, das Wohlbefinden und die Bindung zum Unternehmen stärker, als autonomes Arbeiten (Rief, Jurecic, Kelter, & Stolze, 2012).

Ein weiteres Interesse lag darin zu erfahren, ob es in den Unternehmen außergewöhnliche Regelungen zu Arbeitszeitfreistellung gibt, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erleichtern sollen. In **Abbildung 6** sind ausgewählte personalpolitische Maßnahmen dargestellt, die bereits von der Hertie-Stiftung im Forschungsprojekt „Familienbewusste Personalpolitik“ als familiengerechte Maßnahmen erkannt wurden (Gemeinnützige Hertie-Stiftung, 2003).

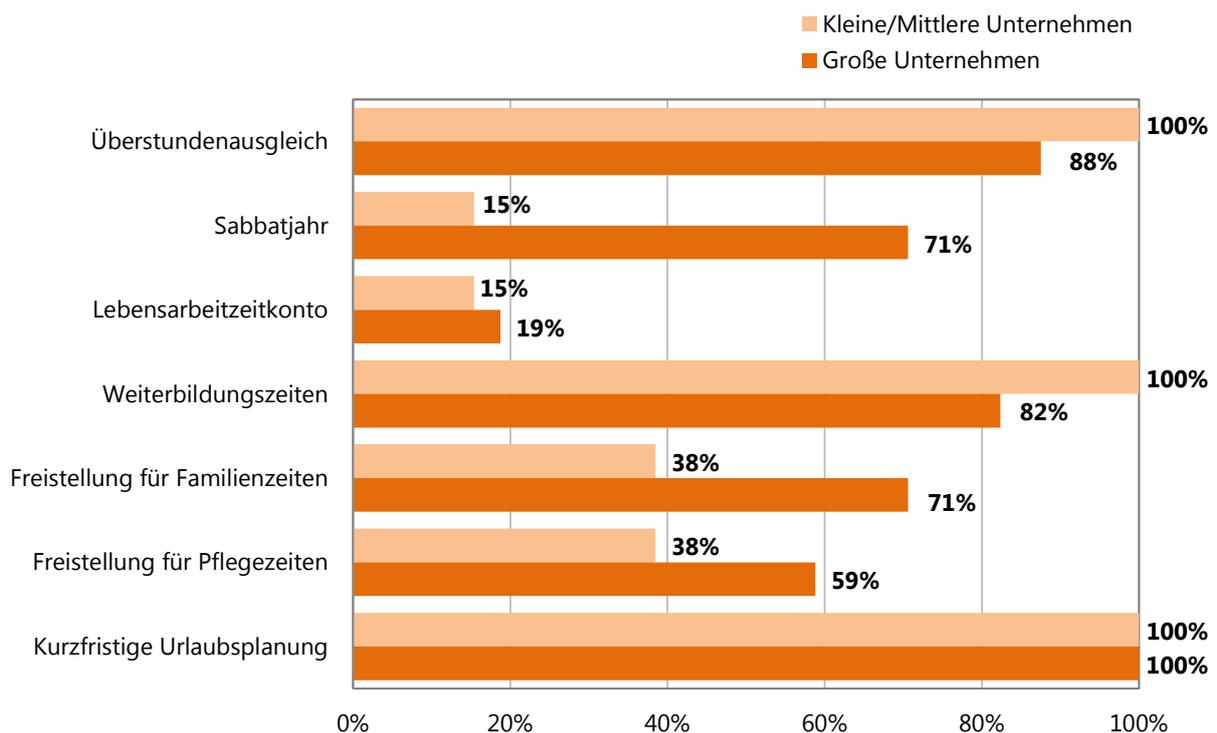


Abbildung 6: Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

In fast allen Unternehmen findet ein Überstundenausgleich statt. Unternehmen, die diese Regelung nicht anbieten, argumentieren, dass die Beschäftigten in Eigenverantwortung die anfallende Tätigkeit und Zeit einteilen. Das Sabbatjahr als Freistellungsmaßnahme ist in großen Unternehmen weit häufiger vorhanden als in klei-

nen/mittleren Unternehmen, was wiederum der Betriebsgröße geschuldet ist. Auch haben in kleineren Unternehmen kaum Beschäftigte den Wunsch nach einem Sabbatjahr. Die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos erhält von kleinen/mittleren ebenso wie von großen Unternehmen noch relativ wenig Aufmerksamkeit. Zum einen fehlt es an geeigneten Konzepten und zum anderen ist die Nachfrage gering. Die Freistellung für Weiterbildungsmaßnahmen bildet insbesondere für kleine/mittlere Unternehmen einen wichtigen Aspekt. Dabei variieren die integrierten Modelle sehr stark. Es besteht die Möglichkeit, sich stundenweise unter Lohnfortzahlung weiterzubilden. Aber auch eine längere Auszeit unter Reduzierung des Gehaltes ist denkbar. Es werden unternehmensinterne Fortbildungen offeriert, deren Kosten vom Unternehmen getragen werden und die zu einer finanziellen Höhergruppierung führen. Ein großes Unternehmen hat in seine geförderten Weiterbildungsmaßnahmen ein hauseigenes duales Master-Studienprogramm integriert. 77% der Befragten sagen aus, dass es in der Nutzung der Weiterbildungsangebote keinen Unterschied zwischen den Geschlechtern gibt. Außergesetzliche Familien- und Pflegezeiten werden von großen Unternehmen häufiger angeboten als von kleinen/mittleren Unternehmen. Im Interview geben einige Befragte an, dass die Frauen oftmals schon vor Ende der gesetzlichen Familienzeit an den Arbeitsplatz zurückkommen und dass die gesetzlichen Zeitregelungen den Bedürfnissen entsprechen und ausreichen. Zur Sprache kommt auch, dass immer mehr Väter ihren Anspruch auf Familienzeit wahrnehmen. Der Wunsch nach Freistellung für außergesetzliche Pflegezeiten ist gering. Tendenziell ist eine individuelle Handlungsweise je nach Bedarf geplant. Eine kurzfristige Urlaubsplanung für einzelne Tage ist zu 100% in allen befragten Unternehmen möglich, in Absprache mit Vorgesetzten, Kollegen und Kolleginnen. Längere Urlaubszeiten müssen vorab geplant werden. Einschränkungen gibt es bezüglich terminlichen Vorgaben.

Bei den hier vorgestellten Maßnahmen gilt zu bedenken, dass es übergreifend keine passgenauen Angebote gibt. Um eine tragfähige Balance zwischen Beruf und Familie zu erhalten, müssen die Angebote im Einzelnen auf die betreffende Person zugeschnitten sein und den betrieblichen Anforderungen des Unternehmens gerecht werden (Becker, 2011). Ebenso bestimmt die Größe des Unternehmens die Rahmenbedingungen. So wird es z. B. für kleine/mittlere IT-Unternehmen aus Kostengründen kaum möglich sein, für längere Zeit auf einen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin zu verzichten. Gute Lösungen ergeben sich in einem dynamischen Prozess, nämlich dann, wenn die Angebote an die Veränderung der eigenen Bedürfnisse und an die Rahmenbedingungen des Unternehmens angepasst werden. Dazu ist ein ständiger Dialog zwischen Unternehmensführung und Personal notwendig. Durchaus können be-

stimmte Maßnahmen fehlen, da kein Bedarf besteht. Oder aber es werden Maßnahmen individuell eingeführt, weil die momentane Notwendigkeit es erfordert. Dabei muss diese Maßnahme nicht von Dauer sein (ebd.).

2.1 Personalentwicklung

Die Entwicklung der Personalarbeit hat sich in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Die Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen, die nach der beruflichen Ausbildung im Erstbetrieb bis ins Rentenalter verbleiben, gibt es nicht mehr. Zum einen müssen Qualifikationen immer stärker an die betrieblichen Anforderungen angepasst werden und zum anderen hat die Personalentwicklung das Ziel, persönliche Interessen und Wünsche der Beschäftigten zu berücksichtigen und mit den Belangen des Betriebes in Einklang zu bringen (Beiten, 2006). Um die Wirtschaftlichkeit und den Erfolg eines Unternehmens zu sichern, ist eine kontinuierliche Förderung des Fachpersonals unabdingbar. Gleichzeitig ermöglicht die Entwicklung von Potenzialen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen berufliches Weiterkommen.

2.3.1 Fördermaßnahmen

Die Hertie-Stiftung untersuchte bereits im Jahr 2003 Maßnahmen, welche die Situation der Beschäftigten im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigen (Gemeinnützige Hertie-Stiftung, 2003). In Erweiterung der Studie wurden folgende Förderaktivitäten zur Karriereentwicklung und Maßnahmen, die zu einer familienbewussten Unternehmenspolitik beitragen, untersucht. Siehe hierzu **Abbildung 7** und **Abbildung 8**.

Insbesondere große Unternehmen arbeiten bei Neueinstellungen mit strukturierten Einarbeitungsprogrammen. Unterschiede werden auf der Hierarchieebene gemacht. Führungskräfte erhalten andere Einarbeitungskonzepte als Projektbeschäftigte. Ein Einarbeitungsplan für neue Angestellte kann z. B. folgendermaßen aussehen: Mit Hilfe einer Führungskraft werden die anfallenden Aufgaben und die Unterstützungsleistung besprochen. Es wird festgelegt, ob der neue Mitarbeiter oder die neue Mitarbeiterin bestimmte Schulungen oder eventuell einen Mentor/Mentorin benötigt. Alle Maßnahmen und Absprachen werden dokumentiert und von beiden Seiten unterzeichnet. Nach vier bis fünf Monaten erfolgt ein Gespräch mit der Führungskraft, welche Feedback gibt, ob die Probezeit bestanden ist.

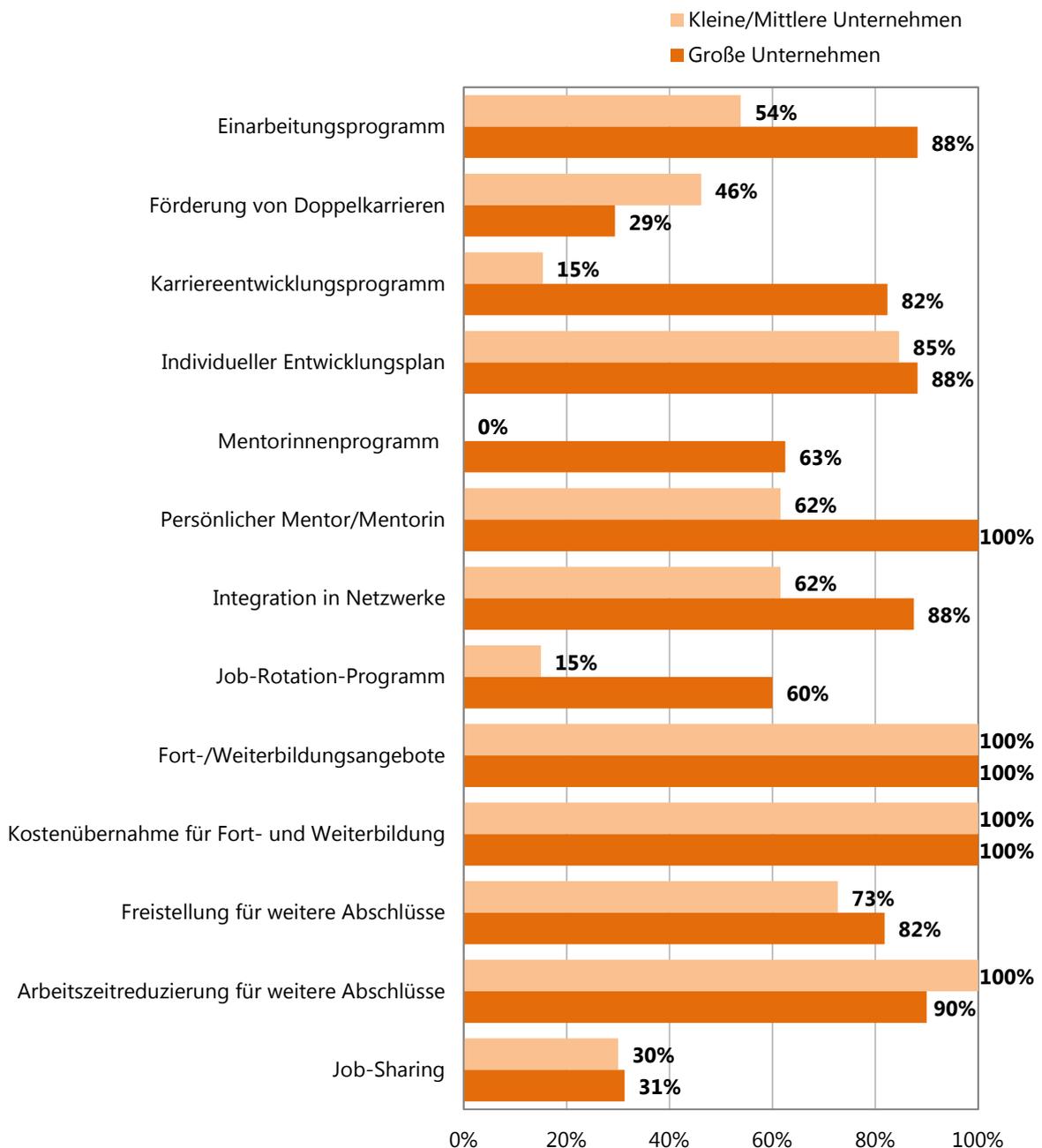


Abbildung 7: Fördermaßnahmen, welche die Situation der Beschäftigten im Rahmen der Personalentwicklung berücksichtigen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

In einem weiteren Beispiel sendet ein Unternehmen seine neuen Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen für zwei bis drei Wochen an internationale Unternehmensstandorte, um Vorträge und Workshops zu besuchen. Die neuen Fachkräfte erhalten ein sogenanntes „Starterprogramm“, damit sie sich mit den Strukturen des Betriebes vertraut machen können. Im Allgemeinen sprechen sich die Unternehmen für interne Schulungen aus, um die verschiedenen Schnittstellen im Betrieb kennenzulernen. Ein an-

deres Unternehmen wiederum argumentiert, dass ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm für Bewerber und Bewerberinnen mit Berufserfahrung nicht notwendig sei, da die Anforderungen im speziellen Fachgebiet bekannt seien und die Person wisse, auf was es bei der zu besetzenden Position ankommt.

Die Förderung von Doppelkarrieren kommt selten vor. Als Begründung wird die geringe Nachfrage genannt. 46% der kleinen/mittleren und 29% der großen Unternehmen unterstützen Paare im neuen Arbeitsumfeld. Dies geschieht zwar nicht in organisierter Weise, aber häufig auf individueller Ebene, z. B. bei der Wohnungssuche. Ein Unternehmen äußert sich kritisch darüber den Partner oder Partnerin bei der Jobsuche zu unterstützen. Selbst wenn durch bestehende Netzwerke Stellen vermittelt werden könnten, wird dies nur ungern getan. Es wird als schwierig empfunden, eine Person zu empfehlen, die man nicht kennt, da die Qualität der Arbeit nicht einschätzbar ist.

Große Unternehmen legen großen Wert auf organisierte Karriereentwicklungsprogramme. Ein Grund dafür ist, dass Führungspositionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Die Konzepte für die Entwicklungsprogramme sind unterschiedlich gestaltet. Es wird z. B. ein Karrierepfad angeboten mit detailliert formulierten Funktionsbeschreibungen des Jobs. Dazu werden sogenannte Training Road Maps erstellt, die darauf abgestimmt sind, Kompetenzen zu erwerben, die den nächsten Karriereschritt ermöglichen. In anderen Unternehmen werden Jahresgespräche geführt, um ein individuelles Profil der Person zu erstellen. Stärken und Schwächen werden beleuchtet und in einer Weiterbildungsmatrix nach der geeigneten Fördermaßnahme gesucht.

Individuelle Entwicklungspläne werden von allen Unternehmen fast gleichermaßen angeboten. Dabei legen Führungskräfte großen Wert darauf, dass talentierte Fachkräfte auf sich aufmerksam machen, indem sie Interesse bekunden, dass sie sich weiterbilden und gefördert werden möchten. Es werden individuelle Entwicklungsperspektiven aufgezeigt und Zielvereinbarungen getroffen. Für ein großes Unternehmen ist es wichtig, Führungspositionen zu jeweils 50% mit Männern und Frauen zu besetzen. Werden von Abteilungen weniger Frauen vorgeschlagen als Männer, wird nachgefragt warum das so ist. Ein spezielles Förderprogramm für Frauen, nämlich ein Mentorinnenprogramm, offerieren nur große Unternehmen. Eine Erklärung findet sich darin, dass in kleinen/mittleren Unternehmen der Frauenanteil im Informatikbereich sehr gering ist. Frauen werden hier eher individuell gefördert, da der Aufwand für ein organisiertes Mentorinnenprogramm zu hoch ist. Auch der Einsatz von einem Mentor oder einer Mentorin wird überwiegend von großen Unternehmen bevorzugt. Sowohl

neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen während der Einarbeitungszeit als auch Nachwuchskräfte, die für eine leitende Position vorgesehen sind, erhalten Beratung durch eine erfahrene Person. Die Integration in Netzwerke erfolgt zumeist auf interner Ebene. Es werden interne Communities gebildet und Stammtische für Vorgesetzte und Projektleitungen angeboten. Ein Unternehmen spricht von einer sehr offenen Unternehmenskultur, bei der man mit jedem im Team in Kontakt treten kann...

...“Das Angebot an kostenlosem Essen, was zugleich Bestandteil der Gehaltsvereinbarung ist, fördert das Zusammenkommen der Mitarbeiter und Netzwerkbildung.“

Andere Unternehmen fördern bewusst die Integration in externe Netzwerke, um sich auszutauschen...

...“denn gerade von Führungskräften wird erwartet, dass sie sich im sozialen Umfeld extern bewegen, beteiligen und engagieren.“

Auf regionaler Ebene werden externe Netzwerke, wie z. B. der Wirtschaftsclub Bamberg oder der Brose-Baskets-Business Club genannt, Integrationsmöglichkeiten bieten.

Ein Job-Rotation-Programm ist nicht für jedes Unternehmen sinnvoll. Die Betriebe argumentieren, dass ihre Angestellten mit spezifischen Tätigkeiten beschäftigt sind und dies eine lange Einarbeitungszeit voraussetzt. In großen Unternehmen wird das Job-Rotation-Programm häufiger als Entwicklungsmaßnahme eingesetzt, aber dann gezielt und nur für eine kurze Zeit z. B. für Trainees oder Auszubildende.

Der Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten und deren Finanzierung wird von allen befragten Unternehmen zu 100% unterstützt. Den Unternehmen ist es wichtig, dass ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf dem aktuellen Wissensstand bleiben. Es werden interne ebenso wie externe Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten. Interne Schulungen finden zumeist während der Arbeitszeit statt. Bei externen Angeboten ist der Bedarf des Unternehmens an gut ausgebildeten Fachkräften sehr hoch. Wenn die Betriebsleitung die Fortbildung wünscht, unterstützt ein Großteil der Unternehmen diese durch Freizeit, z. B. ab Freitagmittag oder durch die Möglichkeit eines Sabbatjahres oder der Arbeitszeitreduzierung...

...„Fortbildungen, die außerhalb des Unternehmens stattfinden, werden ausdrücklich von der Geschäftsleitung begrüßt und selbstverständlich auch finanziell unterstützt. Zudem nutzen mehrere Angestellte neben ihrem Teilzeit-Job die Zeit, einen Uni-Abschluss zu erwerben – auch im Informatikbereich.“

Die Option zum Job-Sharing wird von kleinen/mittleren sowie großen Unternehmen im Umfang von ca. 30% angeboten. Einerseits wird dieses Modell von den Führungskräften kritisch gesehen, schwer umzusetzen ist, und andererseits wird es von Angestellten wenig nachgefragt.

Über alle Kategorien hinweg kann festgestellt werden, dass die Förderangebote unabhängig vom Geschlecht genutzt werden.

2.3.2 Vereinbarkeit Familie und Beruf

Einen Beitrag zur Kinderbetreuung leisten 34% der kleinen/mittleren und 53% der großen Unternehmen. In einigen wenigen großen Unternehmen wird diese Dienstleistung intern durch einen betrieblichen Kindergarten angeboten. Häufiger ist es, dass ein finanzieller Zuschuss für die Kinderbetreuung gewährt wird. Ein mittelständisches Unternehmen erlaubt, bei Engpässen die Kinder mit ins Büro zu nehmen. Ein anderes Unternehmen dieser Betriebsgröße unterstützt zusammen mit städtischen Partnern das Ferienprogramm. Ein großes Unternehmen kooperiert bei Betreuungsplätzen mit einem weiteren Betrieb. Bei der Frage, ob Sitzungen und Meetings in Zeiten einer gesicherten Kinderbetreuung stattfinden, legen 75% der kleinen/mittleren Unternehmen Wert darauf, dass darauf geachtet wird:

„Es gibt keine Regelwerke dazu, sondern Leitlinien, die durch Vorleben die Unternehmenskultur prägen.“

Ein Unternehmen gibt allerdings zu bedenken, dass das Kundeninteresse im Vordergrund steht, und dass bei Planungen die Zeiten des Kundenverkehrs berücksichtigt werden. Ebenso liegt es an den Müttern, bei bereichsübergreifenden Meetings den Bedarf eines passenden Zeitplanes einzufordern. Förderangebote nach Eltern- bzw. Pflegezeiten, um an weitere Karriereschritte anzuknüpfen, werden von 38% der kleinen/mittleren und 59% der großen Unternehmen angeboten. Es handelt es sich überwiegend um individuelle Förderprogramme, die mit der Führungskraft abgesprochen werden und Teil des Karriereentwicklungsprogramms sind. Kritisch angemerkt

wird auch, dass nicht abzuschätzen ist, welche Karriereschritte Mütter nach der Baby-pause anstreben und ob noch Interesse an einer beruflichen Karriere besteht. Zu fast gleichen Teilen, knapp über 50%, geben die Befragten an, dass während Erziehungs- und Pflegezeiten Kontakt auf informeller Ebene mit den Angestellten besteht. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten Newsletter, Einladungen zu Firmenveranstaltungen, Stammtischen, Team-Meetings, etc.. Der Wunsch, den Kontakt aufrecht zu erhalten, besteht auf beiden Seiten, nämlich bei Angestellten und Vorgesetzten. Zudem können Serviceangebote der Firma, wie z. B. Essen oder Massage, während der Auszeit weiterhin genutzt werden. Das Angebot für Schulungen nach dem Wiedereinstieg ins Berufsleben wird von den Unternehmen in vergleichbarer Weise angewendet wie z. B. die Einarbeitungsprogramme für neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ein großes Unternehmen schlägt ein spezielles „Berufliches Eingliederung Management“ (BEM) für Fachkräfte vor, die aus Krankheitsgründen eine längere Zeit ausgefallen sind. Auch bei dieser Fördermaßnahme lässt sich eine ähnliche prozentuale Verteilung zwischen kleinen/mittleren und großen Unternehmen feststellen. Förderkonzepte explizit für Frauen bieten nur große Betriebe an. So engagiert sich ein großes Unternehmen in Projekten, wo es um die Frühförderung von Kindern und insbesondere von Mädchen im MINT-Bereich geht, z. B. Girls Campus, Wissensfabrik oder Jugend forscht. Auch werden spezielle Programme angeboten, die Frauen beim nächsten Karriereschritt unterstützen sollen. Die Erfahrungen eines Unternehmens zeigen, dass Frauen sich in den jährlichen Selbstbewertungen seltener für Beförderungen vorschlagen, weil das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten gering ist. Diese Aussage passt zu bisherigen Studienergebnissen, dass Frauen ihre Fähigkeiten hinsichtlich des Erfolgs unterschätzen (Skorepa & Fuhrmann, 2009; Förtsch, 2014). Als Gegenmaßnahme wird der Bericht intern von einer Führungskraft gegengelesen und diese gibt Tipps für Umformulierungen und weitere Karriereschritte.

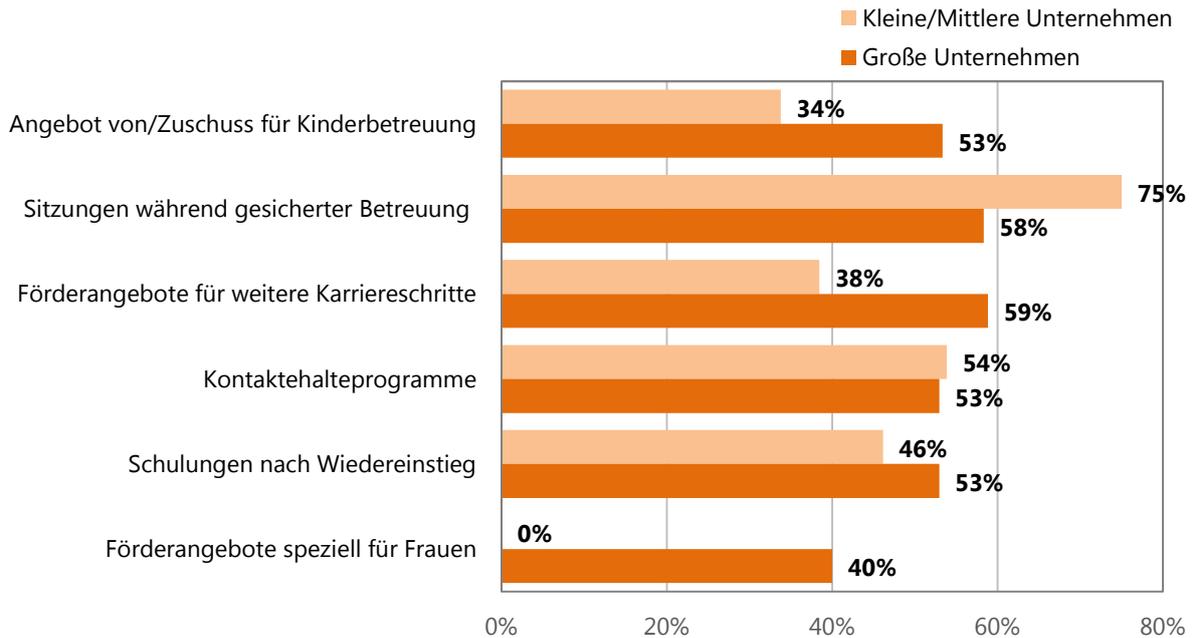


Abbildung 8: Fördermaßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Um weitere Einblicke zu gewinnen, ob und warum Frauen oftmals geringere Karriereambitionen haben, wurden die Gesprächspartner und -partnerinnen gefragt, welche Gründe aus ihrer Sicht gegen Karrierepläne bei Frauen sprechen. In den freien Antworten waren Mehrfachnennungen möglich und es konnten vier Kategorien gebildet werden, welche als Ursache am häufigsten genannt wurden. Die subjektive Einschätzung der teilnehmenden Unternehmen ist in absoluten Zahlen dargestellt, siehe hierzu **Abbildung 9**.

