

Digitalisierung – Ein Bogen von der Automatisierung bis hin zur Zivilgesellschaft

Dr. Monika Kerbl, Seniorberaterin bei der procon Unternehmensberatung, im Interview

Dr. *Monika Kerbl* sammelte Erfahrungen in internationalen Konzernen, im öffentlichen Sektor und in Start-ups. In Verbindung mit Branchentransformationen – wie Deregulierung des Telekom-Markts, e-Commerce und Bankenregulation – wirkte sie an der Nahtstelle Business-IT als Pionierin bei der Einführung digitaler Lösungen mit. *Kerbl* adressiert in ihrer Beratungs- und Lehrtätigkeit in vernetzter Weise die Anwendung innovativer Technologien, Organisation und Change.



Dr. **Monika Kerbl** ist Seniorberaterin bei der procon Unternehmensberatung in Wien mit den Schwerpunkten Digitalisierung, organisationale Transformation & Projektmanagement sowie Vortragende Impulsgeberin und Mentorin.

GRC aktuell: *Sie haben Ihr Studium an der TU Wien abgeschlossen und waren danach immer wieder in beratenden Berufen im IT-Umfeld tätig. Wie hat sich das Beratungsumfeld in den letzten 25 Jahren verändert? Was waren die großen Herausforderungen?*

Monika Kerbl: Das Beratungsumfeld verändert sich mit den Herausforderungen der Kunden. Ich war bei mehreren Branchentransformationen dabei, insofern wurde radikale Veränderung für mich zum Alltag. Das hat bei der Deregulierung der Telekom Anfang der 1990er-Jahr begonnen, einem Betrieb, der nur Anschlüsse und Anschlussinhaber kannte und ich im Zusammenhang mit der Einführung einer Data-Warehouse-IT-Lösung von Kunden und 360-Grad-Kundensicht sprach.

Das war ein ganzheitlicher Zugang: Einführung neuer Technik, Unterstützung beim Lernen im Umgang mit dieser neuen Anwendung, aber auch eine Wende im Denken. Es wurde hinterfragt, was mit dieser neuen Technik getan und wie sie für geschäftsorientierte Vorhaben genutzt werden kann. Dabei ging es auf der einen Seite ganz konkret um Kundenbindung

und Kundengewinnung, auf der anderen Seite um die Bewertung von Szenarien, zB die Simulation neuer Preismodelle. Die neuen Möglichkeiten zu nutzen, erforderte eine Veränderung im geschäftlichen Vorgehen, aber auch der Denkweise des Managements.

Danach folgten die ersten e-Commerce-Lösungen. Ich war damals bei Start-ups, aber auch bei gut situierten Unternehmen involviert. Bei der Regulierung der Banken waren IT-Lösungen ein großes Thema, gepaart mit der Notwendigkeit, das Risikomanagement anzupassen und auszubauen. Da hat sich auch die Zusammenarbeit zwischen den Geschäftsbereichen, dem Risikomanagement und der IT verändert.

Das war eine Zeit voller Herausforderungen an die IT-Verantwortlichen von Unternehmen, beginnend damit, Prozesse mit Tools zu unterstützen, durchgängige Lösungen anzubieten, Daten zu analysieren und strategische Geschäftsvorhaben zu unterstützen. Dadurch bekam die IT einen ganz anderen Stellenwert. Das Verständnis wuchs, dass Daten nicht nur dafür da sind, Geschäftsprozesse abzuwickeln, die von der Kundenbestellung über die Auslieferung und Rechnungserstellung reichen, sondern dass im Hintergrund auch Systeme laufen, die die Produktion und das Lager optimieren.

In Summe liegt bei der Beratung die Herausforderung darin, der Situation des Kunden so gut wie möglich zu entsprechen. Gemeinsamer Nenner vieler Kundensituationen in diesen Jahren war das Erschließen von Technologiemöglichkeiten mit Blick auf Business-Zusammenhänge und gesamthafte Veränderungen als Konsequenz. Im Rückblick wurde der Takt der Aufeinanderfolge neuer Themen kürzer.

GRC aktuell: *Sie sind in der FEMtech-Expertinnendatenbank¹ gelistet und haben gemeinsam mit der TU Wien den in Kürze startenden Executive Course „Digital Transformation MangerIn“ entwickelt, in dessen Rahmen Sie auch Vortragende sein werden. Was verstehen Sie unter Digi-*

¹ FEMtech unterstützt als Plattform des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie durch die umfangreichste Expertinnendatenbank Österreichs, die Auszeichnung „FEMtech Expertin des Monats“ und FEMtech-Netzwerktreffen die Karrieren von Frauen in Forschung und Technologie. Siehe <https://www.femtech.at/>.

alisierung? Wie würden Sie Digitalisierung definieren?

Monika Kerbl: Digitalisierung ist auf der einen Seite ein Dachbegriff, der eine Reihe von Technologien bündelt, Technologien, die in den letzten 20 Jahren entstanden sind und oft ein Nischendasein hatten. Man sieht nun auch im Hype Cycle, dass diese erste Phasen der Euphorie hatten, das Tal durchschritten haben und nun in die Breite gehen. Auf der anderen Seite beschreibt die Digitalisierung eine neue Ära. Als Effekt davon, dass wir beginnen, Geschichte nicht rückwirkend, sondern begleitend zu schreiben, wird das Aktuelle bereits benannt. So sprechen wir zum Beispiel schon von der „digitalen Revolution“. Ich kann mir nicht vorstellen, dass bei der Erfindung der Dampfmaschine schon jemand von der „ersten industriellen Revolution“ gesprochen hätte. Durch die Medien und die erhöhte Aufmerksamkeit schildern wir das, was wir gerade erleben, schon aus dem Blickwinkel der Geschichtsschreibung.