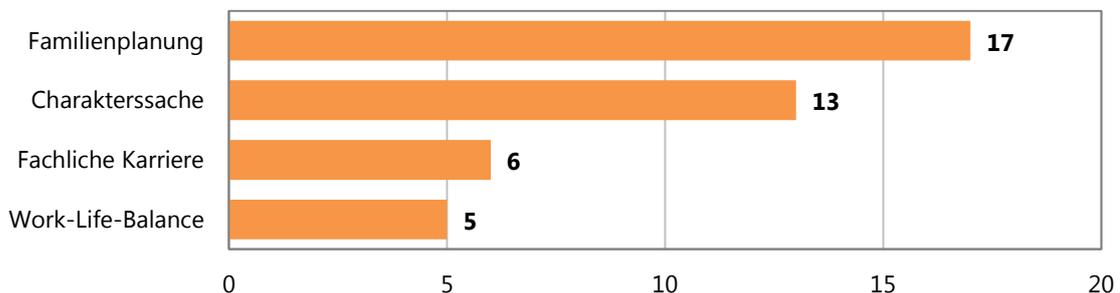


Abbildung 9: Gründe, die gegen Karriereambitionen sprechen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung; Absolute Anzahl der Nennungen)

Familienplanung bzw. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wurde als hauptsächlicher Hindernisgrund für Karrierewege von 17 der Gesprächspartner genannt. Als weitere Barriere wurde von 13 der Befragten unterschiedliche Charaktereigenschaften

von Männer und Frauen genannt. Frauen seien zurückhaltender und würden stärker als Männer potenzielle Konflikte scheuen. Zudem fehle es den Frauen an dem absoluten Karrierewillen, Selbstbewusstsein und dem nötigen Ehrgeiz. Dementsprechend würden Führungskarrieren oftmals nicht in das Rollenbild der Frau scheuen und deshalb würden sie lieber eine Fachkarriere anstreben, sagen 6 der Personalverantwortlichen. Diese subjektive Einschätzung stimmt mit Studienergebnisse überein. In einer Versuchsstudie zu Entscheidungsprozessen bei Führungskräften zeigte sich, dass Frauen in Führungspositionen, die eine negative Entscheidung weniger empathisch vermittelten, im Vergleich zu männlichen Führungskräften, die sich in gleicher Weise verhielten, negativer beurteilt wurden. Führungsrollen enthalten Geschlechtsstereotype, die der männlichen Geschlechterrolle entsprechen. Bei den Erwartungen an die weibliche Geschlechterrolle fehlt die Passung zur Führungsrolle (Athenstaedt & Mikula, 2008).

Als weitere Hürde wird von 5 Befragten angegeben, dass Frauen Work-Life-Balance sehr wichtig ist. Persönliche Interessen stehen im Vordergrund und sind bedeutender als eine Führungsposition einzunehmen.

Im Zusammenhang mit geringeren Karriereplänen steht auch zurückhaltendes Verhalten der Frauen bei Gehaltsverhandlungen. Mit folgender Frage wurde diesem Aspekt nachgegangen: Sind Frauen zurückhaltender bei Gehaltsverhandlungen und welche Gründe sprechen dafür?

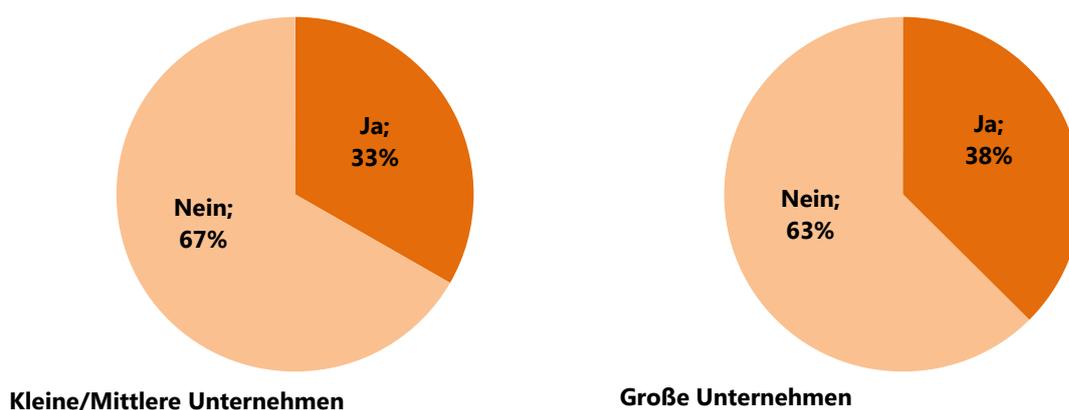


Abbildung 10: Zurückhaltendes Verhalten der Frauen bei Gehaltsverhandlungen.
(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Wie aus **Abbildung 10** ersichtlich sagen über 60% der Betriebe, dass Frauen im Vergleich zu den Männern nicht zurückhaltender bei Gehaltsforderungen seien. Es scheint, dass Frauen, die Karriereambitionen haben, ihre Pläne durchziehen und dem-

entsprechend auch eine angemessene Entlohnung fordern. Allerdings gibt es auch gegenteilige Aussagen:

“Frauen verkaufen sich oft unter Wert, obwohl sie meist strukturierter und nachhaltiger arbeiten.“

Frauen wird ein geringeres Durchsetzungs- und Urteilsvermögen, Selbstbewusstsein sowie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zugesprochen. Begründet wird dies durch die differenzielle Sozialisierung der Geschlechter. Mit der weiblichen Rolle werden Staturelemente wie Geld weniger in Verbindung gebracht. Frauen legen stärkeren Wert auf Beziehungen und Verbindungen.

2.2 Berufsbezogene Kompetenzen

2.4.1 Ergebnisse der Unternehmensbefragung

Das Berufsfeld des Informatikers und Informatikerin hat sich in den letzten Jahren von einer computerbezogenen Grundlagenwissenschaft hin zu einer Technologie der Kommunikation, des Handels und der Dienstleistung weiterentwickelt. Mit diesem Wandel ergibt sich eine Reihe von neuen Anforderungen, denen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihren Kompetenzen gerecht werden müssen (Schaeper & Briedis, 2004). Im Folgenden wird in **Abbildung 11** dargestellt, welche Schlüsselkompetenzen die Unternehmen von ihren Angestellten erwarten. Demgegenüber wird aufgezeigt, welche Kenntnisse und Fähigkeiten die Studierenden bzw. Absolventen und Absolventinnen aus den Informatikstudiengängen der Otto-Friedrich-Universität Bamberg wichtig für ihre berufliche Tätigkeit erachten und in welchem Maße sie darüber verfügen. Es kann ein Abgleich zwischen Kompetenzanforderung und subjektiver Einschätzung des Kenntnisstandes erfolgen. Dieses Vorgehen soll sowohl der Qualitätssicherung in der akademischen Ausbildung dienen als auch die berufliche Handlungsfähigkeit der Studierenden und Ehemaligen absichern.

Als wichtige Voraussetzung für den Beruf im Informatikbereich wurden von den Unternehmen Fachwissen, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, soziale Kompetenzen, analytische Fähigkeiten, logisches Denken, Problemlösefähigkeit, Kreativität und Offenheit am häufigsten genannt. Auch Soft Skills, wie andere Kulturen verstehen, selbständiges Arbeiten, Konfliktmanagement, Zuverlässigkeit, Durchsetzungsfähigkeit sowie strukturiertes Arbeiten, sind für die Unternehmen bedeutend. Ebenso wurden

Motivation für das Aufgabengebiet sowie berufliche Erfahrung von einzelnen Unternehmen gewünscht.

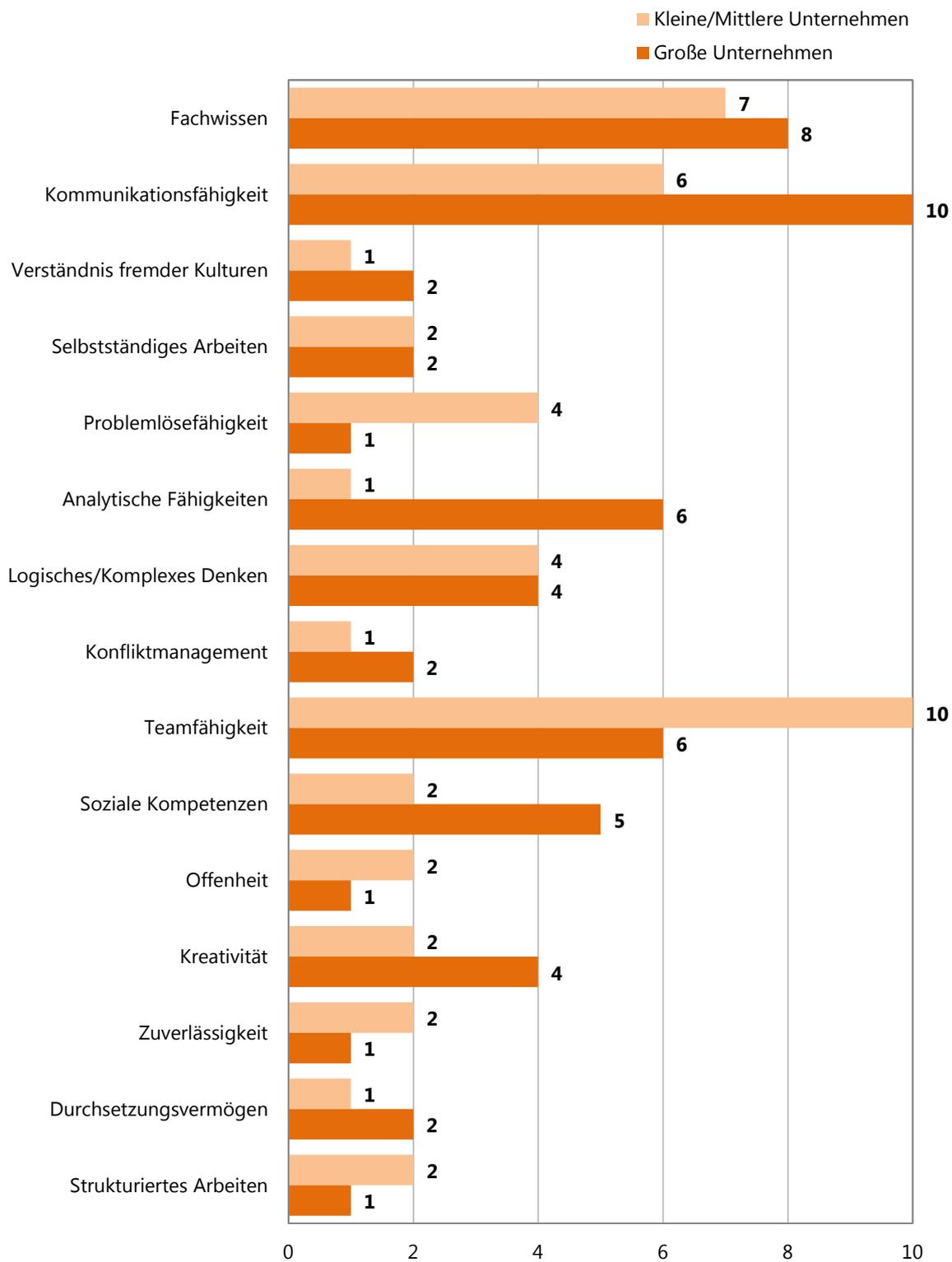


Abbildung 11: Berufsbezogene Kompetenzen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung; Absolute Anzahl der Nennungen)

Fachwissen setzen die meisten Firmen als selbstverständlich voraus, wobei sich die Anforderungen von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Einige Unternehmen sehen Talent, Spaß und Freude an der Informatik als wichtigste Voraussetzung, während andere Betriebe profunde Kenntnisse einer Programmiersprache und die Bereitschaft, weitere zu erlernen, erwarten oder Kompetenzen auf Betriebssystem-Ebene voraussetzen. Als wichtig wird zudem die Bereitschaft zur Fortbildung erachtet, um stets auf dem aktuellsten technologischen Stand zu sein. Zur Frage, ob eher Informatiker oder Informatikerinnen über ein profundes Fachwissen verfügen, liegen Äußerungen von 6 Interviewten vor: 3 Befragte sehen fachliche Tiefe eher bei Männern gegeben, während 3 Unternehmen Frauen und Männern gleiche fachliche Kompetenzen zuschreiben. Ein Interviewpartner gibt an, dass Informatikerinnen aufgrund von Kindererziehungszeiten oftmals über ein geringes Spezialwissen verfügen als ihre männlichen Kollegen.

Kommunikative Fähigkeiten werden zum einen beim Kundenumgang und in der Projektleitung als unerlässlich erachtet. Zum anderen sind auch innerhalb von Teams kommunikative Kompetenzen erforderlich. Nur so können eigene Ideen angemessen eingebracht, Vorschläge anderer diskutiert und Probleme rechtzeitig angesprochen werden. Gute kommunikative Fähigkeiten sind unerlässlich, um Nähe zum Kunden herzustellen, auf die Kundenwünsche angemessen einzugehen, gemeinsam ein neues Produkt zu entwickeln, die Arbeit dem Kunden gegenüber entsprechend präsentieren und ein Projekt erfolgreich zu Ende bringen zu können.

Ebenso werden kommunikative Kompetenzen für das eigene berufliche Fortkommen als wichtig erachtet...

...“sich trauen, was zu sagen – netzwerken – schauen, wo man mitarbeiten könnte.“

Gefragt, ob diese Kompetenz eher bei Männern oder Frauen anzutreffen sei, bescheinigen 5 Befragte Informatikerinnen bessere kommunikative Fähigkeiten, 1 Interviewpartner sieht diese Kompetenz bei Frauen und Männern gleichermaßen gegeben. Zusätzlich zu guten Kommunikationsfähigkeiten erwartet die Mehrzahl der befragten Unternehmen von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen Teamfähigkeit und soziale Kompetenzen...

...“offensiv umgehen mit Situationen ... wir brauchen nicht den Stillen-Kämmerlein-Arbeiter und Vor-sich-hin-Programmierer, denn die sind

passé. Wir brauchen quirlige Leute, die Probleme erkennen und sich gleich um Lösungen kümmern, sprich nicht ewig lang herumkniffeln und tüfteln, ob sie es selber können. Sie müssen wissen, an wen sie sich wenden können, Abstimmungen treffen können, sich Informationen holen.“

“Was ganz wichtig ist, sonst stellen wir nicht ein, ein Bewerber muss wie ein Nerd wirken. Natürlich erwarten wir aber auch soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit und Aufnahmebereitschaft, etwas einzugehen, mal etwas anders zu machen, ein bisschen flexibler zu arbeiten.“

Ein guter Umgang der Kollegen und Kolleginnen untereinander sowie gegenüber den Kunden und externen Partnern wird als äußerst wichtig eingestuft...

...“Soziale Kompetenz, der Umgang miteinander und mit Kunden, also diese Menschlichkeit...“

“Unser Geschäft ist ein Geschäft mit Menschen, deshalb muss man mit Menschen umgehen können.“

“Extrem wichtig ist Partnermanagementkompetenz, da man das Thema IT heute gar nicht mehr alleine aus einem Unternehmen heraus machen kann, sondern immer nur im Verbund mit externen Partnern.“

Aufgrund der hohen Anforderungen an die Teamfähigkeit, erfolgt die Einstellung deshalb teilweise erst nach einer kurzen Probearbeitsphase, um zu sehen, ob ein Bewerber oder eine Bewerberin zum Team passt...

...“Wenn jemand fachlich noch so toll ist, aber das Team kaputt macht, ist nichts gewonnen.“

Teamfähigkeit sowie soziale Kompetenzen werden seitens der befragten Unternehmen tendenziell eher Informatikerinnen zugesprochen. 6 Interviewpartner schreiben diese Fähigkeiten explizit Frauen zu. Frauen seien offener, harmoniebedürftiger und zeigen ein besseres Einfühlungsvermögen, während Männer eher verschlossener und im Umgang mit Kollegen und Kunden gehemmter seien.

Starke analytische Fähigkeiten, logisches Denken und Problemlösefähigkeit werden bei Beschäftigten im Informatikbereich vorausgesetzt, um Anforderungen richtig zu erfassen, Zusammenhänge zu erkennen, Probleme strukturieren zu können und Lösungen zu finden...

...“ein analytisch starkes Denken – wir lösen Probleme, für die es keine Lösungen gibt oder für die die existierenden Lösungen nicht gut genug sind.“

Dabei sollen die Informatiker und Informatikerinnen nicht bewährte Strategien verfolgen, sondern mit den gegebenen Herausforderungen kreativ umgehen, offen für neue Ideen und flexibel im Denken sein, ein hohes Innovationspotenzial aufweisen und neue Lösungen finden...

...“Was immer in dieses Technische hineinkommt, ist das kreative Denken, dass man verschiedene Ideen kombiniert, auf neue Ideen kommt, sich nicht auf eine Idee fixiert, sondern ganz flexibel denkt, viele verschiedene Ideen zulässt, nicht nur eigene, sondern auch die von anderen.“

“Wir müssen im Bewerbungsgespräch herausfinden, ob es jemand ist der nur irgendwelche Daten hin und her schubsen will und das jeden Tag, oder ob es jemand ist, der bereit ist, etwas anders zu machen, bisschen flexibler zu arbeiten, der kreativer denken kann, selbst etwas erschaffen kann und eigene Ideen einbringt.“

2.4.2 Ergebnisse der Studierenden- und Ehemaligenbefragung

Gegenüber dem Erkenntnisgewinn aus der Unternehmensbefragung wurden aus der Ehemaligen- und Studierendenbefragung identische bzw. ähnliche Items bezüglich berufsbezogener Kompetenzen ausgewertet. Zusätzlich wurde der Aspekt, wie wichtig Führungsqualitäten für das Berufsfeld sind, erfragt. Die Kompetenzen bei den Absolventinnen und Absolventen wurden mit folgendem Item erhoben: „Wie wichtig sind folgende Kenntnisse und Fähigkeiten für Ihre berufliche Tätigkeit?“. Bei den Studierenden wurde demgegenüber erhoben, wie wichtig bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten für die (spätere) berufliche Tätigkeit erachtet werden. Die Einschätzung wurde mit einer 5-stufigen Likertskala gemessen (1: gar nicht wichtig; 5: sehr wichtig).

Dargestellt ist der Anteil der Absolventinnen und Absolventen bzw. Studentinnen und Studenten, der die entsprechende Kompetenz mäßig wichtig bis sehr wichtig (Stufe 3 - 5 der Likertskala) einschätzt.

Wie in **Abbildung 12** zu erkennen, gibt es bei Absolventinnen und Absolventen wenige Differenzen zwischen Männer und Frauen bei der Einschätzung, wie wichtig bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse für die berufliche Tätigkeit sind. Frauen schätzen die Relevanz der erforderlichen Kompetenzen überwiegend höher ein als Männer. Lediglich die Fähigkeiten „Andere Kulturen kennen und verstehen“, „Problemlösefähigkeit“, und „Führungsqualitäten“ halten die Absolventen für wichtiger als die Absolventinnen.

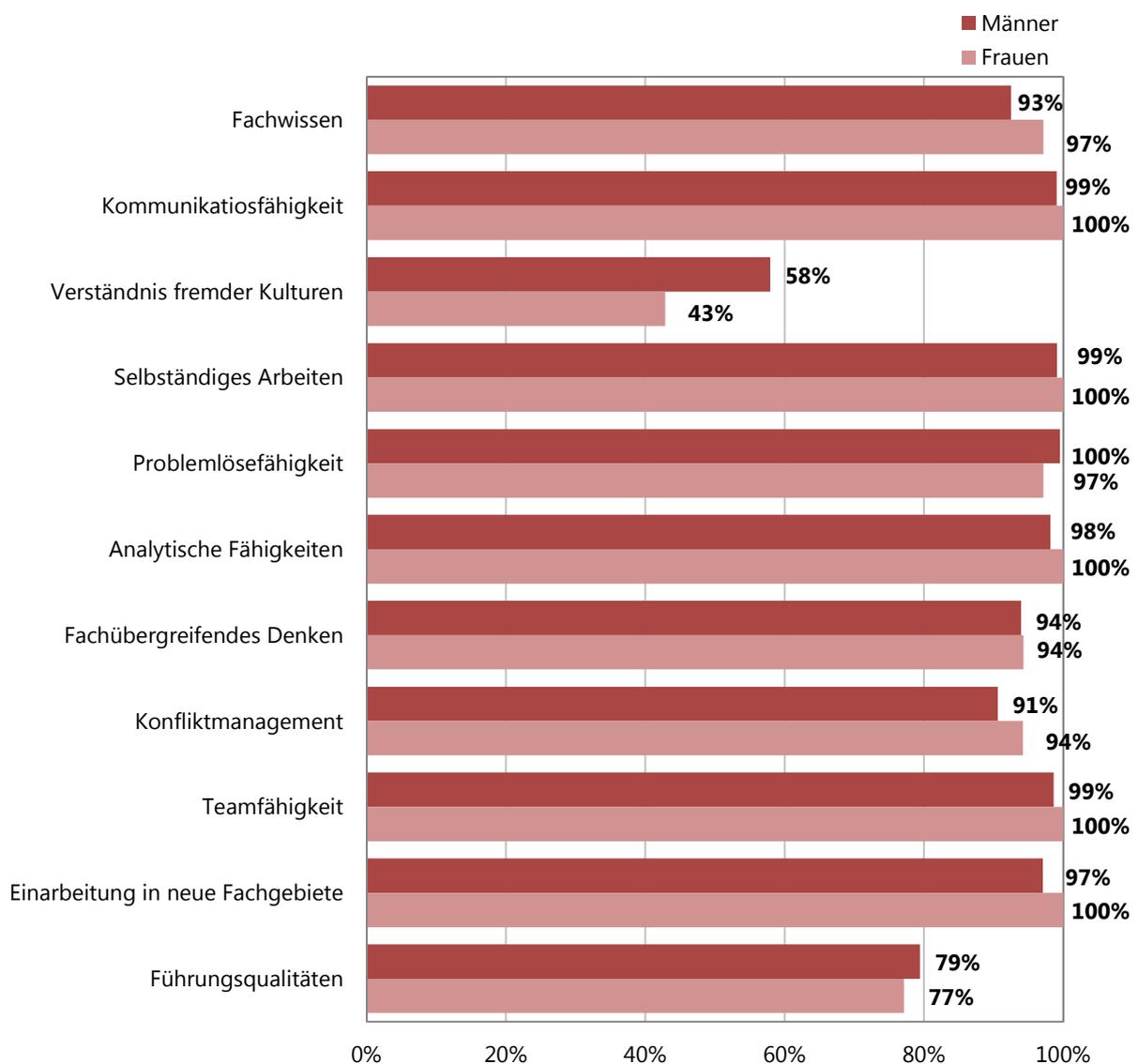


Abbildung 12: Einschätzung seitens der Absolventinnen und Absolventen, wie wichtig Fähigkeiten und Kenntnisse für die berufliche Tätigkeit sind.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Studierendenbefragung (siehe **Abbildung 13**). Auch hier unterscheiden sich Männer und Frauen kaum in der Einschätzung der Wichtigkeit bestimmter Fähigkeiten und Kenntnisse für die spätere berufliche Tätigkeit.

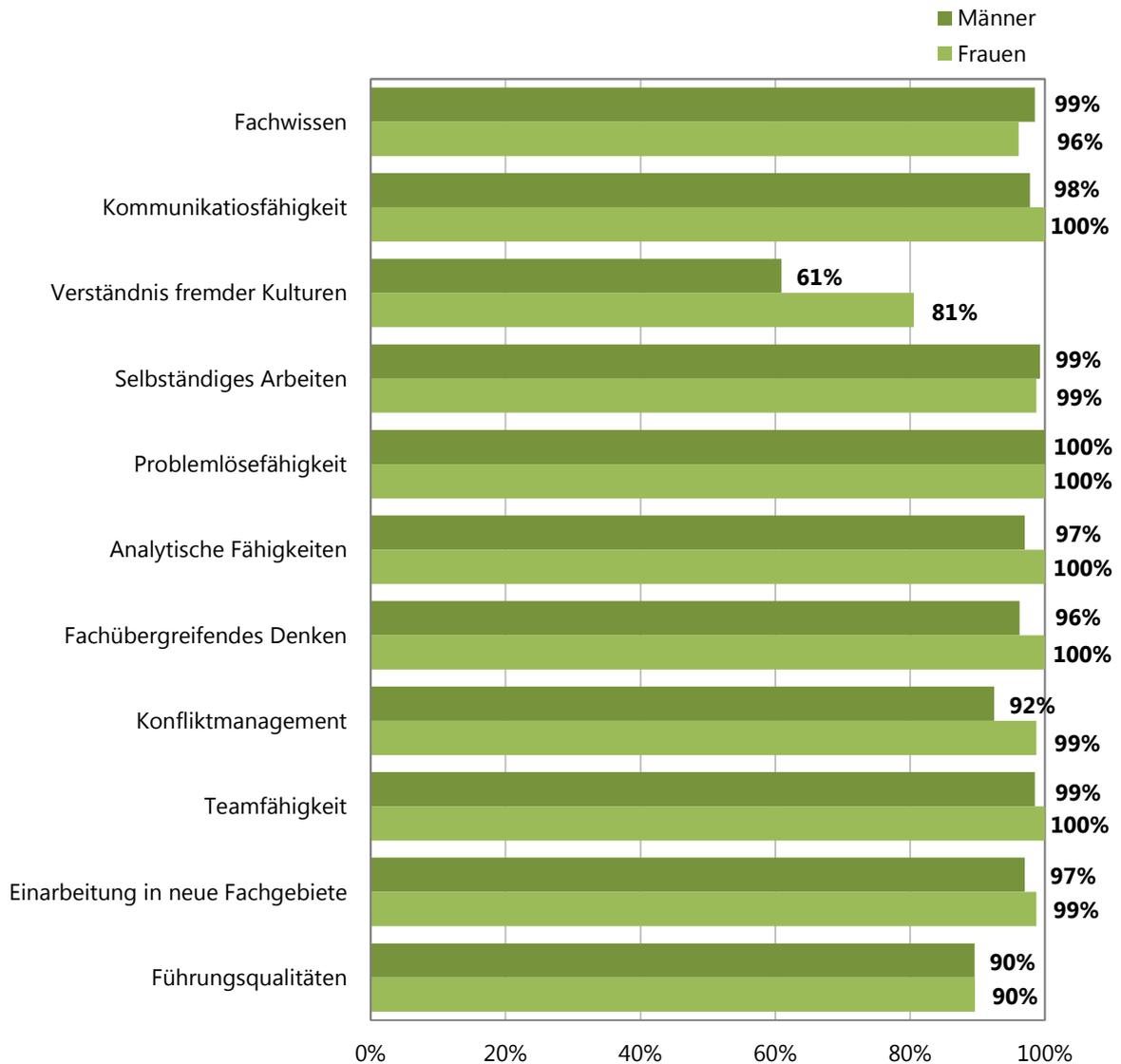


Abbildung 13: Einschätzung seitens der Studentinnen und Studenten, wie wichtig Fähigkeiten und Kenntnisse für die spätere berufliche Tätigkeit sind.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Insgesamt zeigt sich eine geringe Ausdifferenzierung in der Einschätzung der Relevanz der Kompetenzen. Der Großteil der Befragten erachtet alle aufgeführten Fähigkeiten und Kenntnisse als mäßig bis sehr wichtig für die spätere berufliche Tätigkeit. Lediglich die Kenntnis anderer Kulturen schätzt ein etwas kleinerer Teil der Befragten als wichtig ein. Während die meisten Kompetenzen auch von den Absolventinnen und Absolventen als ähnlich bedeutsam für das Berufsleben erachtet werden, wird der Bedeutung von Führungsqualitäten von einem geringeren Teil der Ehemaligen

Bedeutung beigemessen. Dies könnte daran liegen, dass die meisten Absolventinnen und Absolventen (noch) keine Führungsposition bekleiden und dementsprechend für ihre aktuelle Tätigkeit (noch) keine Führungskompetenzen benötigen. Interessant ist jedoch auch, dass 75% der Studenten und 83% der Absolventen äußern, dass ein wichtiges Lebens- und Arbeitsziel darin bestünde, einmal eine leitende Funktion einzunehmen. Bei Frauen zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Für 77% der befragten Studentinnen, aber nur 69% der Absolventinnen ist das Erreichen einer Führungsposition wichtig (ohne Abbildung).

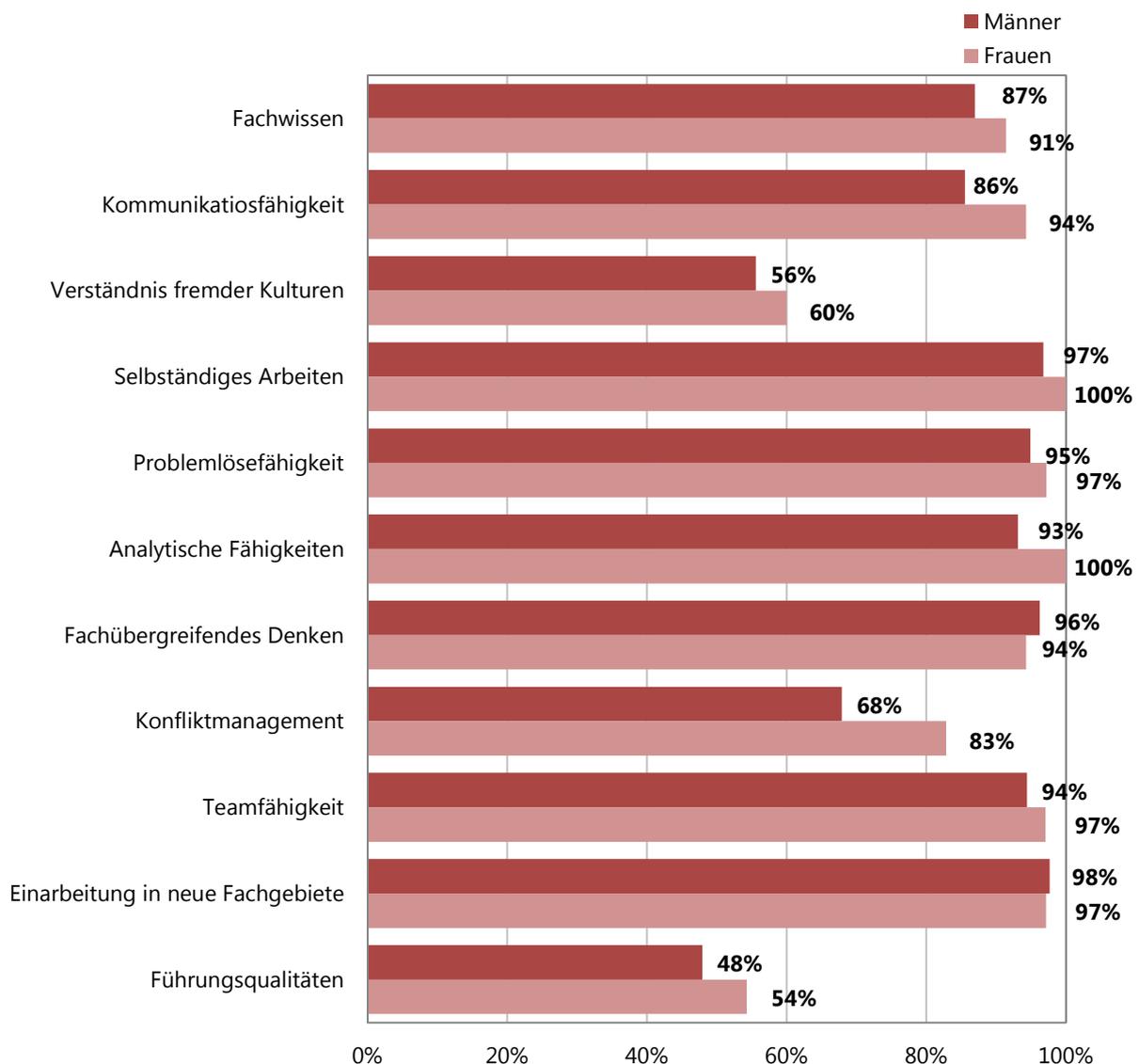


Abbildung 14: Subjektive Einschätzung über welche Kenntnisse und Fähigkeiten Absolventen und Absolventinnen bei Studienabschluss verfügen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Im nächsten Schritt wurde ebenfalls mittels einer 5-stufigen Likertskala gemessen, in welchem Maße die Absolventen und Absolventinnen bei Abschluss Ihres Studiums

über bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen (1: in sehr geringem Maße; 5: in sehr hohem Maße). Dargestellt ist der Prozentsatz der Absolventinnen und Absolventen, die angeben, bei Studienabschluss in mittlerem bis hohem Maß (Stufe 3 - 5 der Likertskala) über die jeweilige Kompetenz verfügt zu haben (siehe **Abbildung 14**). Auch hier zeigen sich nur marginale Unterschiede. Auffallend ist, dass die Absolventinnen überwiegend im höheren Maße als die Absolventen der Meinung sind, die nötigen beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse im Studium erworben zu haben. Etwas größere prozentuale Abweichungen gibt es bei den sogenannten Soft Skills, wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement und Führungsqualitäten. Frauen schätzen sich sozial kompetenter ein.

Bei der Studierendenbefragung wurde ebenfalls anhand einer 5-stufigen Likertskala erhoben, in welchem Maße die Studierenden zum Befragungszeitpunkt über die in **Abbildung 15** angeführten Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen (1: in sehr geringem Maße; 5: in sehr hohem Maße). Dargestellt ist wiederum der Prozentsatz der Befragten, die der Meinung sind, dass sie in mittlerem bis sehr hohem Maße die jeweilige Kompetenz besitzen (Stufe 3 - 5 der Likertskala). Bei fast allen Kenntnissen und Fähigkeiten schreibt sich der Großteil der Studenten und Studentinnen gute Werte zu. Lediglich das vorhandene Fachwissen, die Kenntnis anderer Kulturen, die Konfliktmanagementfähigkeit und die Führungsqualitäten schätzt ein etwas geringerer Prozentsatz der Befragten als gut ein. Auffallend ist, dass lediglich 68% der Studentinnen, gegenüber von 80% der Studenten ihr Fachwissen als gut einschätzen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich mehr als die Hälfte der befragten Studentinnen im ersten und zweiten Fachsemester befindet. Unter den Erst- und Zweitsemestern schätzen lediglich knapp 52% der Studentinnen gegenüber 74% der Studenten ihr Fachwissen als mittel bis hoch ein, während dieser Prozentsatz in den höheren Semestern sowohl bei Männern als auch bei Frauen jeweils bei 84% liegt (ohne Abbildung).

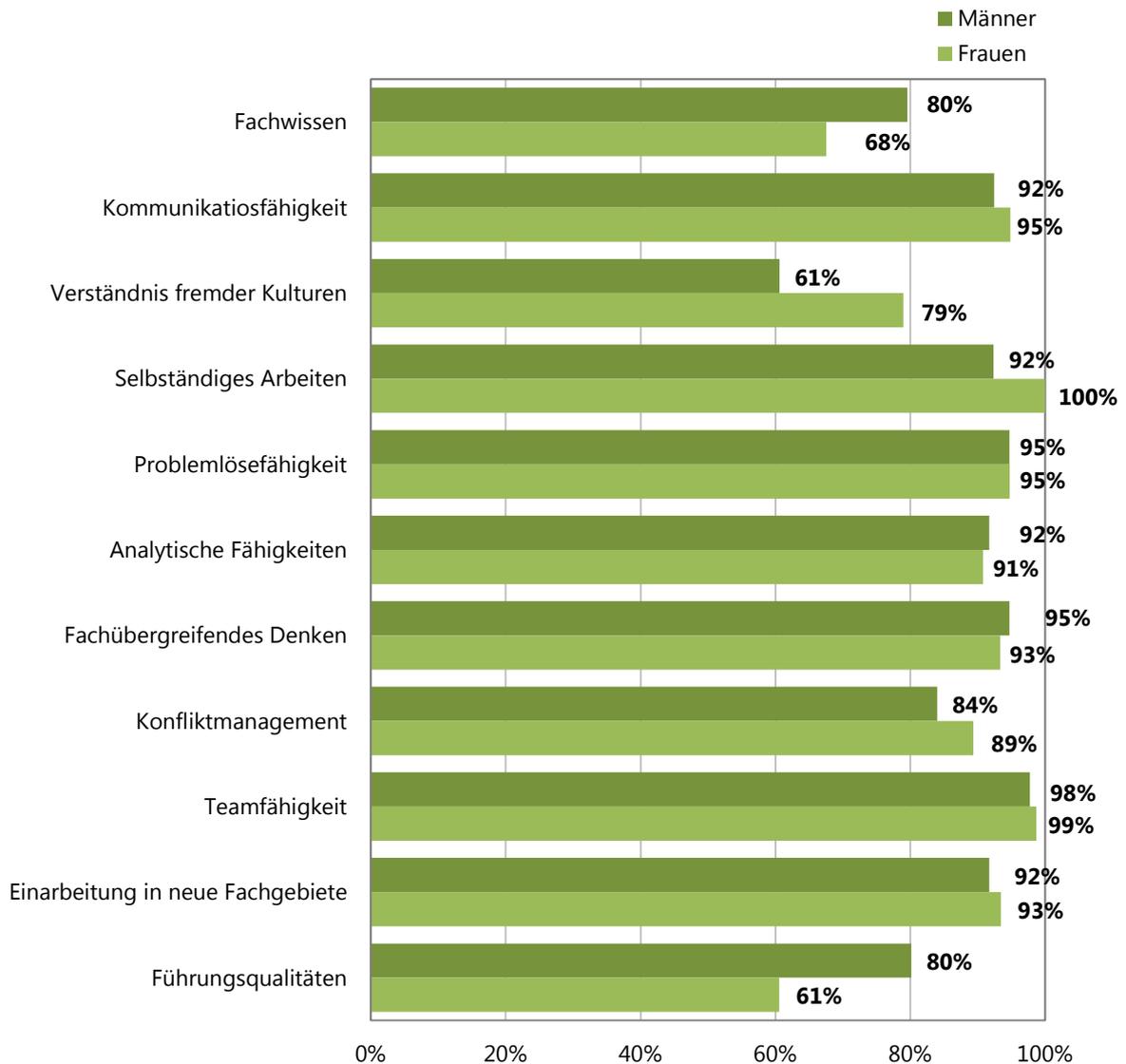


Abbildung 15: Subjektive Einschätzung über welche Kenntnisse und Fähigkeiten Studierende zum Befragungszeitpunkt verfügen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014).

Gute Führungsqualitäten bescheinigen sich hingegen über alle Semester hinweg prozentual weniger Studentinnen als Studenten. Interessant ist jedoch, dass es sich bei den Absolventen und Absolventinnen genau umgekehrt verhält. Wie oben dargestellt schätzen Frauen aus retrospektiver Sicht ihre Führungsqualitäten zum Zeitpunkt des Studienabschlusses höher ein als männliche Absolventen. Der Vergleich zwischen den Ergebnissen der Studierenden- und Ehemaligenbefragung macht jedoch auch deutlich, dass sich ein geringerer Prozentsatz der Absolventen und Absolventinnen hohe Kompetenzen im Bereich der Führungsqualitäten zuschreibt. Dies dürfte der realistischeren Einschätzung hinsichtlich der tatsächlichen Erfordernisse im Berufsleben geschuldet sein.

Ähnlich verhält es sich mit dem Kompetenzbereich Konfliktmanagement. Während die Bedeutung dieser Kompetenz für die berufliche Tätigkeit von einem großen Prozentsatz der Studierenden und Ehemaligen als hoch eingeschätzt wird, schreibt sich im Vergleich zu den übrigen Kompetenzen ein geringer Anteil der Befragten in diesem Bereich gute Fähigkeiten zu. Hier wäre es wünschenswert, dass entsprechende Trainings oder Seminare stärker Einzug in die studentische Ausbildung nehmen und seitens der Studierenden wahrgenommen werden.

Auffällig ist, dass die Kenntnis und das Verstehen anderer Kulturen nur von einem vergleichsweise niedrigen Anteil der Studierenden und Absolventen bzw. Absolventinnen als wichtig erachtet werden. Entsprechend geben auch nur knapp 9% der Studenten und etwas mehr als 15% der Studentinnen an, bislang aus studienbezogenen Gründen im Ausland gewesen zu sein. Bei den Ehemaligen haben 31,5% der Absolventen und 16,7% der Absolventinnen während ihres Studiums einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt (Auslandsstudium, Praktikum, Sprachkurs) verbracht (ohne Abbildung). Auch wenn nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Ehemaligen die Kenntnis und das Verstehen anderer Kulturen für die derzeitige berufliche Tätigkeit als wichtig erachtet, so legen die Befunde unserer Unternehmensbefragung in Übereinstimmung mit dem IT-Jobscout 2009 nahe, dass Sprachkenntnisse und Auslandserfahrung in zunehmendem Maße von Unternehmen gefordert werden (PPI AG, 2009). Im Vergleich zu anderen Fachrichtungen spielen Auslandserfahrungen im Informatikbereich jedoch nach wie vor eine eher untergeordnete Rolle (Staufenbiel Institut GmbH, 2015).

Zusammenfassend lässt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen den Schlüsselqualifikationen, die von den Unternehmen gefordert werden, und der Einschätzung seitens der Studierenden und Ehemaligen, welche Kompetenzen im Berufsleben relevant sind, konstatieren. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass ein Großteil der Befragten der Meinung ist, die erforderlichen berufsbezogenen Kompetenzen im Verlauf des Studiums zu erwerben bzw. erworben zu haben. Es zeigt sich jedoch auch, dass bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten im Berufsleben noch ausgebaut werden können und müssen. Hierzu zählen spezielles Fachwissen, aber auch Konfliktmanagementfähigkeiten und Führungsqualitäten.

2.3 Stellenbesetzungsprozesse

Der Bedarf für Fachkräfte im Informatikbereich ist hoch, seit langem wird in diesem Berufsfeld von Fachkräftemangel gesprochen. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) bestätigt den Mangel an Fachkräften in der Informatik insbesondere in der Softwareentwicklung. Laut BA besteht eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage in einem Beruf dann, wenn die regionale abgeschlossene Vakanzzeit mindestens 40 Prozent über dem Bundesdurchschnitt aller Berufe liegt und es weniger als 150 Arbeitslose je 100 gemeldete Stellen gibt, oder wenn es weniger Arbeitslose als gemeldete Stellen gibt (Bundesagentur für Arbeit, 2014).

Die Erhöhung des Frauenanteils in Informatikberufen wird als eine der wichtigsten Maßnahmen erachtet, nicht nur, um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, sondern um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und den Wohlstand Europas zu erhalten. Seitens der Informatics Europe Working Group on Women in Informatics Research and Education wurden deshalb Empfehlungen erarbeitet und herausgegeben, die dazu führen sollen, dass sich mehr Frauen für eine Karriere im Informatikbereich entscheiden und ihrerseits wiederum als Rollenmodelle agieren (Hardmann & Pereira, 2013). An diesen Empfehlungen ist ersichtlich, dass es bei Einstellungsverfahren wichtig ist, auf eine positive Außendarstellung zu achten. Mit einem ansprechenden Profil der Stellenbeschreibung machen Unternehmen auf sich aufmerksam und können mit einem attraktiven Konzept für Fachkräfte werben. Dabei steuern ökonomische und soziale Interaktionen das Prozedere der Stellenbesetzung von der Ausschreibung bis zur Einstellung. In **Abbildung 16** sind wichtige Elemente, die den Stellenbesetzungsprozess beeinflussen, grafisch dargestellt.

Alle befragten Unternehmen bezeichnen den Ablauf der Stellenbesetzung als transparenten Prozess. 82% der großen und 62% der kleinen/mittleren Unternehmen schreiben die zu besetzende Stelle zunächst intern aus. Dabei wird innerhalb der Abteilungen nach geeigneten Personen gesucht. Unter Umständen werden in Frage kommende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gezielt angesprochen. Insbesondere bei Führungspositionen wird versucht, diese aus eigenen Personalressourcen zu besetzen.

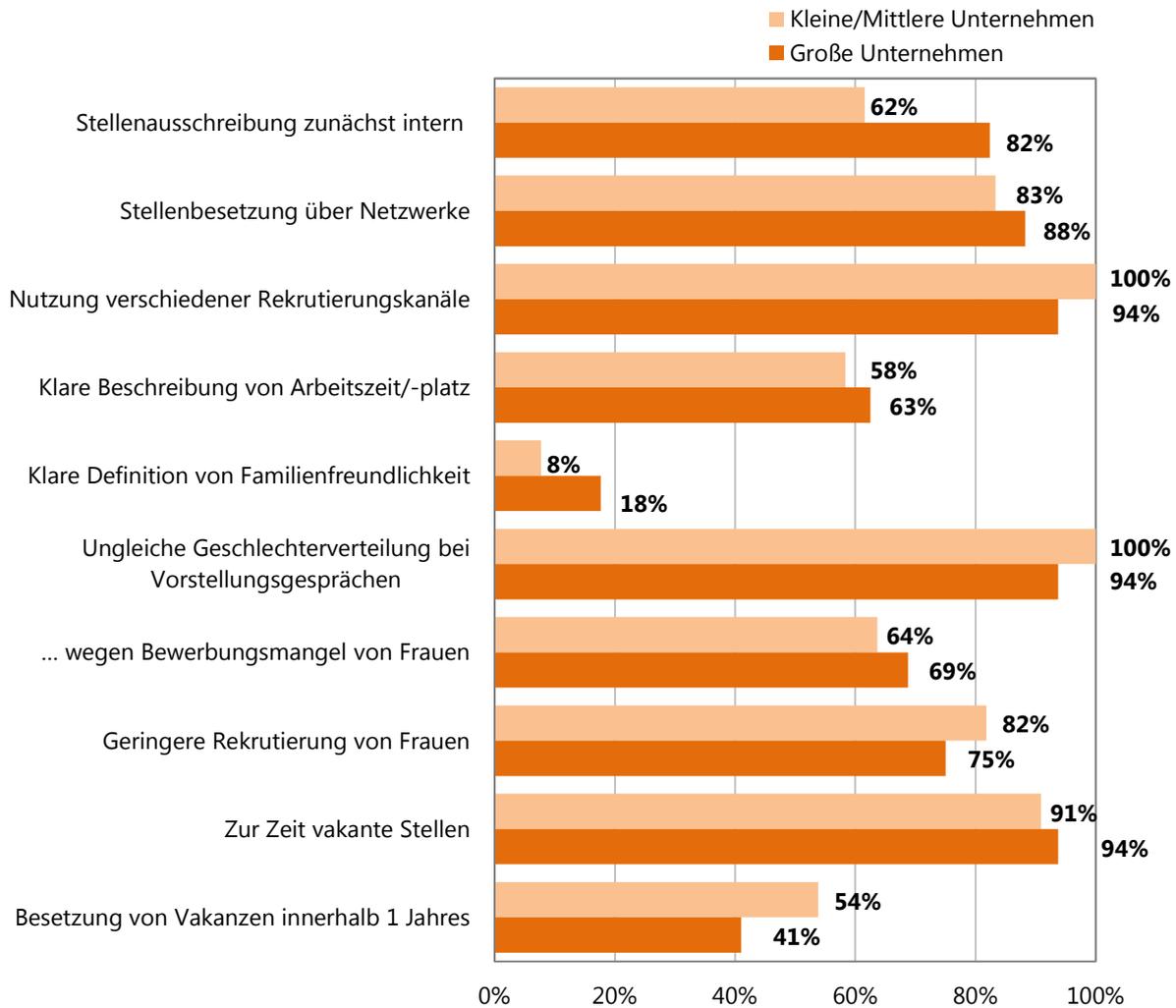


Abbildung 16: Stellenbesetzungsprozesse.

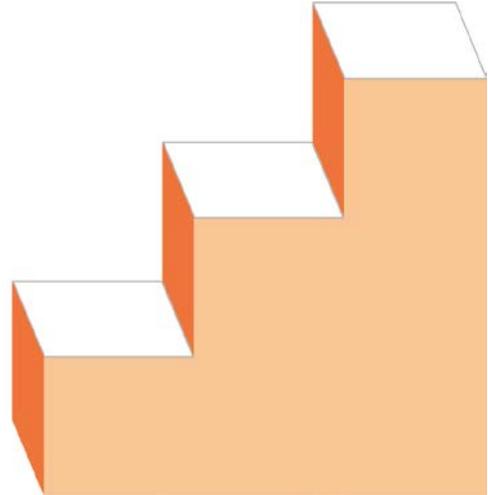
(Datenquelle: Alumnae Tracking, Unternehmensbefragung)

Der Großteil der Unternehmen benutzt zur Rekrutierung soziale Netzwerke im Internet, wie z. B. Xing, Stepstone oder LinkedIn. Als weitere Rekrutierungskanäle werden sogenannte Headhunter, regionale Tageszeitungen sowie die Bundesagentur für Arbeit genannt. Die Zeitdauer, die von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle veranschlagt wird, variiert von zwei Wochen bis zu eineinhalb Jahren stark. Es besteht zwar das Ziel, die Stellen schnellstmöglich zu besetzen, aber das hängt sowohl von der Verfügbarkeit und Eignung der Personen als auch von der Passung des Projektes ab. Einige Unternehmen arbeiten im Informatikbereich mit Dauerausschreibungen. Bei der Frage, ob in der Stellenbeschreibung klar definiert ist, um welches Arbeitszeitmodell (Vollzeit/Teilzeit, flexible Arbeitszeit) und welche Arbeitsplatzform (Home-Office, Telearbeitsplatz) es sich handelt und ob explizit erwähnt wird, wie die Vereinbarkeit von Beruf und gewährleistet ist, sind die Antworten unterschiedlich. Ein Unternehmen bestätigt, dass alle genannten Aspekte in der Ausschreibung vorhandenen

sind. Ein weiteres Unternehmen plant ein neues Konzept für Stellenausschreibungen und möchte Icons benutzen, wie z. B. U-Bahn-Nähe, Telearbeitsfähig, Teilzeitfähig, Kinderbetreuung usw.. Überwiegend werden Stellen im Informatikbereich nur in Vollzeit ausgeschrieben. Die Firmen, die ihre Anforderungen und Angebote in der Stellenausschreibung nicht kommunizieren, verweisen darauf, dass diese Aspekte auf ihrer Homepage zu finden sind und im persönlichen Vorstellungsgespräch erörtert werden. Übereinstimmend geben die Befragten an, dass im Informatikbereich der Frauenanteil bei Vorstellungsgesprächen aufgrund fehlender Bewerbungen geringer ausfällt. Dies ist auch der Grund warum weniger Frauen als Männer eingestellt werden. Bei der Anwerbung wird nach Qualität und Qualifikationen entschieden und nicht nach Geschlecht. Übereinstimmend, mit über 90% geben die Unternehmen an, dass es zurzeit vakante Stellen im Unternehmen gibt. 54% der kleinen/mittleren und 41% der großen Unternehmen gehen davon aus, diese Stellen im Laufe des Jahres besetzen zu können. Bei der Frage, ob die Unternehmen zusätzliche Anreize setzen werden, um vakante Stellen besetzen zu können, sind die Antworten vielfältig. So werden unter anderem Werbefaktoren wie flexiblen Arbeitsbedingungen, bezahlte Weiterbildungsmöglichkeiten, Nutzung eines Firmenwagens und Maßnahmen für Work-Life-Balance, wie die Finanzierung der Nutzung eines Fitness-Studios oder die Möglichkeit in der Pause Billard, Kicker oder Darts zu spielen, um die Teambildung zu fördern, genannt. Auch Gesundheitsmaßnahmen, wie die Möglichkeit zur Massage-therapie werden erwähnt. Die Antworten auf die Kernfrage, wie dem Fachkräftemangel zukünftig entgegengewirkt werden sollte, beinhalten innovative Gedanken. Neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollen sowohl über Praktika als auch über Ausbildungsstellen gewonnen werden. Das Angebot an Teilzeitstellen sollte erhöht werden, denn im Moment gibt es für Teilzeitkräfte kaum Chancen zur Veränderung. Dazu ist es nötig, dass sich die Denkweise auf Führungsebene ändert, nämlich dass Führung in Teilzeit möglich wird. Es darf keine Differenzierung aufgrund des Geschlechts in der Projektleitung und in Führungspositionen erfolgen. Um alle vorhandenen Potenziale auszuschöpfen und damit sich das Image der Männerdomäne Informatik positiv verändert, wäre es wichtig, mehr Frauen für das Berufsfeld der Informatik zu gewinnen. Zudem dürfen für Frauen Kinder nicht weiterhin den Karriereknick bedeuten. Nach Eltern- und Erziehungszeiten sollten weitere Karriereschritte zu realisieren sein.

3

Beschäftigungspräferenzen und Arbeitsplatzgegebenheiten



3.1 Ergebnisse der Studierendenbefragung

Um Aufschluss darüber zu gewinnen, welche Unternehmen Studierende als zukünftige Arbeitgeber präferieren, wurden in der Studierendenbefragung Items zur gewünschten Ausrichtung des Unternehmens, der Anzahl der Mitarbeiter, der Angebote zur Arbeitszeitregelung, der Arbeitsplatzgestaltung, der Arbeitszeitfreistellung und den Maßnahmen zur Personalentwicklung aufgenommen.

Wie anhand von **Abbildung 17** (Mehrfachnennungen möglich) ersichtlich ist, möchte die Mehrheit der Befragten nach dem Studium gerne in einem international ausgerichteten Unternehmen tätig sein (Mehrfachnennungen möglich). Ein internationales Tätigkeitsspektrum genießt insbesondere bei Frauen eine hohe Attraktivität. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Frauen unbedingt in einem Großunternehmen tätig sein möchten. Hinsichtlich der Unternehmensgröße wird von den Studentinnen eine Tätigkeit in einem kleineren Unternehmen der Beschäftigung in einem Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern vorgezogen. Bei den Studenten möchten jeweils 32% der Befragten bevorzugt in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern bzw. in einem größeren Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten den Berufseinstieg finden. Im Geschlechtsvergleich fällt auf, dass sich 5% der Studenten gegenüber von nur 1% der weiblichen Studierenden eine Tätigkeit in einem Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern vorstellen kann. In diese Größenkategorie fallen typischerweise, wenn auch nicht ausschließlich Startups. Damit stimmen die Befragungsergebnisse mit den Befunden des Deutschen Startup Monitors 2014 überein, demzufolge 90% der Gründer männlich sind (Ripsas, Tröger, Dümichen, Sternberg, & Nöll, 2014).

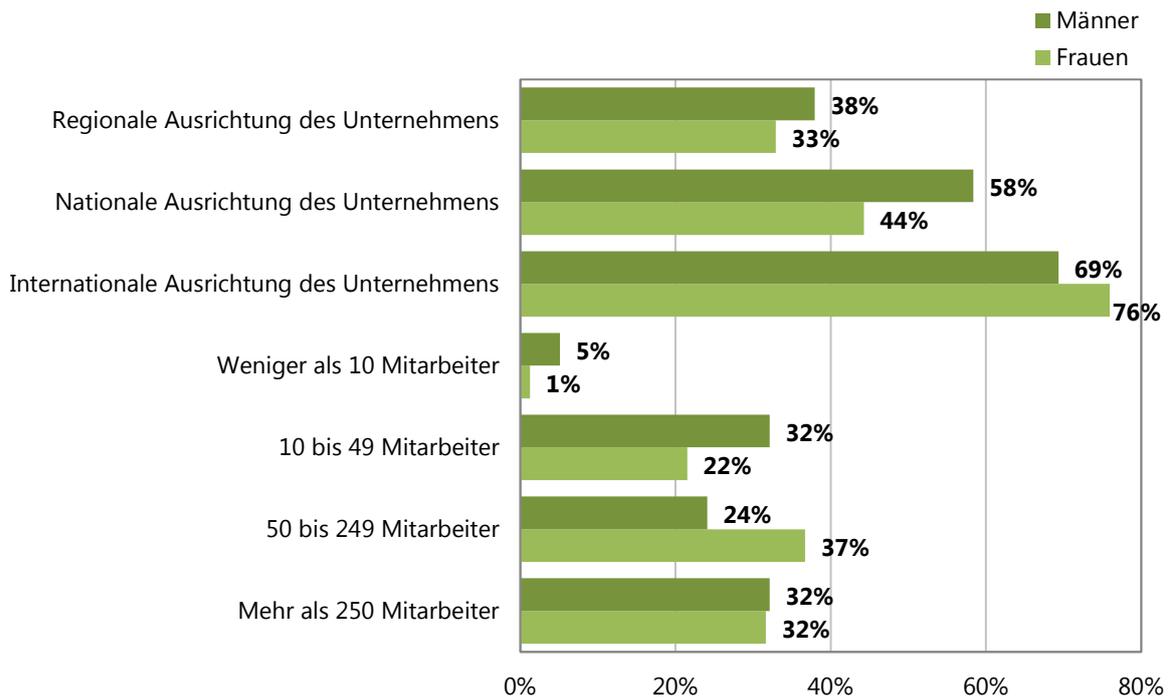


Abbildung 17: Attraktivität von Unternehmen aus Studierendensicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Eine selbstverantwortete Arbeitsorganisation wird insbesondere seitens der Männer geschätzt. So würden 32% der Studenten eine Arbeit auf Vertrauensarbeitszeitbasis begrüßen, während für Frauen Zeiterfassung und Vertrauensarbeitszeit gleichermaßen attraktiv sind. Hinsichtlich der Arbeitszeitgestaltung präferiert die Mehrheit der befragten Studierenden gleitende Arbeitszeitmodelle bzw. die Möglichkeit zur weitgehend flexiblen Einteilung der Arbeitszeit (siehe **Abbildung 18**; Mehrfachnennungen möglich). Etwas mehr Frauen als Männer, nämlich 23% der Studentinnen gegenüber 9% der Studenten würden sich zusätzlich zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung die Möglichkeit wünschen, auch die Arbeitstage flexibel wählen und zumindest gelegentlich einen Tag unter der Woche von Arbeitsverpflichtungen frei halten zu können. Eine Verlagerung von Arbeitsaufgaben in die Abendstunden oder auf das Wochenende präferiert demgegenüber nur ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten. Im Bedarfsfall wären jedoch jeweils rund 10% der Befragten bereit, dringende Arbeiten am Abend oder am Wochenende zu erledigen.

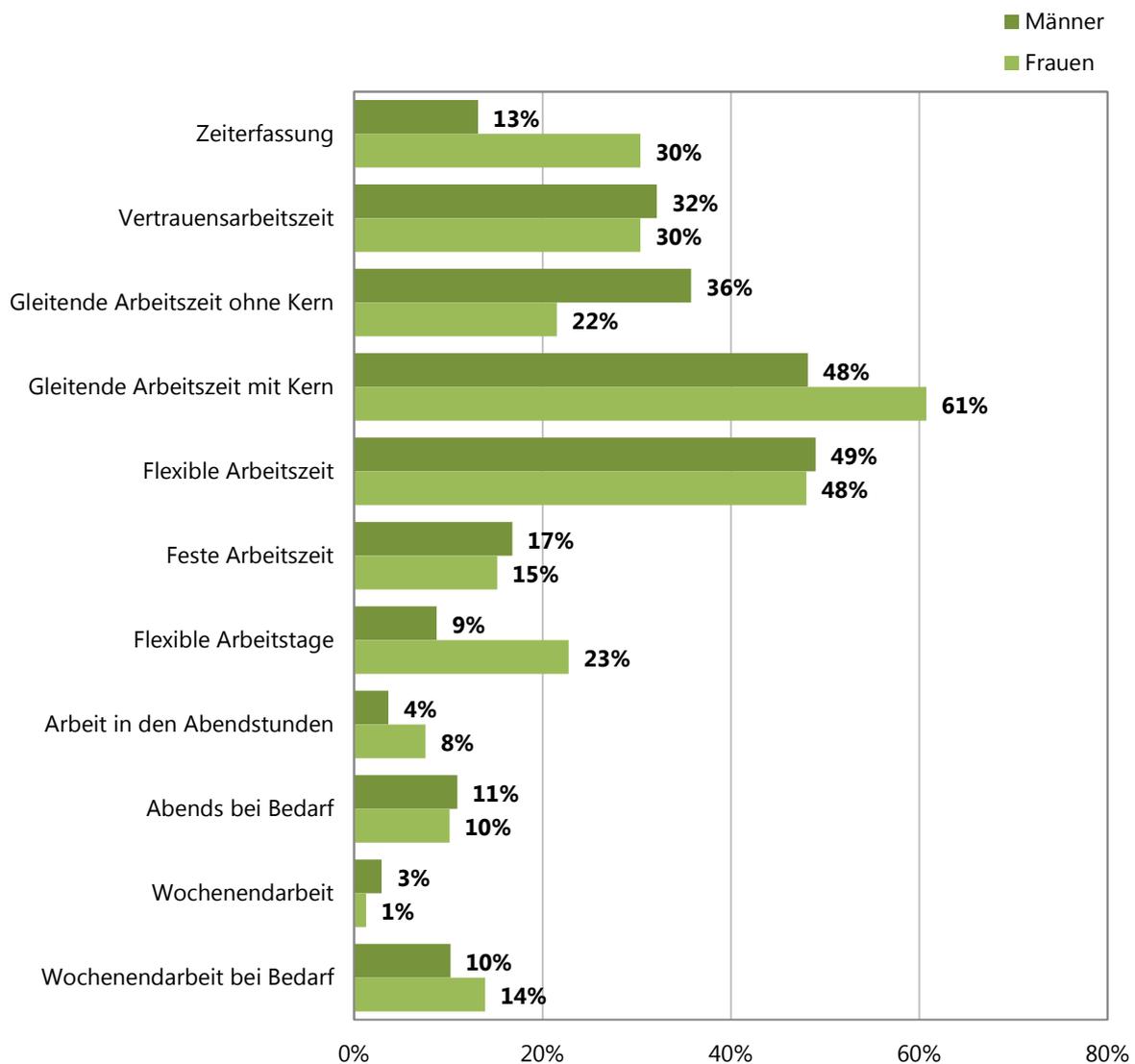


Abbildung 18: Attraktivität von Modellen zur Arbeitszeitgestaltung aus Studierendensicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Bei der Frage, welche Arbeitsplatzform Studierende bevorzugen, wird am häufigsten, nämlich von 55% der Männer und 66% der Frauen, der Büroarbeitsplatz mit der Möglichkeit, zeitweise von zu Hause aus zu arbeiten, genannt (siehe **Abbildung 19**; Mehrfachnennungen möglich). Reine Home-Arbeitsplätze oder Tele-Arbeitsplätze werden demgegenüber seltener angestrebt. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass für einen gelungenen Berufseinstieg und eine erfolgreiche Erfüllung der übertragenen Aufgaben der Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen als erforderlich erachtet wird.

Die Reisebereitschaft ist bei den befragten Studenten etwas geringer ausgeprägt als bei den Studentinnen, so streben nur 43% der Männer gegenüber 51% der Frauen eine Stelle an, die eine Reisetätigkeit mit sich bringt.

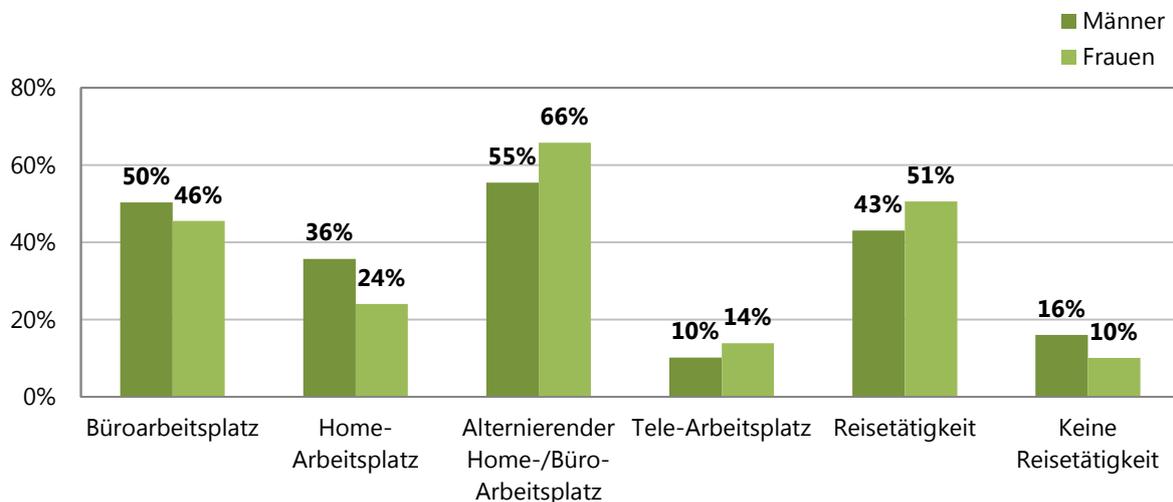


Abbildung 19: Attraktivität von Arbeitsplatzformen aus Studierendensicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Eine Tätigkeit im IT-Bereich ist häufig mit einer hohen Arbeitsverdichtung, Termindruck und damit einhergehenden Überstunden verbunden (Gerlmaier & Latniak, 2007; Gerlmaier, Latniak, & Kümmerling, 2010). Wie anhand von **Abbildung 20** (Mehrfachnennung möglich) deutlich wird, ist 49% der Studenten und 57% der Studentinnen ein zeitnaher Ausgleich der angefallenen Überstunden in Form von Freizeit wichtig. Dabei begrüßen 50% der männlichen und 42% der weiblichen Befragten die Möglichkeit zur kurzfristigen Urlaubsplanung. Dem Ansparen bereits geleisteter Arbeitsstunden auf einem Lebensarbeitszeitkonto kommt hingegen nur eine untergeordnete Bedeutung zu. 34% der Frauen und 22% der Männer würden zudem das Angebot einer längeren Arbeitszeitfreistellung in Form eines Sabbatjahres befürworten. Ebenso ist die Freistellungsmöglichkeit für Familien- und Pflegezeiten für Frauen von größerer Bedeutung als für Männer.

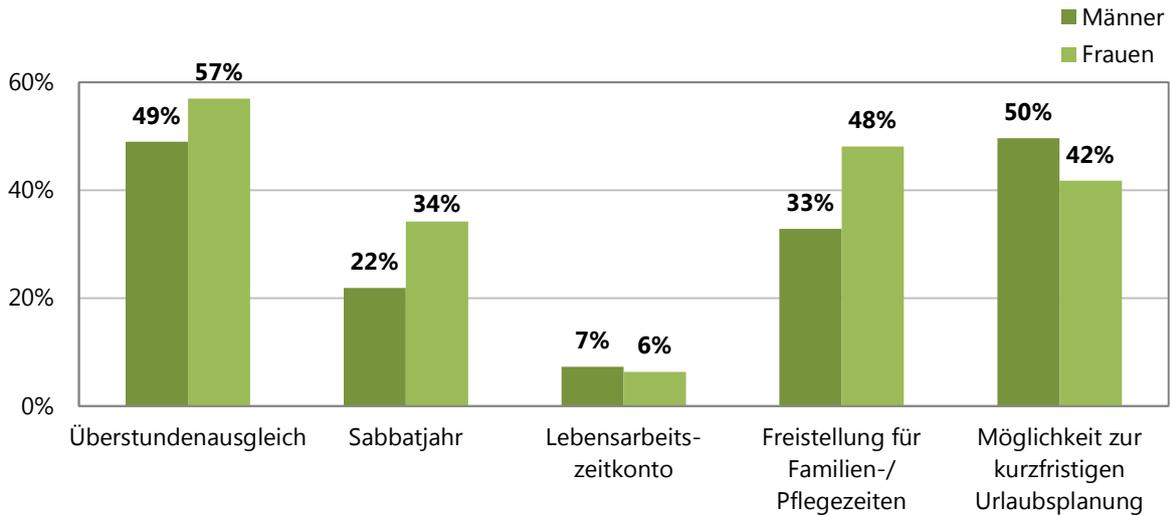


Abbildung 20: Attraktivität von Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung aus Studierendensicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Zusätzlich zur gewünschten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung wurde erhoben, welche Angebote im Bereich der Personalentwicklung und Karriereförderung Studierende von ihren künftigen Arbeitgebern erwarten. Die Wünsche in diesem Bereich sind in Zusammenhang mit dem angestrebten Karriereverlauf der Befragten zu betrachten (siehe **Abbildung 21**).

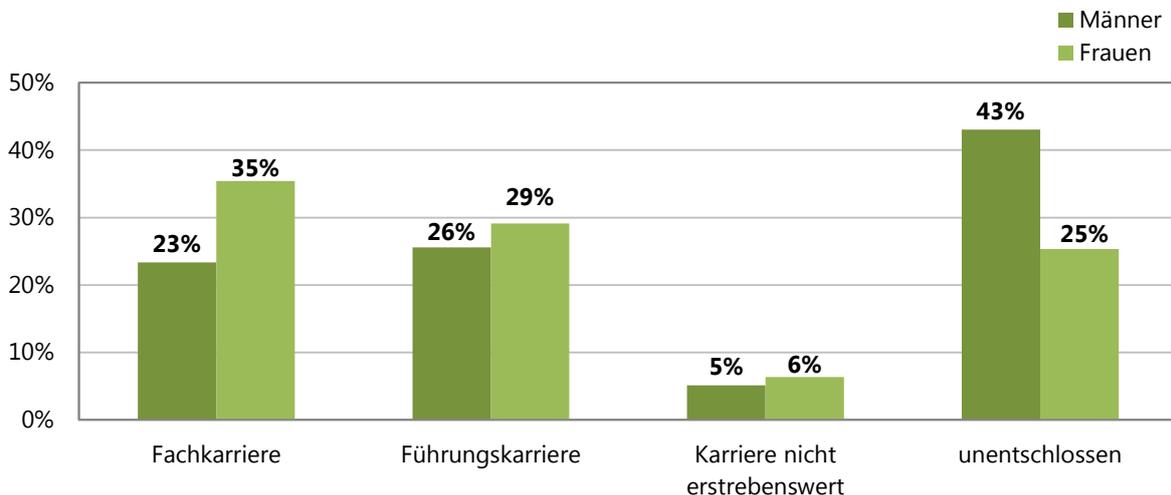


Abbildung 21: Beabsichtigter Karriereverlauf der Studierenden.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Hier wird deutlich, dass konkrete Karrierepläne teilweise noch nicht während des Studiums ausgeprägt sind: 43% der befragten Männer und 25% der Frauen zeigen sich hinsichtlich des angestrebten Karriereverlaufs unentschlossen. Eine Fachkarriere stellt sich für Frauen etwas attraktiver dar als eine Führungskarriere: So geben 35% der

Studentinnen an, eine fachliche Laufbahn einschlagen zu wollen, während 29% eine Führungskarriere anstreben. Hingegen verfolgt ein geringfügig größerer Prozentsatz der Männer, nämlich 26%, eine Führungskarriere gegenüber einer Fachlaufbahn (23%). Für 5% der männlichen bzw. 6% der weiblichen Befragten ist Karriere überhaupt nicht erstrebenswert.

Bei der Frage, welche Personalentwicklungsprogramme die Studierenden begrüßen und damit zur Erreichung ihrer individuellen Karriereziele als zweckdienlich erachten (siehe **Abbildung 22**), ist 54% der Studenten und 59% der Studentinnen zunächst an einem strukturierten Einarbeitungsprogramm gelegen. Dieses erleichtert den Einstieg in das Unternehmen und die neuen Arbeitsbereiche. 28% der befragten Männer und 27% der Frauen wünschen zudem ein transparentes Karriereentwicklungsprogramm. Die Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans würden 12% der männlichen und 29% der weiblichen Befragungsteilnehmer befürworten. Der Unterstützung der Karriereentwicklung durch ein Mentoring-Programm (Nennung durch 47% der Frauen und 32% der Männer) oder einen persönlichen Mentor/eine persönliche Mentorin (Nennung durch 39% der Studentinnen und 36% der Studenten) kommt demgegenüber eine etwas größere Bedeutung zu. Ebenso schreiben 35% der Männer der Integration in Netzwerke eine große Rolle zu, während dieser Aspekt nur für 29% der Frauen wichtig ist. Wie schon die Ergebnisse der Unternehmensbefragung nahe legen, haben Job-Rotation-Programme aufgrund spezialisierter Aufgabenstellungen im Bereich der Informatik nur eine geringe Bedeutung. Entsprechend wird diese Maßnahme nur von 16% der Männer und 13% der Frauen gewünscht. Die größte Bedeutung kommt dem Zugang zur und der Kostenübernahme für Fort- und Weiterbildungsangeboten zu. So werden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten von 73% der männlichen und 70% der weiblichen Befragungsteilnehmer gewünscht. Wie bereits bei der Betrachtung der berufsbezogenen Kompetenzen deutlich wurde, sind sich die Studierenden der Bedeutung von Fachwissen für ihre berufliche Tätigkeit und ihr berufliches Fortkommen bewusst. Sie schätzen deshalb in hohem Maße Angebote seitens ihres künftigen Arbeitgebers, die ihnen ermöglichen, auf dem aktuellen Wissensstand zu bleiben und vertieftes Spezialwissen zu erwerben. Jeweils mehr als ein Drittel der Befragten würde sich darüber hinaus eine Freistellungsmöglichkeit zum Erwerb weiterer Abschlüsse wünschen. Die Anerkennung von Weiterbildungszeiten als karriereförderliche Zeit im Sinne von berufsrelevanter Erfahrung würden jeweils 49% der Befragten (ohne Ausbildung) gut heißen. In Anbetracht der derzeitigen Karriere- und Lebensphase haben Job-Sharing-Angebote ebenso wie die Förderung von Doppelkarrieren hingegen nur eine sehr geringe Bedeutung bei der Wahl des Arbeitgebers.

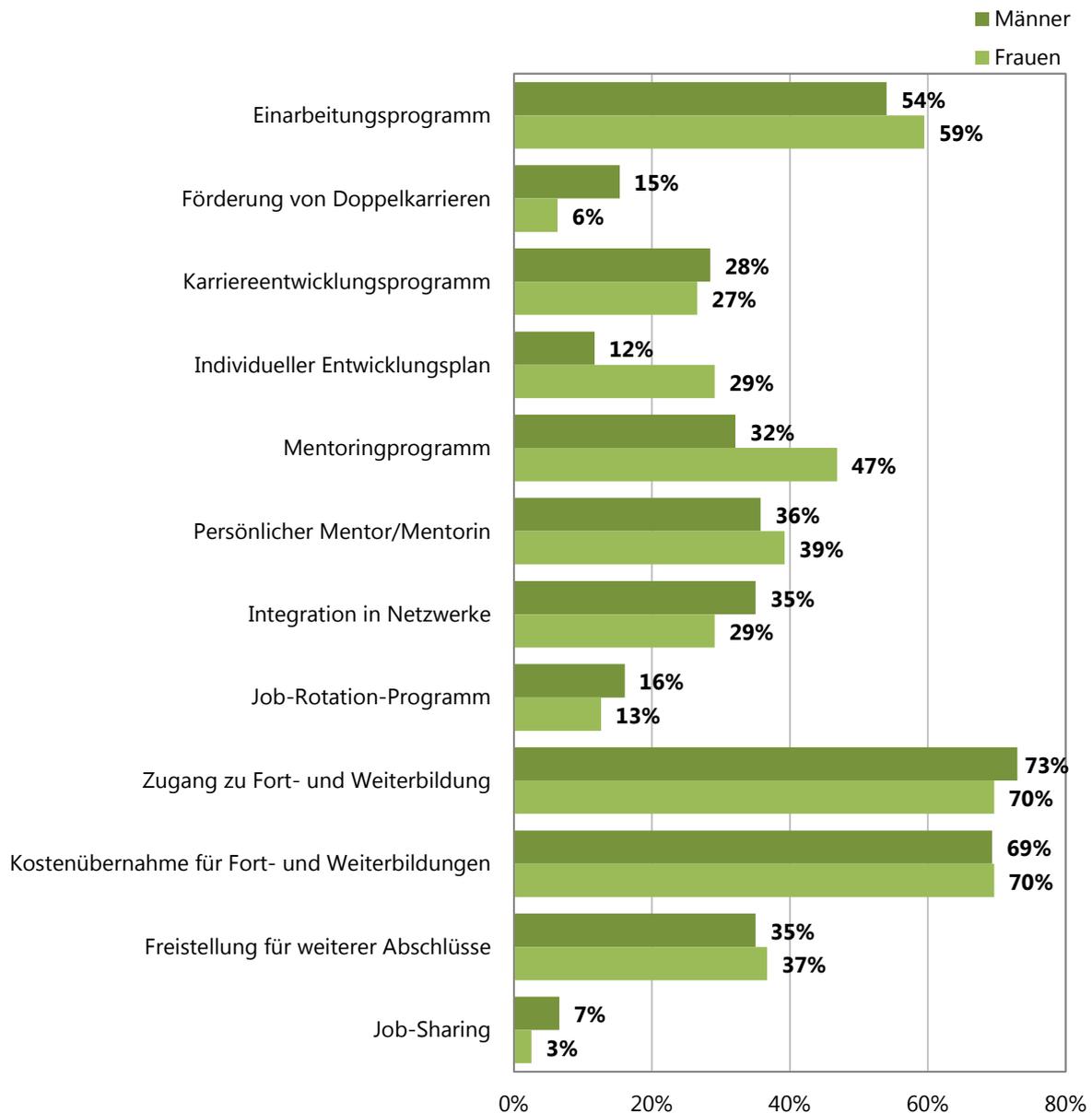


Abbildung 22: Attraktivität von Personalentwicklungsmaßnahmen aus Studierenden-sicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

Auch wenn das Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf für die meisten Befragten noch nicht relevant ist (nur 1,5% der Studenten und 5% der Studentinnen haben bereits Kinder; pflegebedürftige Angehörige haben 32,6% der Männer und 23,7% der Frauen; ohne Abbildung), wurde erhoben, welche familienbezogenen unternehmerischen Maßnahmen von den Studierenden als attraktiv empfunden werden. Gefragt wurde nach dem Angebot betrieblicher Kinderbetreuung und der Anerkennung von Familienzeiten als karriereförderliche Zeit. 54% der Studentinnen gegenüber 23% der Studenten würden eine betriebseigene Kindertagesstätte begrüßen. Die Anerkennung

von familiär bedingten beruflichen Auszeiten als karriereförderliche Zeit, in der die Beschäftigten berufsrelevante soziale Kompetenzen und Managementfähigkeiten erwerben, würden 28% der befragten Männer und 39% der Frauen willkommen heißen (siehe **Abbildung 23**). Damit wird deutlich, dass familienfreundliche Maßnahmen für Frauen wichtiger sind als für Männer. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass Kinderbetreuung oder die Übernahme von Pflegetätigkeiten nach wie vor überwiegend im Zuständigkeitsbereich der Frauen liegt und sich der Wechsel der Rollenorganisation innerhalb von Familien nur langsam vollzieht (Anger & Kottwitz, 2009).

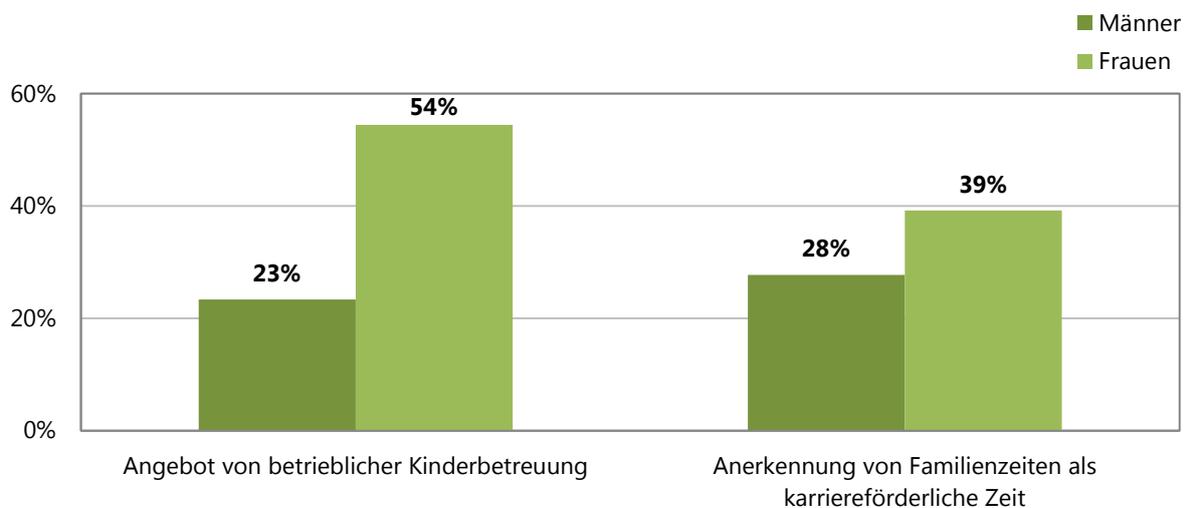


Abbildung 23: Attraktivität von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus Studierendensicht.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Studierendenbefragung, 1. Welle 2013 und 2014)

3.2 Ergebnisse der Ehemaligenbefragung

Bei der Ehemaligenbefragung lag der Fokus auf der aktuellen Arbeitsplatzsituation. Es wurde erfragt, welche Optionen den Absolventen und Absolventinnen bei der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und ihrer Arbeitszeit offen stehen. Zusätzlich wurde erhoben, welche Fördermaßnahmen zur Karriereentwicklung sowie zur guten Vereinbarkeit von Familie/Privatleben und Beruf den Absolventen und Absolventinnen seitens ihrer Arbeitgeber geboten werden, welche sie davon in Anspruch nehmen und welche weiteren Angebote sie sich wünschen würden. Darüber hinaus wurde die Zufriedenheit mit den Arbeitsplatzgegebenheiten erfasst.

Es ist davon auszugehen, dass die Arbeitsbedingungen für Informatiker nicht über alle Branchen hinweg gleich sind. Deshalb sollen zunächst die Wirtschaftszweige und Arbeitsbereiche, in denen die Absolventinnen und Absolventen tätig sind, betrachtet

werden (siehe **Abbildung 24**). Der größte Teil der Männer gibt an, im Verarbeitenden Gewerbe bzw. in der Industrie (21%), dem Bildungs-/Forschungsbereich (20%) oder im Handel bzw. im Finanz- und Versicherungsdienstleistungssektor (19%) tätig zu sein. Demgegenüber arbeitet ein Viertel der befragten Absolventinnen im Bereich der Bildung und Forschung, gefolgt vom Verarbeitenden Gewerbe und der Industrie (19%). Gefragt nach ihrem Aufgabengebiet nennen 37% der Männer und 25% der Frauen den Bereich der Softwareentwicklung. Es folgen in abnehmenden Prozentanteilen Aufgaben an Universität und Hochschule sowie der Bereich der EDV-Dienstleistungen, wozu Schulungen, Beratungen und Systemeinrichtungen zählen. Nur ein sehr geringer Prozentsatz der Ehemaligen, nämlich 3% der befragten Männer und 6% der Frauen ist in Forschungseinrichtungen tätig. Auffallend ist, dass sowohl bei der Frage nach der Branche als auch bei der Frage nach dem Arbeitsbereich zwischen 13% und 22% der Befragten die Kategorie Sonstiges gewählt hat. Im Vergleich zur Unternehmensbefragung (siehe **Abbildung 2**), zeigt sich, dass insbesondere der Wirtschaftszweig der Information und Kommunikation schwach besetzt ist. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Erbringung von Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologie wie Softwareentwicklung bzw. der Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen oder Webportalen für Dritte in der Ehemaligenbefragung nicht explizit als Beispiel für den Bereich Information und Kommunikation genannt wurde. Fast alle Befragten, die als Wirtschaftszweig Sonstiges angegeben haben, sind mit Softwareentwicklung befasst oder erbringen EDV-Dienstleistungen und wären somit dem Bereich Information und Kommunikation zuzuordnen.

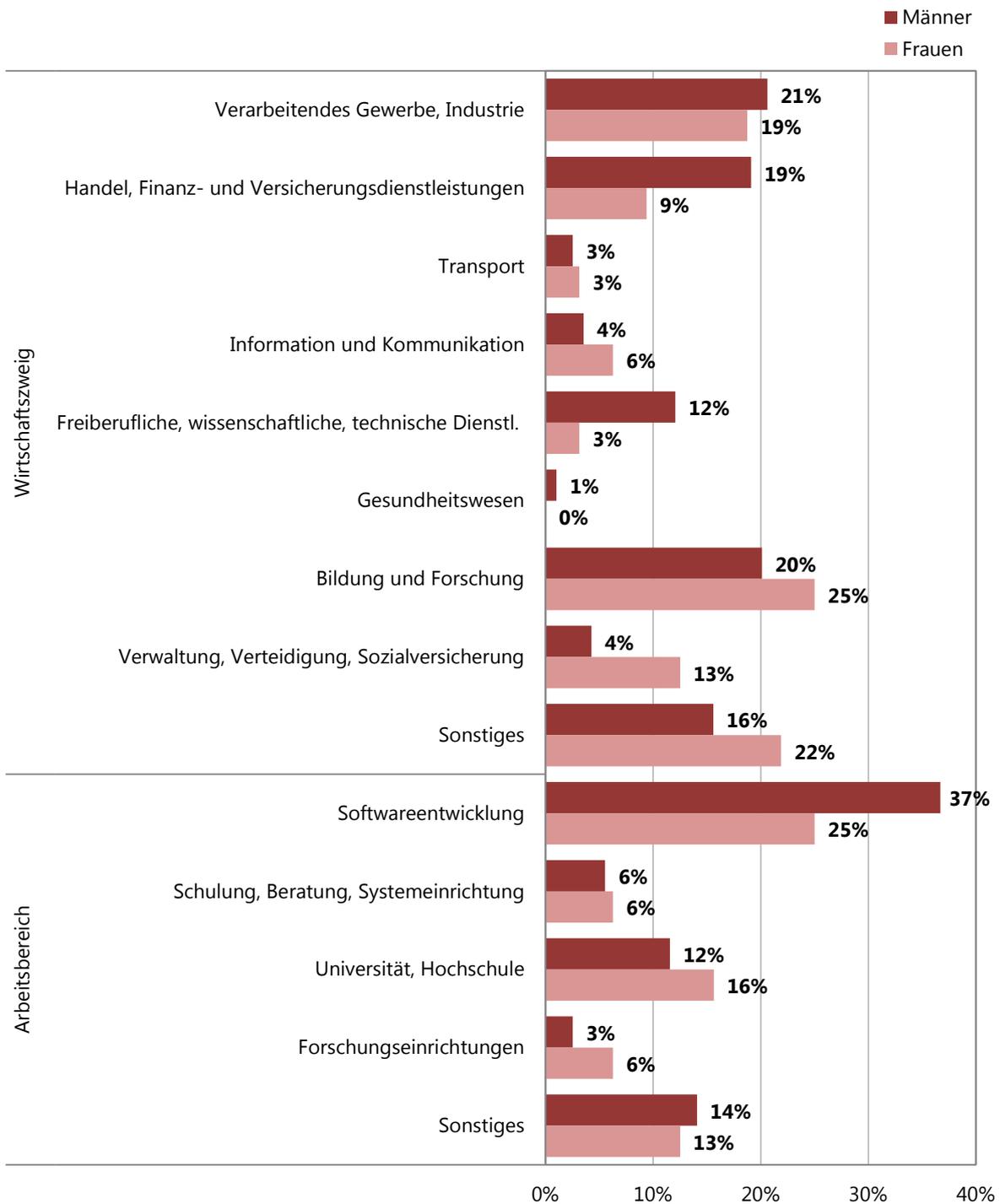


Abbildung 24: Wirtschaftszweige und Arbeitsbereiche, in denen die Absolventen und Absolventinnen tätig sind.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015)

Neben Wirtschaftszweig und Arbeitsbereich ist die berufliche Stellung der Absolventen und Absolventinnen von Interesse. Gemäß dem DGB-Index „Gute Arbeit“ haben Beschäftigte mit fachlich ausgerichteter Tätigkeit gegenüber Beschäftigten mit Spezialistentätigkeit oder hochkomplexen Aufgaben eine bessere Arbeitszeitlage, aber

auch geringere Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Entsprechendes gilt für Führungskräfte gegenüber nichtleitenden Angestellten (Roth, 2014). Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der Ehemaligenbefragung zu den gegebenen Arbeitsbedingungen zu betrachten.

Um einen Überblick über die berufliche Position, in der die Ehemaligen tätig sind, zu erhalten, wurden die Befragten gebeten, ihre Tätigkeit einer EGP-Klasse (Erikson & Goldthorpe, 1992) zuzuordnen. Die EGP-Klassen sind ein Index für die berufliche Stellung und unterteilen sich in 7 Kategorien. Zur oberen Dienstklasse (Klasse I) zählen Angehörige von freien akademischen Berufen, führende Angestellte und Beamte im höheren Dienst, Spitzenmanager, selbstständige Unternehmer mit mehr als 10 Mitarbeitern sowie Hochschul- und Gymnasiallehrer. Die Zuordnung ist von der Verantwortung, der Entscheidungsbefugnis und der Autonomie, die mit der jeweiligen Tätigkeit verbunden ist, abhängig. Angehörige der unteren Dienstklasse (Klasse II) mit hohen Qualifikationen und höherwertigen Aufgaben verfügen gegenüber der Klasse I in geringerem Umfang über Verantwortung, Entscheidungsbefugnis und Autonomie. Zur Klasse II zählen beispielsweise Angehörige des mittleren Managements, Beamte im mittleren und gehobenen Dienst oder wissenschaftlich qualifizierte Mitarbeiter. Der Klasse III sind Büro- und Verwaltungsberufe mit beschränkten Entscheidungsbefugnissen (Klasse IIIa) bzw. Beschäftigte, die gering qualifizierten Routinetätigkeiten nachgehen (Klasse IIIb), zuzuordnen. Klasse IV umfasst alle Selbstständigen mit (Klasse IVa) und ohne Mitarbeiter (Klasse IVb). Gemeinsames Kennzeichen dieser Kategorie ist eine hohe Autonomie der Beschäftigungssituation. Zur Klasse V zählen qualifizierte Arbeiter und Facharbeiter mit Leitungsfunktion wie beispielsweise Meister, Vorarbeiter oder Techniker. Die Klasse VI umfasst qualifizierte Arbeiter mit abgeschlossener Berufsausbildung wie z. B. Facharbeiter. Ungelernte bzw. angelernte Arbeiter wie Hilfsarbeiter aber auch mithelfende Familienangehörige im eigenen Betrieb sind der Klasse VII zuzuordnen (Erikson & Goldthorpe, 1992; Hovestadt & Eggers, 2007).

Wie aus **Abbildung 25** ersichtlich ist, ordnen jeweils 13% der männlichen und weiblichen Befragungsteilnehmer ihre berufliche Stellung der Oberen Dienstklasse zu. Der Großteil der Befragten, nämlich 66% der Absolventen und 56% der Absolventinnen, übt eine Tätigkeit aus, die der Klasse II entspricht. Deutlich mehr Frauen als Männer, nämlich 28% gegenüber 14%, ordnen ihre Stelle dem Tätigkeitsspektrum der Klasse IIIa zu. Betrachtet man die Gruppe der Selbständigen (Klasse IVa und IVb), so fällt auf, dass prozentual etwas mehr Männer als Frauen einer selbständigen Tätigkeit nachgehen (4% gegenüber 3%) und nur in der Gruppe der Männer Selbstständige anzutreffen sind, die weitere Mitarbeiter eingestellt haben. Die übrigen Klassen spielen, wie

für Hochschulabsolventen und –absolventinnen zu erwarten, anteilmäßig eine untergeordnete Rolle.

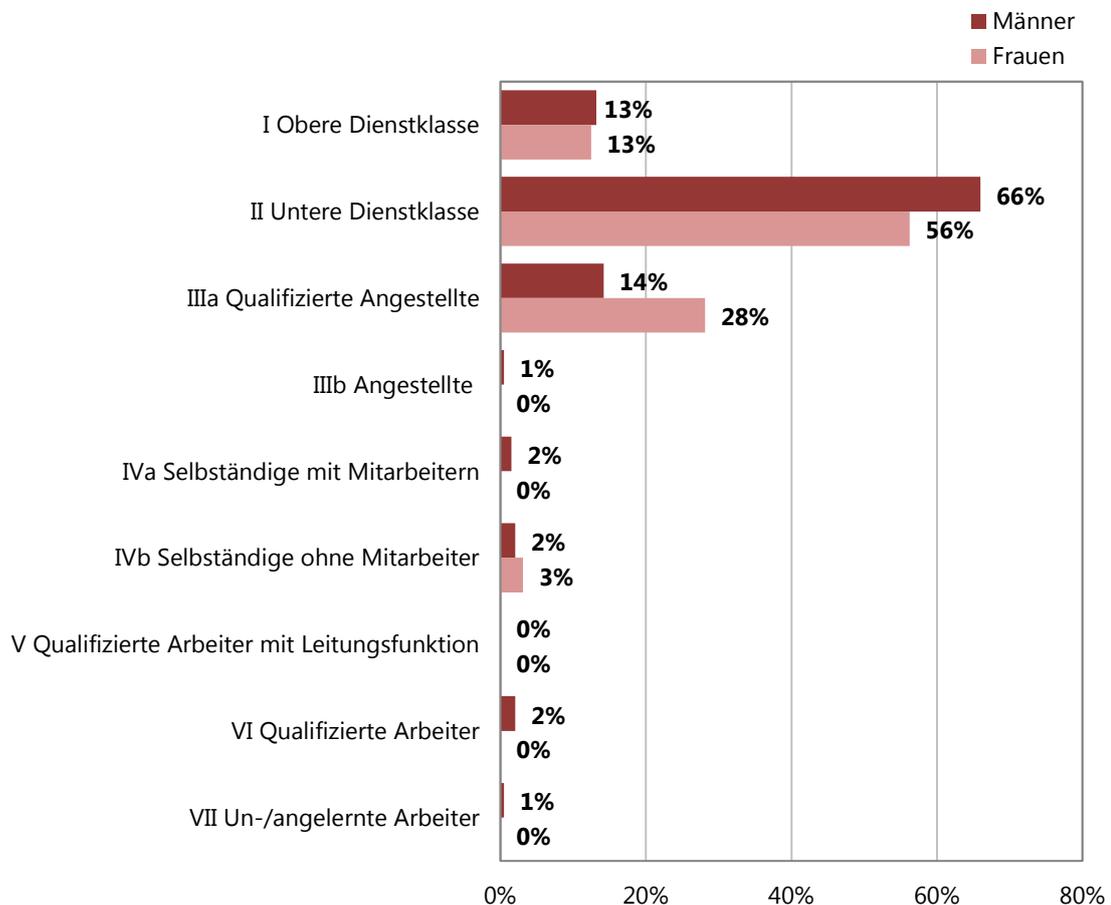


Abbildung 25: Berufliche Stellung der Absolventen und Absolventinnen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015)

Bei der Frage, ob und für wie viele Personen Führungsverantwortung übernommen wird, stellt sich heraus, dass wesentlich mehr Männer als Frauen, nämlich 46% gegenüber 29%, in einer leitenden Position tätig sind (siehe **Abbildung 26**). Frauen übernehmen überwiegend für eine kleinere Zahl an Mitarbeitern Führungsverantwortung: So geben 21% der befragten Absolventinnen an, für weniger als 10 Personen verantwortlich zu sein. 7% der Frauen stehen einer Gruppe zwischen 10 und 50 Mitarbeitern vor. Bei den Männern ist ebenfalls am häufigsten die Führungsverantwortung für eine kleinere Mitarbeiterzahl gegeben: 37% leiten eine Gruppe von weniger als 10 Personen und 7% sind für 10 bis 50 Personen verantwortlich. Allerdings finden sich bei den Absolventen auch Männer, die für weitaus mehr Mitarbeiter Führungsverantwortung tragen: 3% haben zwischen 50 und 200 Personen unter sich und 1% der Befragten ist sogar für 200 bis 500 Mitarbeiter verantwortlich.

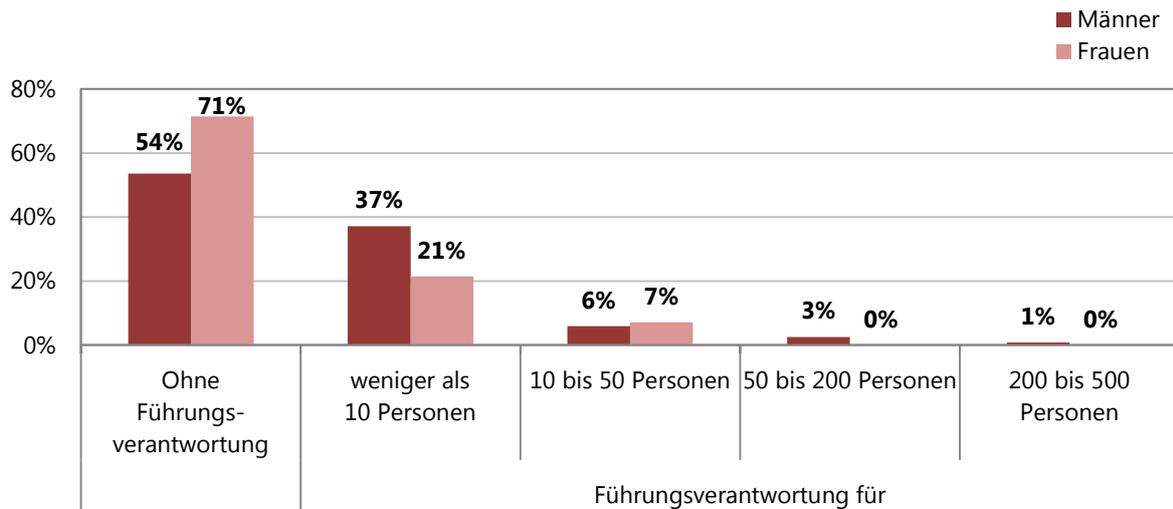


Abbildung 26: Absolventen und Absolventinnen mit Führungsverantwortung.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015)

Die Mehrheit der Befragten, nämlich 78% der Männer und 81% der Frauen, sind in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis und überhäftig in einem kleinen/mittleren Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern tätig (51% der Absolventen und 56% der Absolventinnen) (siehe **Abbildung 27**). Hinsichtlich des Arbeitszeitumfanges überwiegt eine Vollzeittätigkeit mit 40 oder mehr vertraglich vereinbarten Wochenstunden (55% der Männer und 39% der Frauen) bzw. eine Beschäftigung im vollzeitnahen Umfang mit 35 bis 40 Wochenstunden (knapp 42% der Absolventen und 43% der Absolventinnen): insgesamt 96% der Männer und 82% der Frauen sind demnach in Vollzeit tätig. Hierin zeigt sich eine Übereinstimmung mit dem Resultat aus der Unternehmensbefragung, demzufolge im Informatikbereich unbefristete Beschäftigungsverhältnisse in Vollzeit überwiegen.

Betrachtet man die Teilzeitbeschäftigungsformen detaillierter, so überwiegt bei Männern ein Arbeitsumfang von 20 bis 25 Wochenstunden (3% der Befragten). Jeweils 1% der Absolventen arbeitet weniger als 20 bzw. zwischen 30 und 35 Wochenstunden. Bei Frauen zeigt sich ein umgekehrtes Bild: hier arbeiten jeweils 7% der befragten Absolventinnen weniger als 20 bzw. deutlich im überhäftigen Bereich mit 30 bis 35 Wochenarbeitsstunden, 4% arbeiten zwischen 20 und 25 Stunden pro Woche (ohne Abbildung).

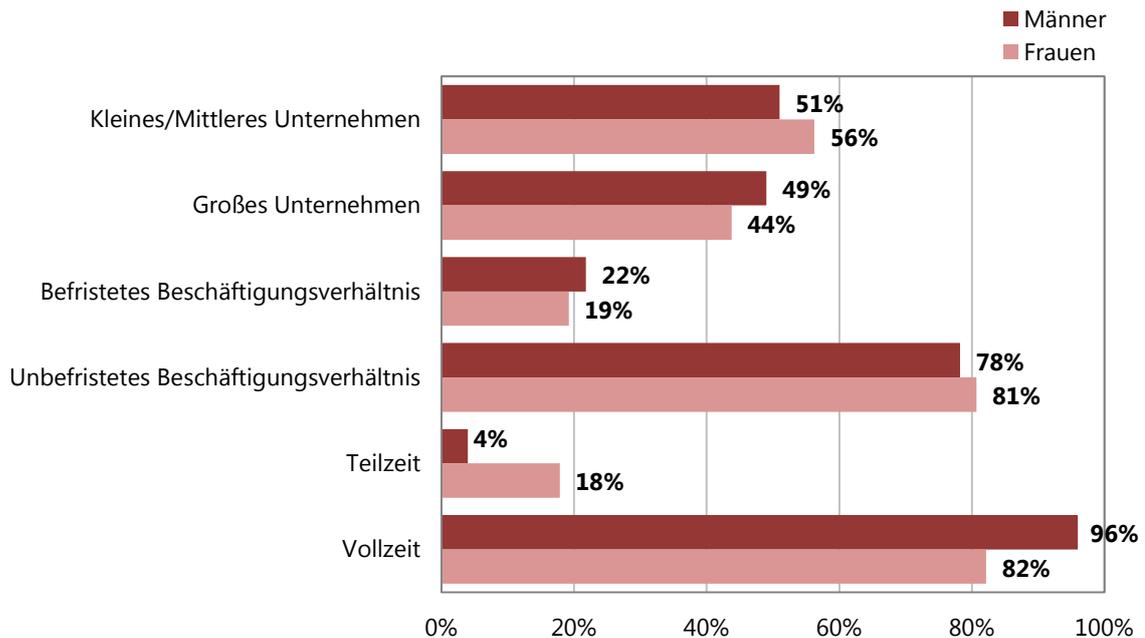


Abbildung 27: Charakteristika der Beschäftigungssituation der Absolventen und Absolventinnen: Unternehmensgröße, Befristungssituation und Arbeitszeitumfang.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015)

Von den derzeit berufstätigen Absolventen und Absolventinnen, die den Fragebogen der 1. Erhebungswelle beantwortet haben, geben 58% der Männer und 89% der Frauen an, ihre Arbeitszeit zu erfassen (siehe **Abbildung 28**; Mehrfachnennungen möglich). Mehr als die Hälfte der Befragten, nämlich 67% der Absolventen und 52% der Absolventinnen, arbeiten auf Vertrauensarbeitszeitbasis. Dies deutet darauf hin, dass die Arbeitszeit auch vielfach von den Beschäftigten dokumentiert wird, die nicht zur Arbeitszeiterfassung angehalten sind. Grund hierfür kann der Nachweis erbrachter Arbeitsstunden zu Abrechnungszwecken gegenüber dem Kunden oder der Abgleich der geleisteten mit der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, um einen Überstundenausgleich gegenüber dem Arbeitgeber geltend zu machen. Die große Mehrheit der Befragten (86% der Männer und 84% der Frauen) ist in der Lage, die Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Demgegenüber haben lediglich 22% der Männer und 15% der Frauen feste Arbeitszeiten. Die Möglichkeit, auch die Arbeitstage flexibel zu gestalten, ist ebenso weniger verbreitet: Nur 37% der Absolventen und 33% der Absolventinnen geben an, ihre Arbeitszeit flexibel über die gesamte Woche verteilen und werktags auch einmal einen Tag frei nehmen zu können. Arbeit in den Abendstunden oder am Wochenende fällt jeweils bei etwas mehr als der Hälfte der Befragten an. Insgesamt zeigt sich, dass Informatiker und Informatikerinnen ihre Arbeitszeit in hohem Maße flexibel gestalten können. In Übereinstimmung zu den Befunden des DGB-Index „Gute Arbeit“ wird aber auch ersichtlich, dass hoch qualifizierte Informatiker mit einer

hohen Arbeitsintensität und steigenden Anforderungen an die Erreichbarkeit und Einsatzbereitschaft konfrontiert sind (Roth, 2014).

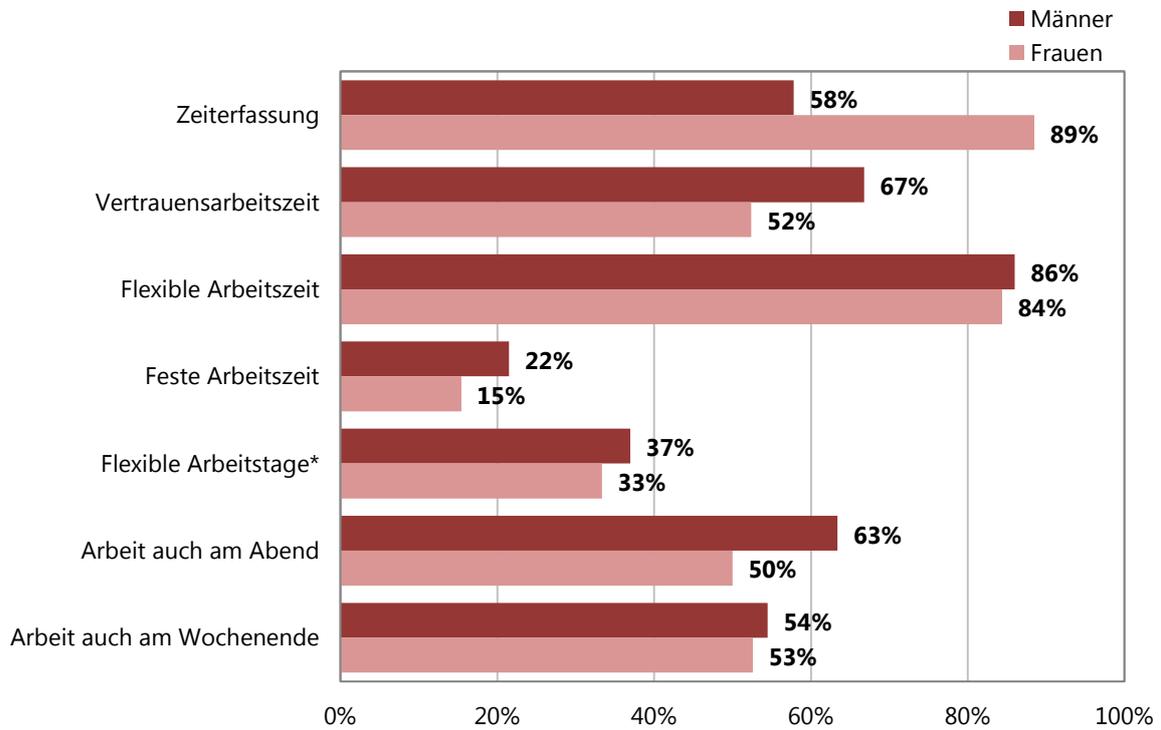


Abbildung 28: Modelle zur Arbeitszeitgestaltung bei den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015 bzw. Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015 (gekennzeichnet mit *))

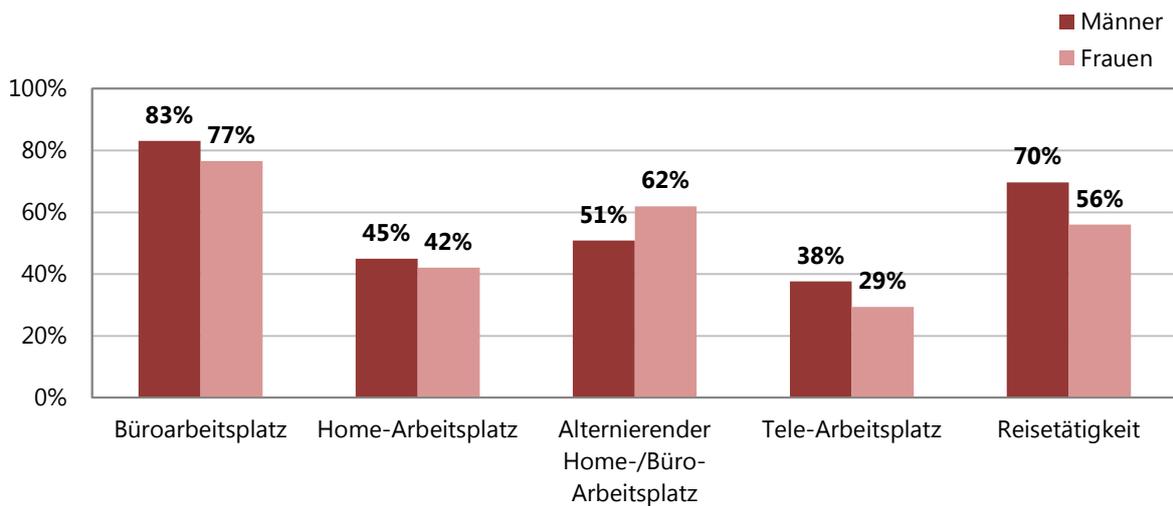


Abbildung 29: Arbeitsplatzformen der berufstätigen Absolventen und Absolventinnen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015)

Betrachtet man die Arbeitsplatzformen, so überwiegt deutlich der Büroarbeitsplatz: 83% der derzeit berufstätigen Absolventen und 77% der Absolventinnen geben an, über einen Büroarbeitsplatz zu verfügen (siehe **Abbildung 29**; Mehrfachnennungen möglich). 45% der Männer und 42% der Frauen haben (zusätzlich) zu Hause einen Arbeitsplatz eingerichtet. Eine Person gibt an, ausschließlich im Home-Office zu arbeiten (Ohne Abbildung). Zumeist erfolgt jedoch eine alternierende Nutzung von Büro- und Heimarbeitsplatz (51% der Männer, 62% der Frauen). Tele-Arbeitsplätze, z. B. in Form von On-Site-Telearbeitsplätzen, bei denen Arbeiten beim Kunden vor Ort erledigt werden, sich die Mitarbeiter aber in das unternehmenseigene Firmennetzwerk einwählen können, sind eher seltener anzutreffen: nur 38% der Absolventen und 29% der Absolventinnen nennen diese Arbeitsform. Eine Reisetätigkeit ist hingegen bei 70% der Männer und 56% der Frauen gegeben.

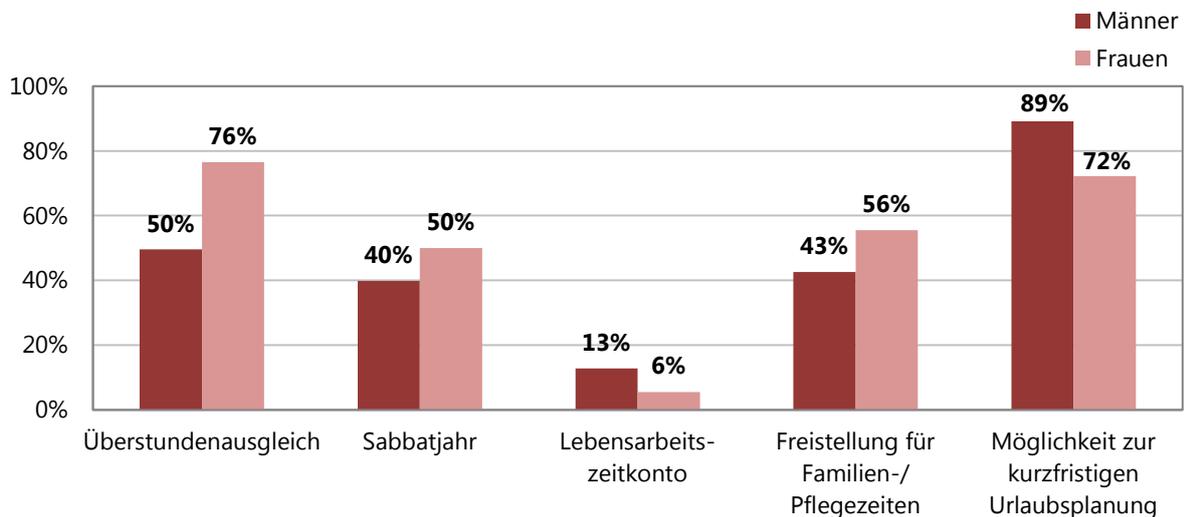


Abbildung 30: Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015)

Bei den Maßnahmen zur Arbeitszeitfreistellung (siehe **Abbildung 30**) wird am häufigsten die Möglichkeit zur kurzfristigen Urlaubsplanung genannt: 89% der erwerbstätigen Männer und 72% der Frauen geben an, auch kurzfristig ein oder mehrere Tage frei nehmen zu können. Die Möglichkeit, angefallene Überstunden zeitnah wieder abzubauen, ist bei 50% der befragten Absolventen und 76% der Frauen gegeben. Ein Lebensarbeitszeitkonto ist hingegen nur relativ selten anzutreffen. Nur 13% der Männer und 6% der Frauen haben die Möglichkeit, angefallene Überstunden über einen längeren Zeitraum hinweg auf einem Arbeitszeitkonto anzusparen. Die Option, ein Sabbatjahr zu nehmen, wird 40% der Männer und 50% der Frauen geboten. Etwas

weiter verbreitet sind die Freistellungsmöglichkeiten für Familien- und Pflegezeiten: 43% der Absolventen und 56% der Frauen berichten hiervon. Gemeint ist damit eine Freistellung, die über die gesetzlichen Regelungen zur Elternzeit oder Pflegezeit hinausgeht.

Angesichts des Fachkräftemangels im IT-Bereich und der im Vergleich zur Gesamtwirtschaft etwas höheren Wechselbereitschaft der in der IT-Branche Tätigen ist es für die Betriebe entscheidend, hoch qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zu halten (Stempel & Weckmüller, 2014; Roth, 2014). In engem Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung steht die Arbeitszufriedenheit (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008). Diese wiederum ist von kognitiven, affektiven, sozialen und materiellen Einflussfaktoren abhängig (Roedenbeck, 2008). Im Rahmen der Ehemaligenbefragung interessierte hierbei, inwieweit sich die Arbeitszufriedenheit in Abhängigkeit von den Optionen zur Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung unterscheidet. In der zweiten Befragungswelle wurde deshalb erhoben, wie zufrieden die Absolventen und Absolventinnen mit den gegebenen Arbeitsplatz- und Arbeitszeitbedingungen sind (siehe **Abbildung 31**). Die Zufriedenheit wurde auf einer 7-stufigen Likertskala gemessen (1: sehr unzufrieden; 7: sehr zufrieden). Dargestellt sind nachfolgend Mittelwerte; statistische signifikante Unterschiede (Signifikanz-Niveau 5%) in der Arbeitsplatzzufriedenheit sind mit ** markiert. Es zeigt sich, dass die Befragten, die die Option haben, auch von zu Hause aus zu arbeiten bzw. Home- und Büroarbeitsplatz im Wechsel nutzen, statistisch signifikant zufriedener mit ihrer Arbeitsplatzgestaltung sind, als diejenigen, die nicht über diese Möglichkeit verfügen. Zu einer deutlich höheren Arbeitszufriedenheit tragen zudem das Vorliegen von Vertrauensarbeitszeit, Überstundenausgleich, flexibler Handhabung von Arbeitszeit und Arbeitstagen sowie die Möglichkeit, kurzfristig Urlaub zu nehmen oder ein Sabbatjahr zu beanspruchen, bei. Hingegen zeigen sich die Personen, die mitunter auch abends oder am Wochenende anstehende Arbeiten erledigen, statistisch signifikant unzufriedener mit ihrer Arbeitszeitgestaltung, als diejenigen, die nicht am Abend oder am Wochenende arbeiten.

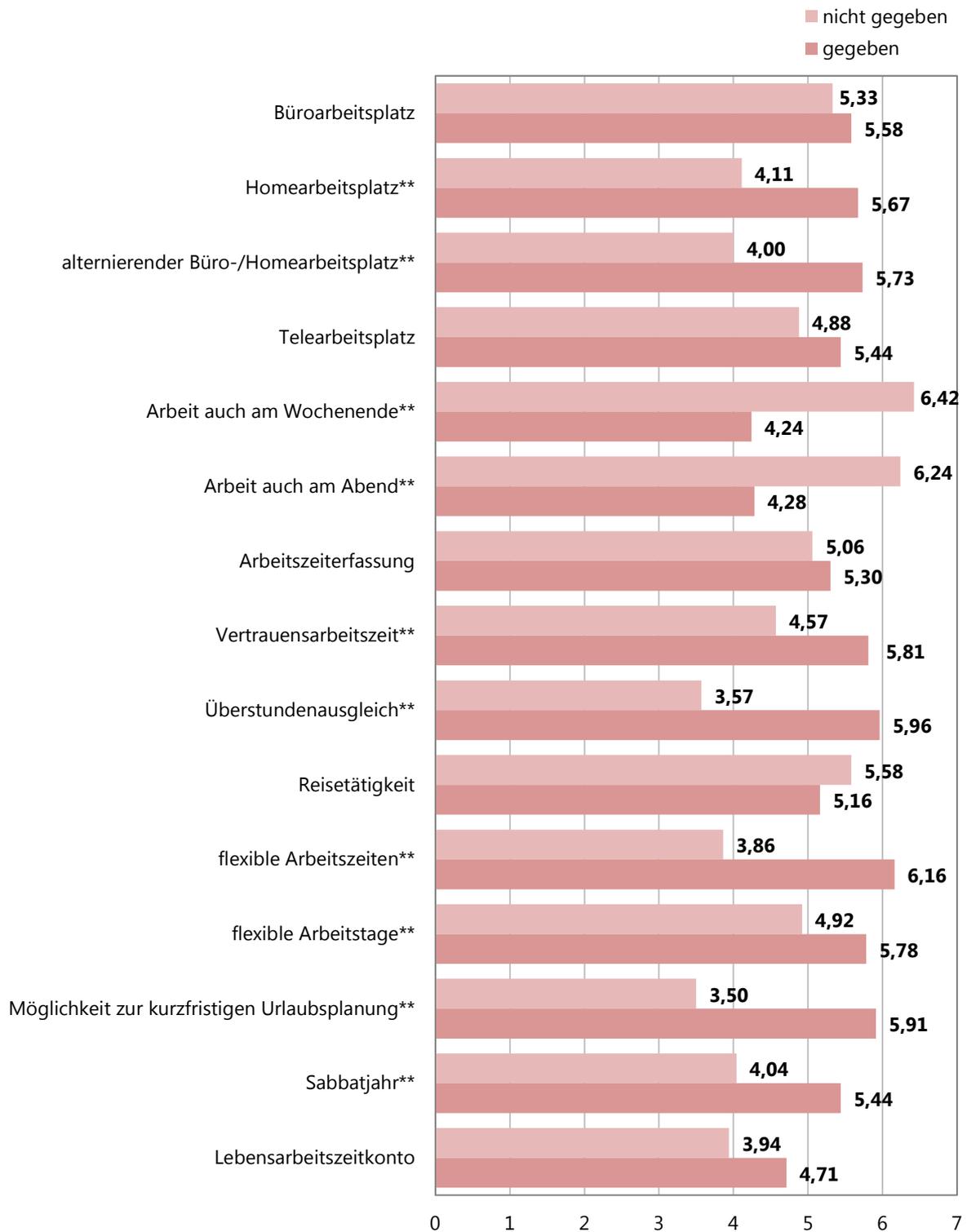


Abbildung 31: Arbeitsplatzzufriedenheit in Abhängigkeit von den gegebenen Arbeitsbedingungen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015)

Zusätzlich zum Aspekt der Arbeitszufriedenheit wurde mittels einer offenen Frage erhoben, welche Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung abweichend von den Gegebenheiten in ihrem Unternehmen die Absolventen und Absolventinnen begrüßen würden. 42 Männer und 9 Frauen von insgesamt 249 Befragten gaben hierzu detailliert Auskunft. 5 Absolventen und 2 Absolventinnen wünschen sich die Möglichkeit, zumindest an 1-2 Arbeitstagen im Homeoffice tätig zu sein. Es wird angeführt, dass die technischen Möglichkeiten hierzu im Unternehmen bereits seit Langem vorhanden seien, die Akzeptanz seitens der Vorgesetzten und Kollegen aber noch gering sei. Insgesamt 4 Befragte (3 Männer, 1 Frau) würden einen Überstundenausgleich begrüßen und zwar nicht nur im Sinne von einzelnen Arbeitsstunden, die innerhalb eines Monats abgebaut werden können, sondern auch in Form von ganzen freien Tagen. Ebenso wird eine angemessene Personalausstattung für die anstehenden Aufgaben gewünscht, damit insgesamt weniger Überstunden anfallen. Flexible Arbeitszeiten ohne Kernzeit, aber mit Zeiterfassung und Gleitzeitkonto werden von einem Mann und einer Frau explizit gewünscht. Jeweils ein Absolvent würde darüber hinaus die Einführung eines Lebensarbeitszeitkontos oder vermehrter Teilzeitmöglichkeiten begrüßen. Der Wunsch nach einer flexiblen Einteilung der Arbeitstage, z. B. indem ein Arbeitstag unter der Woche gegen einen Wochenendtag getauscht wird, wird von einer Absolventin geäußert. Hierin zeigt sich, dass eine Erledigung beruflicher Aufgaben am Wochenende abweichend zu den obigen Befunden auch zu einer Erhöhung der Arbeitszufriedenheit beitragen kann. Dies trifft aber nur dann zu, wenn die Einbeziehung des Wochenendes nicht betrieblichen Erfordernissen geschuldet ist, sondern im Dispositionsspielraum des Mitarbeiters liegt. Besonderen Wert legen die Befragten darüber hinaus auf die technische Ausstattung ihres Arbeitsplatzes: 4 Männer und 1 Frau wünschen sich eine modernere IT-Infrastruktur, bessere Rechner, die Nutzung mobiler Endgeräte, Mind-Sets im Falle von Mobil-Arbeit oder auch die freie Wahl der IT-Infrastruktur. Die Arbeitssituation in Großraumbüros findet bei 1 Mann und 2 Frauen keinen Gefallen; sie würden kleinere Büros, in denen maximal 2 bis 4 Personen tätig sind, bevorzugen. Das teilweise praktizierte Desk-Sharing, bei dem im Unternehmen weniger Büroarbeitsplätze als Mitarbeiter zur Verfügung stehen, wird von 2 Befragten nicht gut geheißen: sie wünschen sich explizit einen eigenen Arbeitsplatz. Ein Absolvent würde eine ortsnahe Coworkingspace-Möglichkeit in Form eines kleinen Büros mit geteilter Miete begrüßen, um an einigen Tagen in der Woche die Gelegenheit zur direkten Kommunikation mit (freiberuflichen) „Kollegen“ zu haben. Darüber hinaus werden auch eine attraktive Lage des Büros mit einer öffentlichen Personennahverkehrsanbindung oder die Ausstattung des Büros mit einer Klimaanlage

bzw. mit Relax-Räumen, die zum Povernapping während der Mittagszeit genutzt werden können, gewünscht. 3 Absolventen würden zudem betriebliche Sportgruppen bzw. eine sportliche Betätigungsmöglichkeit während des Arbeitstages als Ausgleich zur sitzenden Tätigkeit und dementsprechend Umkleide- und Duschmodöglichkeiten am Arbeitsplatz begrüßen. Ebenso wird der Wunsch geäußert, Pakete oder Textilreinigung in die Firma liefern zu lassen.

Betrachtet man die Personalentwicklungsmaßnahmen, die den Absolventen und Absolventinnen geboten werden (siehe **Abbildung 32**, Mehrfachnennungen möglich), so ist am häufigsten der Zugang zu Fort- und Weiterbildungen gegeben. 82% der Absolventen und 79% der Frauen berichten von diesem Angebot. Die Kosten für entsprechende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen würden bei 71% der Männer, aber nur 56% der Frauen von den Betrieben übernommen werden. Ein strukturiertes Einarbeitungsprogramm, das den Einstieg in die betrieblichen Arbeitsabläufe und das eigene Aufgabengebiet erleichtert, wird 44% der Männer und 42% der Frauen angeboten. Die Förderung von Doppelkarrieren erfolgt hingegen nur bei jeweils 5% der Befragten. Zur Förderung der beruflichen Entwicklung wird bei 38% der Absolventen und 27% der Absolventinnen ein Karriereentwicklungsprogramm angeboten. Die Möglichkeit, individuelle Karriereziele zu besprechen und zielgerichtete Entwicklungspläne zu erstellen, besteht bei 49% der Männer und 40% der Frauen. Mehr als die Hälfte der Männer, aber nur 35% der befragten Frauen haben die Möglichkeit, beim beruflichen Fortkommen Unterstützung durch einen persönlichen Mentor oder eine Mentorin zu erhalten. Das Angebot, die Beschäftigten in Netzwerke zu integrieren, besteht bei 42% der Männer und 61% der Frauen. Job-Rotation-Programme sind in den Unternehmen, in denen die Absolventen und Absolventinnen tätig sind eher seltener anzutreffen. Sie werden bei 14% der Männer und 20% der Frauen angeboten. Ähnlich verhält es sich mit den Freistellungsmöglichkeiten zum Erwerb weiterer Abschlüsse: Diese Möglichkeit besteht bei 28% der Absolventen und 26% der Absolventinnen. Job-Sharing-Modelle sind noch seltener anzutreffen: sie werden bei 2% der Männer und 10% der Frauen angeboten.

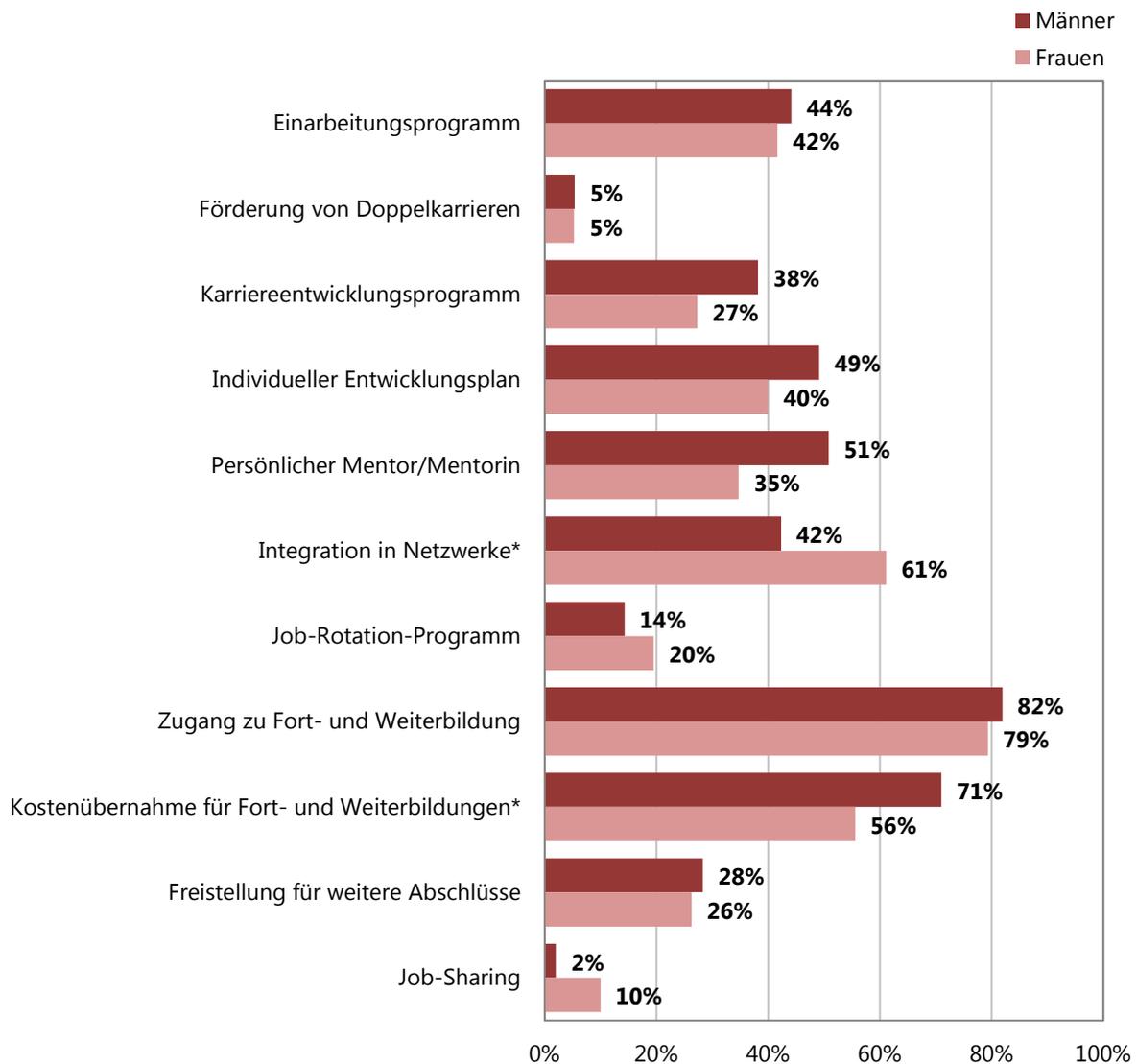


Abbildung 32: Personalentwicklungsmaßnahmen, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 1. Welle 2013, 2014, 2015 bzw. Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015 (gekennzeichnet mit *))

Über das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen hinaus ist es von Interesse, welche dieser Offerten die Absolventen und Absolventinnen nutzen (siehe **Abbildung 33**). Strukturierte Einarbeitungsprogramme werden von 86% der Männer und 71% der Frauen wahrgenommen. Karriereentwicklungsprogramme und individuelle Karrierepläne nehmen alle Frauen in Anspruch. Auch bei den Männern zeigt sich mit 80% bzw. 81% ein breiter Zuspruch für diese Angebote. Ebenso nutzen jeweils über 80% der Befragten einen Mentor oder eine Mentorin zur Begleitung ihrer beruflichen Entwicklung, falls diese Unterstützung möglich ist. Die Integration in Netzwerke stellt für 82% der Frauen, aber nur 55% der Männer eine willkommene Maßnahme dar. Fort- und Weiterbildungsangebote und die Kostenübernahme hierfür seitens des Unter-

nehmens werden hingegen deutlich stärker von den Männern genutzt. So geben 87% bzw. 79% der Männer und 64% bzw. 60% der Frauen an, diese Angebote wahrzunehmen. Die Förderung von Doppelkarrieren, Job-Rotation-Programme, Freistellungsmöglichkeiten zum Erwerb weiterer Abschlüsse und Job-Sharing-Angebote werden demgegenüber nur von jeweils weniger als der Hälfte der Befragten und eher von Männern genutzt.

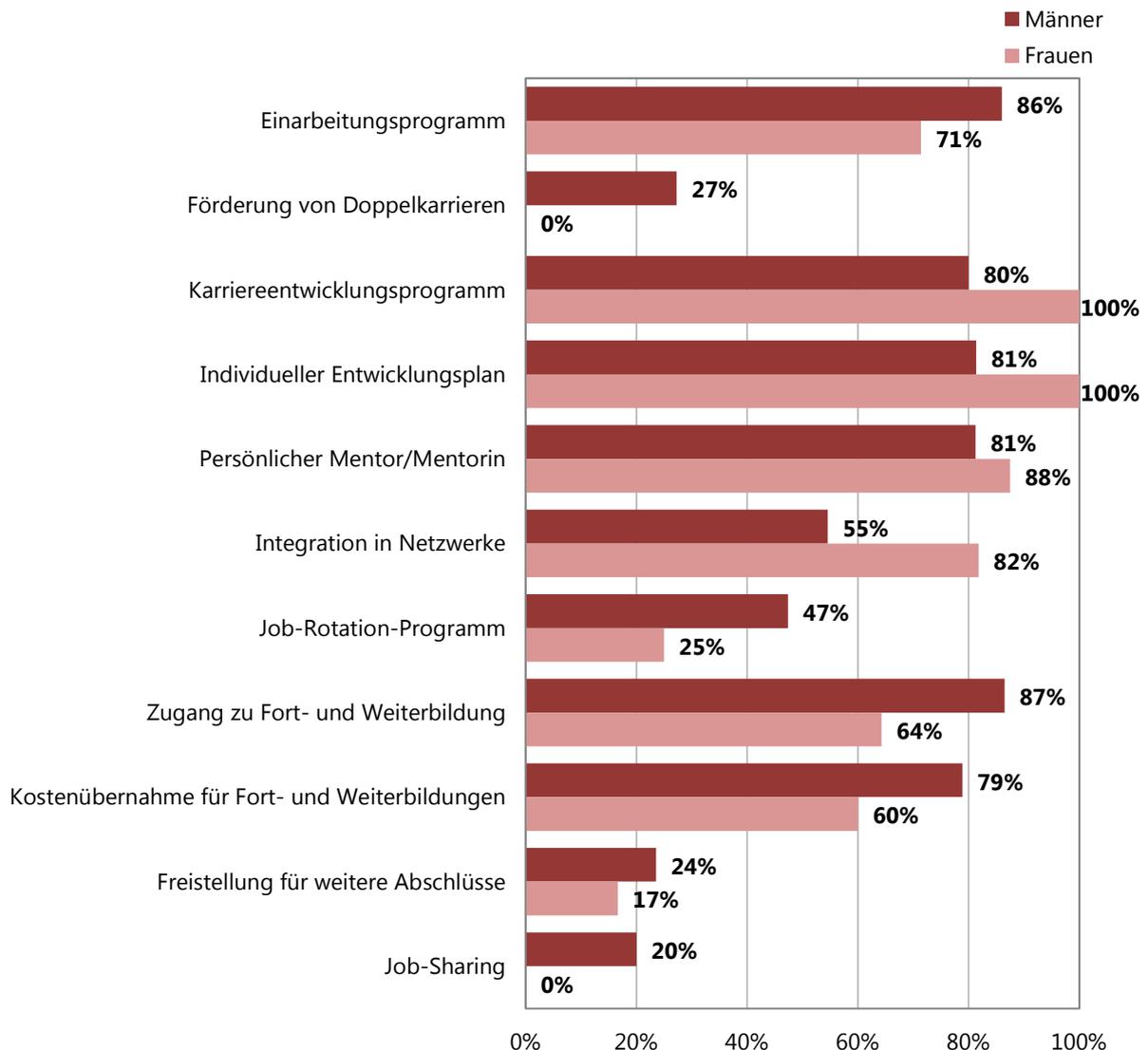


Abbildung 33: Inanspruchnahme von Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Absolventen und Absolventinnen.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015)

Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der Frage, ob der Wunsch nach den oben aufgeführten Entwicklungsmaßnahmen besteht, falls diese den Befragten nicht geboten werden (Ohne Abbildung). Am häufigsten wird der Zugang zu Fort- und Weiterbildungsangeboten (79% der Männer, 75% der Frauen) einschließlich der Finanzierung dieser Maßnahmen durch den Arbeitgeber (73% der Männer vs. 50% der Frauen) ge-

wünscht, gefolgt von der Erstellung individueller Entwicklungspläne (71% der Absolventen, 77% der Absolventinnen). Weiterhin steht bei den Frauen das Angebot strukturierter Einarbeitungsprogramme (73% der Frauen, 54% der Männer) weit oben auf der Wunschliste, während 68% der Männer Karriereentwicklungsprogramme wünschen (57% der Frauen). Die übrigen Maßnahmen werden hingegen jeweils von deutlich weniger als der Hälfte der Befragten gewünscht.

In diesem Zusammenhang ist es von Interesse, welchen (weiteren) Karriereverlauf die Befragten anstreben (siehe **Abbildung 34**). Bei den Absolventen überwiegt mit 40% der Wunsch nach einer Führungskarriere. 28% streben eine fachliche Laufbahn an, 23% zeigen sich noch unentschlossen und für 8% ist das Erklimmen der Karriereleiter kein erstrebenswertes Ziel. Bei den Absolventinnen streben hingegen 28% der Befragten eine Fachkarriere und nur 11% eine Führungskarriere an. Ebenso äußern 11% der Frauen, dass Karriere für sie nicht erstrebenswert sei. Auffallend ist bei den Frauen der relativ hohe Prozentsatz (39%), der sich hinsichtlich des angestrebten Karriereverlaufs noch unsicher zeigt.

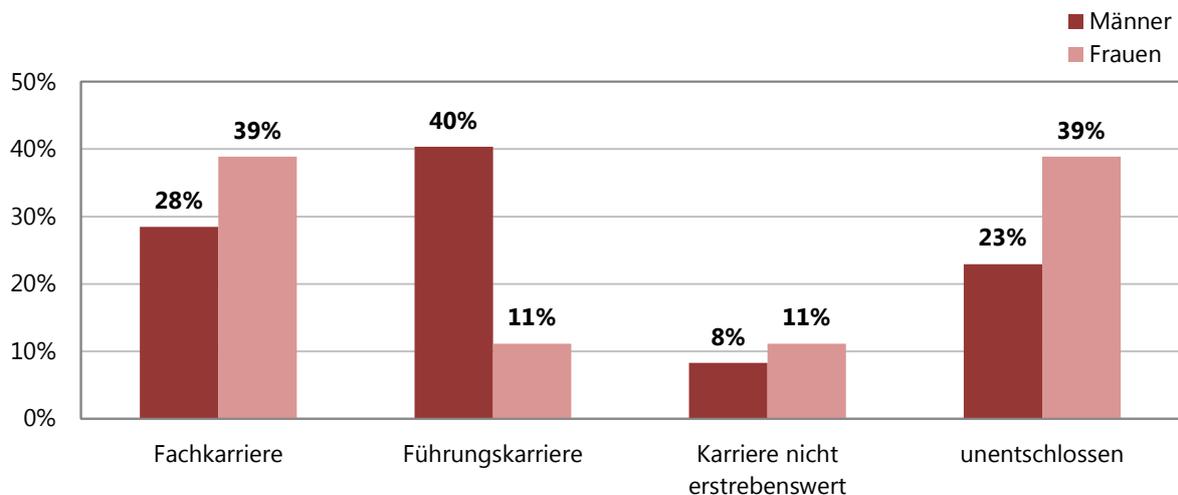


Abbildung 34: Beabsichtigter Karriereverlauf der Absolventen und Absolventinnen. (Datenquelle: Alumnae Tracking, 2. Welle 2014, 2015).

In einer offenen Frage nach weiteren Angeboten, die sich die Befragten von ihrem Arbeitgeber erwarten würden, konkretisierten zwei Frauen ihre Wünsche im Bereich der Personalentwicklung. Passend zu dem obigen Befund, dass viele Frauen hinsichtlich des angestrebten Karriereverlaufs noch un schlüssig sind, würde eine Frau ein professionelles Coaching gutheißen, um die eigenen Karriereziele besser identifizieren zu können. Eine andere Absolventin würde individuelle Entwicklungspläne für Mitarbeiter aller Hierarchiestufen begrüßen, d. h. auch für Sachbearbeiter und nicht nur für

Führungskräfte. Zudem wird die Etablierung von Karrierepfaden für Teilzeitbeschäftigte befürwortet, da Karriere, auch in der Expertenlaufbahn, zumeist nur in Vollzeit möglich ist. Ein Absolvent äußert hingegen den Wunsch nach teambildenden Maßnahmen, die zu einer verbesserten Mitarbeitermotivation und –bindung beitragen.

Ebenso wie bei der Unternehmensbefragung wurde bei der Ehemaligenbefragung erhoben, welche Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Arbeitgeber der Absolventen und Absolventinnen bieten (siehe **Abbildung 35**). Eine betriebliche Kinderbetreuung ist bei 41% der Männer und 22% der Frauen gegeben. Einen Zuschuss zu den Kosten der Kinderbetreuung könnten 26% der Männer und 22% der Frauen beantragen. Etwa 30% der Arbeitgeber würden Sitzungen und Meetings so terminieren, dass sie in Zeiten gesicherter Kinderbetreuung stattfinden. Förderangebote, um nach der Elternzeit an vorherige Karriereschritte anknüpfen zu können, bestehen bei 25% der Männer und 29% der Frauen. Kontakthalteprogramme während Familien- und Pflegezeiten werden vermehrt bei den Arbeitgebern geboten, für die Frauen tätig sind. Es ist jedoch auch denkbar, dass entsprechende Programme den Männern eher unbekannt sind. Schulungen nach dem Wiedereinstieg sind bei 32% der Absolventen und 41% der Absolventinnen möglich.

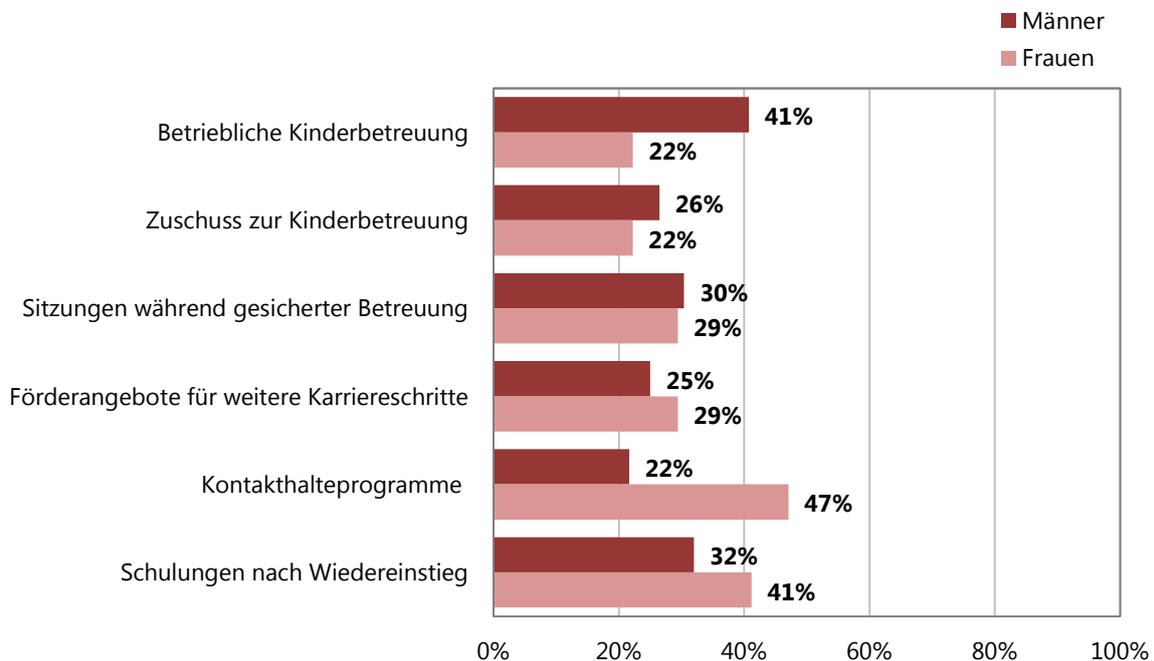


Abbildung 35: Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die den berufstätigen Absolventen und Absolventinnen geboten werden.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015)

An dieser Stelle ist es wiederum von Interesse, welche dieser Maßnahmen von den Beschäftigten, die bereits Kinder haben, tatsächlich genutzt werden (siehe **Abbildung**

36). Das Angebot einer betrieblichen Kinderbetreuung wird von der Hälfte der berufstätigen Mütter genutzt, aber nur von 8% der Väter. Einen Zuschuss zu den Kosten der Kinderbetreuung nehmen 71% der Väter in Anspruch. Die Absolventinnen, die bereits Kinder haben, sind demgegenüber in Unternehmen tätig, in denen dieses Angebot nicht besteht. Die Terminierung von Sitzungen und Meetings während Zeiten gesicherter Kinderbetreuung stellt für alle Mütter und 81% der Väter eine willkommene Maßnahme dar. Auf Förderangebote nach der Elternzeit greifen ebenfalls 100% der Mütter, aber nur 14% der Väter zurück. Ebenso werden Kontakthalteprogramme während Familienzeiten gerne von den Frauen (100%) und seltener von den Männern (25%) genutzt. Schulungen nach dem Wiedereinstieg nimmt ein Drittel der Mütter wahr. Hingegen wird dieses Angebot von den Vätern überhaupt nicht genutzt. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Kinderbetreuung nach wie vor eher im Zuständigkeitsbereich der Mütter liegt (Anger & Kottwitz, 2009) und Informatikerinnen im Vergleich zu Informatikern eher aus dem Berufsleben und für einen längeren Zeitraum aussteigen, wenn sie Kinder haben (Gärtig-Daugs & Förtsch, 2015).

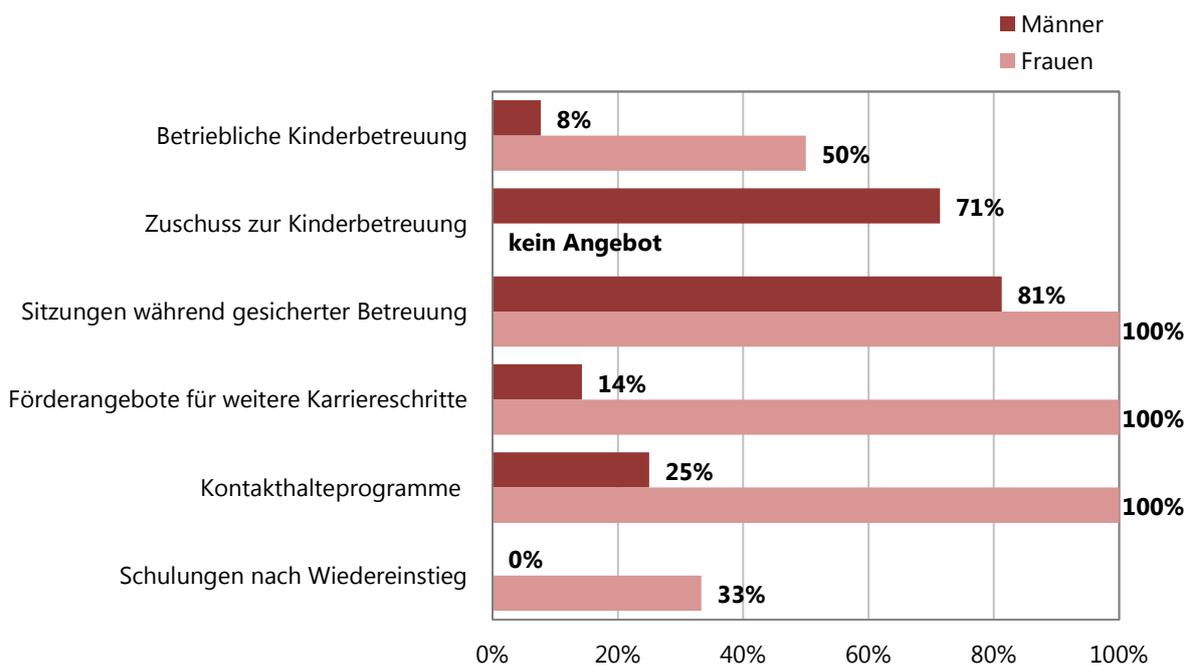


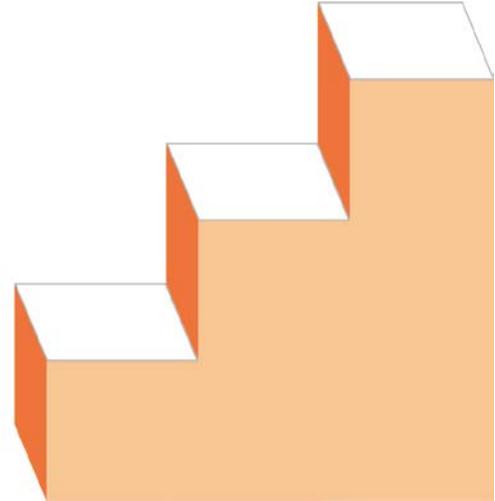
Abbildung 36: Nutzung angebotener Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf seitens berufstätiger Eltern.

(Datenquelle: Alumnae Tracking, Ehemaligenbefragung, 2. Welle 2014, 2015)

Zusätzlich wurde gefragt, welche familienunterstützenden Maßnahmen die Eltern von ihrem Arbeitgeber am ehesten wünschen würden, falls diese nicht angeboten werden (Ohne Abbildung). Noch eher als die Einrichtung einer betrieblichen Kindertagesstätte würde ein finanzieller Zuschuss zu den Kosten der Kinderbetreuung begrüßt werden: 83% der Mütter und 70% der Väter äußern diesen Wunsch. Dies deutet darauf

hin, dass Eltern weniger eine Betreuungsmöglichkeit in der Nähe des Arbeitsplatzes wünschen, sondern die Kinder in das Umfeld an ihrem Wohnort eingebunden wissen möchten. Als hilfreich für Eltern erweist sich zudem die Planung von Sitzungen und Meetings innerhalb der gebuchten Kinderbetreuungszeiten (Nennung durch 67% der Mütter und 70% der Väter). 80% der Mütter würden sich Förderangebote, um nach der Elternzeit an bereits erreichte Karriereschritte anknüpfen zu können, und 67% Kontakthalteprogramme während familiär bedingter Auszeiten wünschen. Bei den Vätern würde jeweils etwas mehr als 40% diese Angebote begrüßen. Hingegen erachten nur rund 33% der befragten Mütter und Väter Schulungen nach dem Wiedereinstieg als wünschenswert.

4



Methodisches Vorgehen

Das übergeordnete Ziel des Projektes „Alumnae Tracking“ lag darin, den Nachwuchsbedarf im Berufsfeld der Informatik zu erfüllen und damit dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Auf der Grundlage der Unternehmensbefragungen sollen Aussagen über die Arbeitsbedingungen im Bereich Informatik getroffen werden und daraus ein Abgleich erfolgen, inwieweit die von den Unternehmen angebotenen Fördermaßnahmen am Arbeitsplatz mit den Wünschen der Nachwuchskräfte übereinstimmen. Es ging darum Gründe aufzudecken, inwiefern und warum Karriereverläufe von Männern und Frauen im Informatikbereich unterschiedlich verlaufen. Durch die Interviewergebnisse aus der Unternehmensbefragung werden neue Ansatzpunkte erarbeitet, die den Frauenanteil im Informatikbereich erhöhen und Karrierewege gangbar machen sollen.

Im Fokus der Studie stand die Untersuchung bestehender Strukturen und Maßnahmen in Unternehmenskulturen von 30 kleinen, mittleren und großen Unternehmen aus dem Informatikbereich. Durch die wissenschaftliche Analyse der Unternehmenskulturen, insbesondere zu Karriere- und Work-Life-Balance-Maßnahmen, sollen neue tiefliegende Erkenntnisse bezüglich Barrieren und Möglichkeiten für Berufslaufbahnen von Frauen gewonnen werden. Um neue Thesen erarbeiten zu können, wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign, nämlich das halbstandardisierte Interview, als Methode gewählt (Flick, 2011). Anhand eines Fragebogenkatalogs werden sowohl konkrete als auch offene Fragen gestellt. Bei den offenen Fragen kann der Befragte neue Aspekte einbringen und so das Interview erweitern. Es lassen sich Beweggründe hinterfragen und motivationale Aspekte aufdecken. Die qualitative Befundlage lässt eine statistische Auswertung der Daten mit der Statistik-Software Stata zu (Bortz & Döring, Nicola, 2006).

Die Studierenden- und Ehemaligenbefragung erfolgte anhand eines strukturierten Fragebogens mit überwiegend geschlossenen Fragen (Atteslander, 2010). Auf diese Weise war es möglich, studien-, berufs- und karriererelevante Aspekte quantitativ zu messen und auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen hin zu untersuchen. Durch den Einsatz ergänzender offener Fragen sollten weiterführende Erkenntnisse hinsichtlich relevanter Studienwahlmechanismen, der Beschäftigungspräferenzen der Studierenden und Ehemaligen sowie karriereförderlicher und hinderlicher Faktoren gewonnen werden. Die Studierendenbefragung erfolgte zu zwei Erhebungszeitpunkten, nämlich im Juni 2013 und Juni 2014. Die Ehemaligen der Fakultät wurden in bis zu drei 3 Wellen, im Februar 2013, April/Mai 2014 und im November/Dezember 2014 befragt. **Abbildung 37** gibt einen Überblick über die zeitliche Abfolge der Erhebungen.

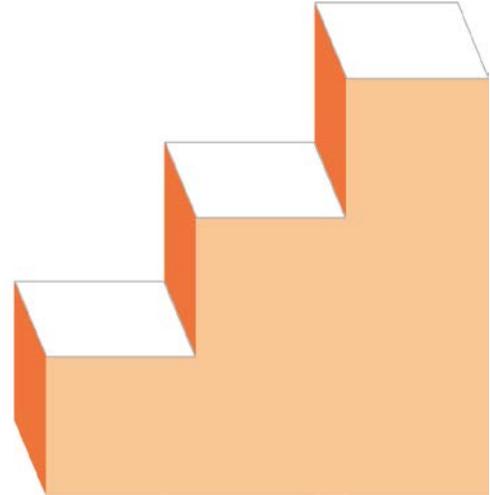
Februar 2013	Juni 2013	Februar 2014	April/Mai 2014	Juni 2014	September 2014	November/Dezember 2014
EB 2013 1. Welle			EB 2013 2. Welle			EB 2013 3. Welle
			EB 2014 1. Welle			EB 2014 2. Welle
						EB 2015 1. Welle
	SB 2013			SB 2014		
		UB				

Abbildung 37: Zeitliche Abfolge der Erhebungen.

(EB: Ehemaligenbefragung, SB: Studierendenbefragung, UB: Unternehmensbefragung)

Im Sommersemester 2013 betrug die Anzahl der Informatikstudierenden 884 Personen. Die Rücklaufquote bei den Studierenden betrug knapp 13%. Somit gehen 116 Fragebögen in die Auswertung ein. Von den befragten Personen waren 33 weiblich. An der zweiten Befragung nahmen 106 Studierende teil, davon waren 46 weiblich. Bei einer Gesamtzahl der Studierenden von 967 betrug die Rücklaufquote knapp 11%. Für die Ehemaligenbefragung wurden insgesamt 1.000 Absolventen angeschrieben, von denen 280, darunter 42 Frauen, an der Befragung teilnahmen. Die Rücklaufquote betrug somit 28%. Die Datenauswertung erfolgte wiederum mit der Statistik-Software Stata (Bortz & Döring, Nicola, 2006).

5



Handlungsempfehlungen

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse und weiteren Befunden aus der Literatur sollen Handlungsempfehlungen einen Hinweis darüber geben, wie eine Steigerung der Fachkräfte und insbesondere des Frauenanteils in der Informatik erreicht werden kann.

Der Bedarf und der Wunsch, die Arbeitszeit und den Arbeitsplatz freier gestalten zu können, nehmen bei Fachkräften stetig zu. Arbeitgeber, die flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, anbieten, werden als attraktiver wahrgenommen. Neben Gehalt und Sicherheit des Arbeitsplatzes gelten flexible Arbeitszeiten als wichtiges Kriterium für die Auswahl des Arbeitsplatzes. Familiäre Aufgaben lassen sich besser bewältigen und werden von Personen mit Familienplanung favorisiert. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nicht am Arbeitsort wohnen können stressfreier planen und müssen nicht zu Verkehrsstoßzeiten den Arbeitsplatz erreichen. Besteht der Wunsch nach Weiterbildung, ist das durch den Gewinn der Zeitsouveränität möglich, ohne größere Gehaltseinbußen hinnehmen zu müssen. Für ältere Angestellte, die z. B. aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr in Vollzeit arbeiten können oder wollen, und für berufstätige Eltern erweist sich die Möglichkeit, z. B. auf Teilzeit umzusteigen, als sinnvolle Alternative. Dabei bleiben wertvolle Wissensressourcen dem Unternehmen länger erhalten und Erfahrungen können vorausschauend an jüngere Fachkräfte weitergegeben werden. Vorteile haben die Unternehmen dadurch, indem sie das flexible Arbeitszeitmodelle sowohl als Rekrutierungsmaßnahme einsetzen als auch als Instrument, um gut ausgebildete Fachkräfte an den Betrieb zu binden. Angestellte interessieren sich stärker für die Belange des Unternehmens und entwickeln ein höheres Verantwortungsbewusstsein. Fehlzeiten reduzieren sich, da durch die flexible Zeiteinteilung außerbetriebliche Verpflichtungen erfüllt werden können, ohne die Tätigkeit zu vernachlässigen. Auch die wirtschaftliche Rationalität seitens der Unternehmen erhöht sich. Gesetzlich reduzierte Wochenarbeitszeiten füh-

ren zu erhöhten Personalkosten, die von den Unternehmen kompensiert werden müssen. Dabei spielen sowohl teure Maschinen, die eine längere Betriebszeit erfordern als auch Dienstleistungsangebote, wie z. B. verlängerte Ansprech- und Öffnungszeiten eine Rolle. Unterschiedliche Arbeitszeiten ermöglichen den Betrieben bei Bedarf Produktions- und Verkaufszeiten auszudehnen und somit das Arbeitspotenzial besser zu nutzen (Wolff von der Sahl, Achtenhagen, & Kurz, 2012).

Allerdings ist nicht jedes flexible Konzept für jedes Unternehmen geeignet, da die internen Voraussetzungen unterschiedlich sind und zu den Rahmenbedingungen des Unternehmens passen sollen. Aus den möglichen Elementen, wie z. B. Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeitkonten, Teilzeitarbeit, Home-Office, Job-Sharing, Telearbeit usw. können die Modelle so konstruiert werden, dass sie dem Bedarf der Arbeitgeber und Angestellten entsprechen. Hilfreich ist im Vorfeld eine Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbefragung, inwieweit Flexibilisierungsbedarf besteht und welche Form präferiert wird. Bei der Einführung eines flexiblen Modells ist es sinnvoll, eine Projektgruppe, der Führungskräfte, Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Betriebsrat angehören, zu bilden. Diese Projektgruppe sollte im ständigen Dialog mit der übrigen Belegschaft des Unternehmens stehen und Vor- und Nachteile des Flexibilisierungsmodells erkennen und im besten Fall auftretende Probleme lösen. Empfehlenswert sind Schulungen für Führungskräfte, um Strategien zur Umsetzung des Zeitmodells bewusst zu machen und deren Einsatz zu trainieren. Diese beinhalten:

- die Formulierung konkreter Ziele und Zeitplanungen
- Form, Zeitpunkt und Qualität von Rückmeldungen
- Vereinbarung von Art, Ort und Zeit der Kommunikation
- Absprachen von Anwesenheitszeiten
- Berücksichtigung rechtlicher Grundlagen
- Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnen.

Zweckmäßig ist es, nach einem bestimmten Zeitraum zu evaluieren, ob die eingeführten Maßnahmen zum erwarteten Erfolg geführt haben. Entscheidend für die endgültige Etablierung eines flexiblen Arbeitszeitmodells ist das Erreichen eines Gleichgewichts der relevanten Faktoren (ebd.).

Möglichkeiten, die es erleichtern Familie und Beruf zu vereinbaren, werden inzwischen nicht nur von Frauen geschätzt. Auch Väter möchten sich um die Erziehung ihrer Kinder kümmern. Faktoren, welche die Familie und Beruf vereinbaren, lassen sich in familienfreundlichen Unternehmenskulturen gut umsetzen. Familienfreundliche Strukturen erleichtern die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte. Durch eine familien-

freundliche Unternehmenskultur lässt sich das männlich konnotierte Image der Informatik verändern, was sich wiederum positiv auf die Kundenbeziehungen auswirken kann und für eine niedrige Fluktuation des Personals sorgt. Aussichtsreich sind Vorbilder über alle Hierarchieebenen und beider Geschlechter hinweg, die eine familien-gerechte Einstellung vorleben. Dabei sollten reduzierte Arbeitszeiten bzw. erwerbsfreie Familien- und Pflegephasen bewusst unterstützt werden und der Fachkraft nicht als Nachteil ausgelegt werden. Freiräume sollten für Väter und Mütter auch in Führungspositionen geschaffen werden (ebd.).

Besonders wertgeschätzt werden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen folgende Maßnahmen:

- eine aktive Gestaltung der erziehungsbedingten Abwesenheit
- eine aktive Unterstützung bei der Kinderbetreuung. Das kann einen Zuschuss zur Kinderbetreuung sein, die Bereitstellung von Kitaplätzen, Notfallbetreuung oder ein Beratungs- und Vermittlungsservice
- Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen (Achtenhagen, Wolff von der Sahl, Schröder, & Werner, 2012).

Kontakthalteprogramme während der Eltern- oder Pflegezeiten ermöglichen den Beschäftigten am betrieblichen Alltag weiterhin teilzunehmen. Der Wiedereinstieg wird durch geeignete Konzepte erleichtert. Eventuell führen familiengerechte Maßnahmen dazu, dass die Beschäftigten ihr Arbeitszeitvolumen sogar erhöhen können, da gute Lösungen das Zeitmanagement für die Familie erleichtern. Zudem führen Elternschaft und pflegende Tätigkeiten zu weiteren Kompetenzen wie effizientes Organisations- und Zeitmanagement, Teamfähigkeit und Belastbarkeit, welche auch für den Beruf erforderlich sind und oftmals durch kostspielige Seminare vermittelt werden müssen (ebd.).

Der Bedarf an familienfreundlichen Maßnahmen sollte, wie bei den flexiblen Arbeitszeitmodellen beschrieben, ermittelt werden. Zusätzlich könnte noch ein Workshop zum Thema angeboten werden. Es ist ratsam die Unterstützungsleistung etappenweise einzuführen und die Altersstruktur und Geschlechterverteilung des Unternehmens zu berücksichtigen.

Nach wie vor erreichen Frauen nicht die Positionen, die ihrer Qualifikation und Fähigkeiten entsprechen. Allein aufgrund des demografischen Wandels lohnt es sich Frauenkarrieren eine besondere Beachtung zu schenken. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollte nicht nur das Potenzial der Männer, sondern aller Angestellten ausgeschöpft werden. Frauen bearbeiten Themen häufig anders als Männer. Sie nehmen oftmals eine andere Perspektive ein und bereichern das Team mit innovativen Lö-

sungsstrategien. Die weibliche Sichtweise lässt die Ansprüche von Kundinnen besser verstehen und erschließt „weibliche Märkte“. Wenn Frauenkarrieren im Unternehmen von Beginn an gefördert werden, können mehr Talente erkannt werden, die später für Führungspositionen in Frage kommen. Auch hier führt die frühzeitige Bindung an das Unternehmen zu Ersparnissen bei der Rekrutierung von Fachpersonal. Voraussetzung sind geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen für Frauen in allen Fach- und Führungsebenen (Großheim, et al., 2013). Folgende Maßnahmen gelten als besonders erfolgversprechend für weibliche Karriereziele:

- Frühzeitig weibliche Nachwuchskräfte für das Unternehmen begeistern (durch Aktionstage, Fachmessen, Praktika und Workshops für Schülerinnen, Schulpartnerschaften mit Mädchenschulen, Mentoringprogramme für Studentinnen und persönlicher Mentor/Mentorin im Unternehmen)
- Im Stellenbesetzungsprozess chancengleich auswählen und Frauen in den Auswahlprozess mit einbeziehen
- Durch flexible Arbeitsmodelle Wiedereinsteigerinnen eine Chance geben
- Schulungen zur Auffrischung von Wissen für Berufsrückkehrerinnen
- Kontakthalteprogramme für die Zeit des Berufsausstieges(ebd.).

Zweckmäßig ist es im Gespräch festzustellen, an welcher Berufslaufbahn die betreffende Person Interesse zeigt. Nicht alle Frauen wollen eine Führungskarriere anstreben, bei der sie Personalverantwortung haben und ein Team leiten. Es sind ebenso Fachlaufbahnen möglich und wichtig, bei der die Person sich zur Expertin in ihrem Tätigkeitsbereich entwickeln kann. Ein anderes Ziel ist die Projektlaufbahn, bei der zeitlich befristet neue Aufgaben übernommen werden, aber keine Disziplinarbefugnis besteht (ebd.). Nur wenn die Qualifiziertesten die zu ihnen passende Position einnehmen, ist eine Produktionssteigerung des Unternehmens zu erwarten.

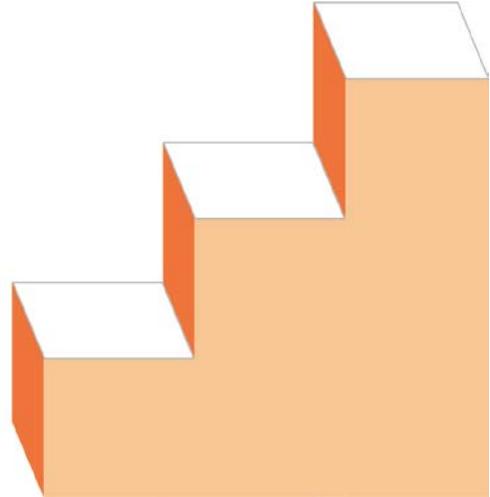
Dass Fördermaßnahmen zur Fort- und Weiterbildung einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leisten, haben die Gewerkschaften schon lange erkannt. Dementsprechend wurde der Anspruch auf eine geförderte Bildungsteilzeit in der neuen Tarifrunde 2015 gesetzlich verankert (IG Metall, 2015). Unternehmen, welche Fort- und Weiterbildung fördern, haben das Ziel, neben personalpolitischen Gründen, den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Der Anteil qualifizierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist hoch und auch bei älteren Fachkräften bleibt die Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Fördermaßnahmen tragen zur Arbeitszufriedenheit bei und erhöhen die Motivation (Seyda, 2012). Dabei lässt sich Weiterbildung sowohl auf informeller, wie Unterweisungen am Arbeitsplatz, die Teilnahme an Informationsveranstaltungen oder

selbstgesteuertes Lernen mit Medien als auch auf formeller Ebene, wie beispielsweise Lehrgänge und Seminare anbieten.

Für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, den Anteil an Freizeit zu ermitteln, den ihre Beschäftigten für eine Weiterbildung bereit sind zu investieren, um die Kosten für den Betrieb auf einem tragbaren Niveau zu halten. Weiterbildung, die in der Freizeit stattfindet, führt zu weniger Arbeitsausfall und zu niedrigeren Lohnkosten. Angestellte, die hochmotiviert sind und die sich in ihrer Freizeit weiterbilden, sehen in der Übernahme von Bildungskosten eine Anerkennung für ihr Engagement. Es entwickelt sich Solidarität sowie Loyalität zum Unternehmen. Für die Entwicklung und den Einsatz von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen ist es sinnvoll einen Betriebsrat oder eine Interessenvertretung einzurichten.

Hinsichtlich der Rekrutierung von Fachkräften im Informatikbereich wird empfohlen, alle Stellen offen auszuschreiben, die Ausschreibung breit zu streuen und die zu besetzende Position detailliert zu beschreiben. Attraktiv für Frauen wirkt die explizite Erwähnung, dass das Unternehmen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie legt und flexible Arbeitsmöglichkeiten bietet, wie z. B. Teilzeitbeschäftigung, flexible Arbeitsstunden und Home- bzw. Telearbeitsplätze. Erfolgversprechend erscheint auch der Ansatz, geeignete Bewerberinnen direkt anzusprechen und zur Bewerbung zu ermutigen bzw. sie zu bitten, die Stellenausschreibung an Informatikerinnen mit einem geeigneten Profil weiterzuleiten. Als Ausschreibungszeitraum wird eine Spanne von drei Monaten empfohlen, um die richtigen Frauen zu erreichen und ihnen ausreichend Zeit für eine Bewerbung zu geben. Bei der Durchsicht der Bewerbungsunterlagen sollte berücksichtigt werden, dass aufgrund von Schwangerschaft und Kindererziehung Frauen in ihrem beruflichen Fortkommen langsamer voranschreiten. Frauen sollten deshalb pro Kind 18 Monate mehr zugesprochen werden, um mit den männlichen Mitbewerbern vergleichbare Leistungen erreicht und Erfahrungen erworben zu haben. Bei Vorstellungsgesprächen sollte darauf geachtet werden, dass das Gespräch sowohl von weiblichen als auch männlichen Unternehmensvertretern geführt wird und paritätisch über die Stellenbesetzung entschieden wird. Die Unternehmen sollten sich bemühen, gleich viel männliche wie weibliche Bewerbungen bei der Einladung zum Vorstellungsgespräch zu berücksichtigen. Im Gespräch sollte das Thema angesprochen werden, dass dem Unternehmen an einer Erhöhung des Frauenanteils gelegen ist. Dies verdeutlicht die Bedeutung dieses Anliegens für das Unternehmen. Zugleich kann im Gespräch erfragt werden, mit welchen Maßnahmen die Bewerberinnen und Bewerber dieses Ziel anstreben würden. Auf diese Weise können Anregungen für zukünftige Rekrutierungsstrategien erhalten werden (Hardmann & Pereira, 2013).

6



Best-Practice-Beispiele

Im Folgenden werden bewährte und innovative Handlungsweisen vorgestellt, die Karrierewege erleichtern.

Die Auswahl der Beispiele orientiert sich an den Gliederungspunkten des vorliegenden Forschungsberichts. Praxisbeispiel 1 zeigt eine Möglichkeit zur Gestaltung flexibler Arbeitsplatzmodelle auf. Praxisbeispiel 2 befasst sich mit der Förderung von Frauen in Führung über Job-Sharing und Führung in Teilzeit. Praxisbeispiel 3 beschreibt einen innovativen Ansatz zur Wertschätzung von Familienzeiten in der Karriereentwicklung. Praxisbeispiel 4 stellt familienfreundliche Maßnahmen in den Mittelpunkt. Praxisbeispiel 5 gibt Einblick, wie Frauenförderung im Stellenbesetzungsprozess praktiziert werden kann.

Praxisbeispiel 1

Ein Hochschulinstitut mit 17 Angestellten praktiziert ein flexibles Arbeitsplatzmodell, bei dem auf Wunsch von zwei Mitarbeitern Home-Office Arbeitsplätze bzw. ein alternierender Home-/Büroarbeitsplatz eingerichtet wurden. Der Grund für die Arbeit von zu Hause war die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Kinder können durch den flexiblen Arbeitsplatz leichter betreut werden können. Die Partnerinnen der Mitarbeiter sind in leitenden Positionen an einem anderen Ort tätig.

Praxisbeispiel 2

Ein großes Unternehmen mit eigenständiger IT-Abteilung und einem Personalbestand von rund 6500 Angestellten, hat sich intensiv mit dem Thema beschäftigt, wie Frauen in Führungspositionen unterstützt werden können. Konzipiert wurde ein Teilzeitmodell, bei dem sich zwei Frauen eine Führungsstelle in Job-Sharing teilen. Das Modell wird insbesondere als Chance zur Weiterentwicklung für hochqualifizierte und –motivierte Mitarbeiterinnen gesehen, die vor der Familienzeit bereits eine Führungsposition begleitet haben.

Ein wichtiger Aspekt der Konzeptdurchführung ist, dass sich die beiden Führungskräfte für einen Tag oder einen halben Tag überschneiden, um sich auszutauschen, Informationen weiterzugeben und Lösungen zu entwickeln. Das heißt, es wurde eine 1,2 Stelle, anstatt einer 1,0 Stelle konzipiert. Die gemeinsame Zeit kann beispielsweise für Teambesprechungen mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen genutzt werden. Dabei sind die Aufgaben nicht in zwei unabhängige Hälften geteilt, sondern beide Personen sind gemeinsam für das gesamte Aufgabengebiet verantwortlich. Der Anspruch des Unternehmens ist es, dass beide Fachkräfte gleichermaßen Informationen erhalten und weitergeben sowie kompetent handeln.

Die Ergebnisse aus diesem Modellkonzept sind bei der Zwischenbilanz nach einem halben Jahr durchaus positiv. Die oberste Führungsebene bestätigt, dass das Modell gut funktioniert. Betont wird, dass das Modell nicht nur für Frauen geeignet ist, sondern auch Männer ansprechen soll. Auch die beiden Führungskräfte fühlen sich wohl in ihrer Position. Die Stellenteilung ermöglicht nach der Elternzeit den Wiedereinstieg in die Karrierelaufbahn auf gleicher Ebene.

In einem weiteren mittelständischen Unternehmen, welches sich auf IT-Lösungen spezialisiert hat, befinden sich in der Projektleitung Personen die eine Leitungsposition in Teilzeit innehaben. Projektarbeit wird als gute Möglichkeit gesehen, eine Stelle, im Sinne von Job-Sharing zu teilen. Zudem ist das Unternehmen Mitglied im „Bündnis für Familie“ als Zeichen für eine gelebte familiengerechte Personalpolitik. Geleistete Überstunden oder nicht genommene Urlaubstage können sowohl ausbezahlt werden als auch in ein Lebensarbeitszeitkonto wandern. Alternativ kann auch ein Sabbatjahr in Anspruch genommen werden.

Praxisbeispiel 3

Ein großes deutsches Unternehmen mit über 100.000 Beschäftigten ist sich der Notwendigkeit, eine familienfreundliche Unternehmenskultur hinsichtlich Karrierechancen zu schaffen, bewusst. In der Karriereplanung können Beschäftigte Familie- und Pflegezeiten als Karrierebaustein einbringen, um die nächste Hierarchieebene zu erreichen. Der Zeitraum, welcher der Familie gewidmet wird und die dadurch gewonnene Lebenserfahrung, wird somit wertgeschätzt. Organisationsfähigkeit und neue Sozialkompetenzen können für den nächsten Karriereschritt verwendet werden.

Praxisbeispiel 4

Ein regionales mittelständisches Softwareunternehmen mit ca. 220 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist bekannt für seine familienfreundlichen Maßnahmen.

Bereits aus dem Stelleninserat geht hervor, dass das Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle anbietet. Einarbeitungsprogramme, individuell abgestimmt auf die zu besetzende Position, sind die Regel. Die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Fachmessen und Kongressen sind selbstverständlich. Zudem bietet das Unternehmen eine Kindertagesstätte am Unternehmensstandort an sowie einen finanziellen Zuschuss zur internen als auch zur externen Kinderbetreuung an. Das Unternehmen wurde bereits zwei Mal prämiert. Zum einen vom Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Soziales, Familie und Integration mit einem Preis für gerechte Chancen in der Arbeitswelt und zum anderen vom landkreisweiten Bündnis für Familie für Familienfreundlichkeit. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhalten eine Wertschätzung ihrer Tätigkeit, indem sie in einem Prämiensystem am Unternehmenserfolg beteiligt sind.

Für ein weiteres mittelständisches und ein großes Unternehmen aus der Softwarebranche ist es bedeutend, bereits in der Stellenausschreibung daraufhin zu weisen, dass es sich um eine wertebasierte Unternehmenskultur handelt, bei der flexible Arbeitszeiten und umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten üblich sind. Eine familienbewusste Personalpolitik wird durch Sozial-, Gesundheits- und Betreuungsleistungen im Unternehmen gepflegt.

Praxisbeispiel 5

Ein großes IT-Unternehmen mit fast 50.000 Fachkräften legt bei einem geringeren Frauenanteil in Bewerbungsverfahren besonderen Wert darauf, diese Minderheiten zu berücksichtigen. Personalverantwortliche sehen sich die eingegangenen Bewerbungen noch einmal an und legen bei der Einladung zu Vorstellungsgesprächen eine andere Gewichtung zu Grunde. So kann es durchaus sein, dass zu einem Bewerbungsgespräch mehr Frauen als Männer eingeladen werden.

Bei interner Besetzung von Leitungsstellen werden gezielt weibliche Mitarbeiterinnen ermuntert, eine Bewerbung einzureichen. Vorgesetzte checken die Bewerbungsunterlagen und geben vor der Abgabe der Bewerbung Tipps, welche Kenntnisse besonders herausgestellt werden sollten und welche stellenrelevanten Erfahrungen noch unerwähnt geblieben sind.

Literaturverzeichnis

- Achtenhagen, C., Wolff von der Sahl, J., Schröder, M., & Werner, D. (2012). *Fachkräfte sichern - Vereinbarkeit von Familie und Beruf*. (B. f. Technologie, Hrsg.) Abgerufen am 14. März 2015 von Wirtschaft - Wachstum - Wohlstand: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de
- Anger, S., & Kottwitz, A. (2009). *Mehr Hausarbeit, weniger Verdienst*. Wochenbericht des DIW Nr. 6/2009.
- Athenstaedt, U., & Mikula, G. (2008). Haben es männliche Führungskräfte bei der Bekanntgabe negativer Entscheidungen leichter als weibliche? Zu den Folgen von Gerechtigkeitsvorstellungen und geschlechterstereotypen Erwartungen an Führungskräfte. *Wirtschaftspsychologie*, 2, S. 65-75.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Bauer, T. K., Schmucker, A., & Vorell, M. (2008). IAB-Kurzbericht. *Aktuelle Analysen und Kommentare aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit.
- Becker, S. (2011). Familienbewusste Personalpolitik - ein Überblick über Bewährtes. *Expertise für die Sachverständigenkommission zur Erstellung des 8. Familienberichtes* .
- Beiten, M. (2006). *Familienfreundliche Maßnahmen in Unternehmen*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Bortz, J., & Döring, Nicola. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Vierte Auflage*. Heidelberg: Springer Verlag.
- Broy, M., Denert, E., & Engeser, S. (2008). Informatik studieren! - Warum nicht? *Informatik Spektrum* 31, S. 619-628.
- Bundesagentur für Arbeit. (Dezember 2014). *Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung*. Abgerufen am 21. Februar 2015 von Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse Dezember 2014: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html#id_506110
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für Veränderungsprozesse*. Heidelberg: Springer.
- Erikson, R., & Goldthorpe, J. (1992). *The Constant Flux. A Study of Class Mobility in Industrial Societies*. Oxford: Clarendon Press.
- Fisher, J., Lang, C., & Craig, A. (2013). Women in the IT Workplace: Learnings for Managers. *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung, Vollständig überarb. und erw. Neuaufl. Oktober 2007, 4. Aufl., Orig.-Ausg.* Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

- Förtsch, S. (2014). Geschlechterdisparitäten in Selbstkonzepten am Beispiel von Informatikern und Informatikerinnen. *Masterthesis*.
- Gärtig-Daug, A., & Förtsch, S. (28. 4 2015). Karriereverläufe von Informatikerinnen und Informatikern nach der Familiengründungsphase. Vortrag anlässlich des Kolloquiums Familienforschung am Staatsinstitut für Familienforschung. Bamberg.
- Gemeinnützige Hertie-Stiftung. (2003). *Strategien einer familienbewussten Personalpolitik*. Bonn.
- Gerlmaier, A., & Latniak, E. (2007). Zwischen Innovation und täglichem Kleinkrieg: Arbeits- und Lernbedingungen bei Projektarbeit im IT-Bereich. In M. Moldaschel, *Verwertung immaterieller Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit III* (S. 131 - 170). München, Mering.
- Gerlmaier, A., Latniak, E., & Kümmerling, A. (7 2010). Überlastet in der IT-Wirtschaft: junge Leute und Projektangestellte. *Zeitpolitisches Magazin*, S. 11-13.
- Großheim, P., Metzler, C., Heitzer-Priem, U., Leis, T., Pastohr, M., & Schreurs, M. (2013). *Fachkräfte binden*. (B. f. Technologie, Hrsg.) Abgerufen am 17. März 2015 von Karrierepotenziale von Frauen – als Erfolgsfaktor im Unternehmen nutzen: www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de
- Hardmann, L., & Pereira, C. (2013). *More Women in Informatics Research and Education*. Informatics Europe Working Group on Women in Informatics Research and Education.
- Hoppenstedt. (2012). Hoppenstedt Branchenmonitor „Frauen im IT-Management“. *Frauenmangel in den Chefetagen der IT-Branche*.
- Hovestadt, G., & Eggers, N. (2007). *Soziale Ungleichheit in der allgemein bildenden Schule. Ein Überblick über den Stand der empirischen Forschung unter Berücksichtigung berufsbildender Wege zur Hochschulreife und der Übergänge zur Hochschule. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung*. Rheine.
- IG Metall. (16. Februar 2015). *Tarifrunde 2015: Bildungs- und Altersteilzeit nutzen*. Abgerufen am 3. März 2015 von Ein Beitrag zur Fachkräftesicherung: <http://www.igmetall.de/tarifrunde-2015-bildungs-und-altersteilzeit-nutzen-14864.htm>
- Ihsen, S., Jeanrenaud, Y., & Hantschel, V. (2009). *Potenziale nutzen - Ingenieurinnen zurückgewinnen - zum Drop-Out von Ingenieurinnen*. München: TU München/Impuls-Stiftung Baden-Württemberg.
- Kaiser, S., Hochfeld, K., Gertje, E., & Schraudner, M. (2012). Unternehmenskulturen verändern - Karrierebrüche vermeiden. Fraunhofer Verlag.
- Kempf, D. (2012). *Dauerbrenner Fachkräftemangel*. Abgerufen am 9. Dezember 2013 von Bitkom Umfrage: <http://www.computerwoche.de/a/dauerbrenner-fachkraeftemangel,2526474>
- Kompetenzzentrum Technik - Diversity - Chancengleichheit. (4. Dezember 2014). *Studienanfängerinnen und Studienanfänger im Studienbereich Informatik*. Von

[http://www.kompetenz.de/Aktuelles/Komm-mach-MINT/MINT-Studiengaenge-Frauen-beliebter abgerufen](http://www.kompetenz.de/Aktuelles/Komm-mach-MINT/MINT-Studiengaenge-Frauen-beliebter-abgerufen)

Marshall, J., & McLean, A. (1985). Exploring Organisations Culture as a Route to Organisational Change. In v. Hammond, *Current Research in Management* (S. 2-20). London: Francis Pinter.

PPI AG. (2009). IT-Jobscout 2009 - Stellen für Berufserfahrene. Hamburg.

Rief, S., Jurecic, M., Kelter, J., & Stolze, D. (2012). *Die Rolle der Arbeitsumgebung in einer hyperflexiblen Arbeitswelt. Ergebnisse aus dem Verbundforschungsprojekt Office 21.* Kurzbericht zur Studie OFFICE SETTINGS, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation.

Ripsas, S., Tröger, S., Dümichen, T., Sternberg, M., & Nöll, F. (2014). Deutscher Startup Monitor 2014. Berlin.

Roedenbeck, M. (2008). Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA). Eine theoretische Meta-Analyse. *Journal für Psychologie*.

Roth, I. (2014). *Die Arbeitsbedingungen in der IT-Dienstleistungsbranche aus Sicht der Beschäftigten. Branchenbericht auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2012/2013.* Berlin: Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit.

Schaeper, H., & Briedis, K. (2004). Kompetenzen von Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen, berufliche Anforderungen und Folgerungen für die Hochschulreform. *HIS Projektbericht. Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung.*

Seyda, S. (2012). *Fachkräfte sichern. Weiterbildung in kleinen und mittelgroßen Unternehmen.* (B. f. Technologie, Hrsg.) Abgerufen am 16. März 2015 von www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

Skorepa, M., & Fuhrmann, B. (2009). Studienziele und -interesse, Lernmotivation, Lernstrategien und Fähigkeitskonzept von Erstsemestrigen an der Wirtschaftsuniversität Wien. *Tagungsband zum 3. Österreichischen Wirtschaftspädagogik-Kongress. Festschrift für Dieter Mandl & Gerwald Mandl*, 191-199. (M. Stock, Hrsg.) Wien: Manz-verlag Schulbuch.

Statistisches Bundesamt. (2008). Klassifikation der Wirtschaftszweige. Wiesbaden.

Staufenbiel Institut GmbH. (2015). Jobtrends Deutschland 2015. Die Studie zu Entwicklungen am Arbeitsmarkt für Absolventen. (B. Giesen, Hrsg.) Köln: Staufenbiel Institut GmbH.

Stempel, H., & Weckmüller, H. (10 2014). Wer geht und wer bleibt. *Personalwirtschaft*, S. 54-57.

Trendence Graduate Barometer. (Mai 2014). *Trendence Graduate Barometer 2014 - IT Edition.* Abgerufen am 6. März 2015 von Deutschlands 100 Top-Arbeitgeber: <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer/it.html>

Tuma, T. (28. Februar 2013). *SPIEGEL ONLINE.* Abgerufen am 18. Februar 2015 von Debatte um Home-Office: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/home-office-debatte-arbeiten-im-buero-ist-super-a-886171.html>

Wanger, S. (2006). Arbeitsrecht und Personal. *Flexible Arbeitszeitmodelle*. Hamburg: Verlag Dashöfer.

Weidner, I. (3. Oktober 2013). *ZEIT ONLINE*. Abgerufen am 18. Februar 2015 von Home-Office: Büro-Outsourcing nach Hause: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2013-09/home-office-mobiles-arbeiten>

Wolff von der Sahl, J., Achtenhagen, C., & Kurz, S. (2012). *KOFA - Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen*. (B. f. Technik, Hrsg.) Abgerufen am 13. März 2015 von Fachkräfte sichern - Flexible Arbeitszeitmodelle: <http://www.kofa.de/handlungsempfehlungen/fachkraefte-binden/flexible-arbeitszeitmodelle>