Zwei weitere Begriffe seien erwähnt. Zum einen die digitale Transformation: Dabei geht es darum, wie der Einsatz der neuen Technologien unser Umfeld verändert, was das für unsere Gesellschaft, das Arbeitsleben und die Wirtschaft bedeutet und wie sich Unternehmen neu aufstellen müssen, um für die digitale Transformation fit zu sein.

Zum anderen die Disruption: Unter Disruption wird verstanden, dass etwas, das wir gewohnt sind und als selbstverständlich hinnehmen, plötzlich in Frage gestellt wird. Darunter fallen Modelle wie *Uber*. Das heißt, neue Märkte entstehen und neue, unerwartete Mitbewerber drängen auf bestehende Märkte. Ergebnisse sind Plattformökonomie und Sharing Economy. Der neue Trend zu mieten anstatt zu kaufen, durch den Hersteller plötzlich auch zu Dienstleistern werden, reicht von privat genutzten Auto bis hin zu industriell eingesetzten Maschinen.

Ein Begriff, den man von alledem abgrenzen muss, ist die Digitalisierung. In ihrer ursprünglichen Bedeutung stand Digitalisierung für nichts anderes, als dass ich etwas Analoges in Bits und Bytes umwandle, wie das zum Beispiel mit der Musik bei der CD-ROM passiert ist. Das wäre eigentlich die Digitalisierung im Sprachgebrauch 1.0.

GRC aktuell: Wo liegen für Unternehmen in den kommenden Jahren die Herausforderungen im Bereich der Digitalisierung?

Monika Kerbl: Das ist stark davon abhängig, wo die Unternehmen jetzt stehen. In vielen Organisationen kommen die Führungskräfte nun mit dem Auftrag „Wir müssen digitalisieren“, ohne konkrete Vorgaben zu machen, was sie damit meinen, während die Digitalisierung bei Mitarbeitern vielfach als Bedrohung gesehen wird. Hier ist es wichtig, Klarheit zu schaffen

und ein gemeinsames und umfassendes Verständnis herzustellen. Dabei muss auch die Frage nach der Reichweite der Veränderung gestellt werden, ob es also um eine Modernisierung oder um ein neues ökonomisches Modell wie zum Beispiel die Vernetzung auf einer Plattform gehen soll.

In der Digitalisierung wird die Beidhändigkeit entscheidend, ein Begriff, der in den 1970er-Jahren erstmals aufkam. Er beschreibt einen Ansatz für die Herausforderung etablierter Unternehmen, sich ihre innovative Kraft zu erhalten. Auf der einen Seite steht das sogenannte *Exploit*, dh einen Nutzen auf ökonomisch optimierte Art und Weise zu realisieren, und auf der anderen Seite das *Explore*, das Erkunden, Ausprobieren, Experimentieren, offen für Neues bleiben und Mut zu Fehlern haben.

Diese beiden Seiten miteinander zu verbinden, ist Teil der organisationalen Transformation, die es braucht, um in der Digitalisierung voranzukommen. Kommen Unternehmen in der Digitalisierung voran, sind sie mit einer Beschleunigung konfrontiert, Schwächen in den Execution Skills wie Projekt-, IT-, HR- und Prozessmanagement werden zur Hürde. Da ist die Weiterentwicklung des Managements gefordert.

GRC aktuell: Welche Chancen ergeben sich für kleine und mittelgroße Unternehmen im Bereich der Digitalisierung?

Monika Kerbl: Ich denke, dass es für den KMU-Sektor in vielen Fällen darum gehen wird, an Netzwerke anzudocken. Dabei spielen zentrale Plattformen eine Rolle, aber auch die Vernetzung von Partnern ähnlicher Größe. In Deutschland gibt es beispielsweise sehr viele Arztpraxen, die ihre gesamten patientenbezogenen Zahlungsvorgänge über einen Partner abwickeln lassen. Vom Patienten werden schon vor der Behandlung die notwendigen Daten an diesen Partner übergeben, es wird die Bonität geprüft und die Übernahme zugesagt. Danach erfolgen die Behandlung in der Praxis und der Zahlungsablauf direkt zwischen Patient und Partner.

Das ist für mich ein gutes Beispiel für einen Nutzen digitaler Lösungen in kleinteiligen Strukturen. Im Gegensatz zum klassischen Outsourcing-Verständnis sind hier beide Partner mit dem Kunden in Verbindung. Dazu braucht es einen intensiven Datenaustausch, die Partnerleistungen werden jedoch ortsunabhängig erbracht. Orts- und Zeitunabhängigkeit sowie Geschwindigkeit sind große Vorteile der Digitalisierung.

GRC aktuell: Gibt es aus Ihrer Sicht unterschiedliche Herausforderungen für den öffentlichen Sektor bzw wie kann sich dieser „fit for digitalisation“ machen?

Monika Kerbl: Ich denke, dass es viele Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmen und dem öffentlichen Sektor gibt, vor allem, wenn

man an die Modernisierung denkt. Es gibt drei große Bereiche, in denen wir Modernisierung und Innovation sehen.

Der erste Bereich ist die Automatisierung und Assistenzfunktion. Automatisierung können wir heute schon beobachten, so zum Beispiel mit Bots und Spracherkennungslösungen, sodass außerhalb der Arbeitsstunden Antworten für Kunden in einer interaktiven Form verfügbar sind, aber auch intern, dass qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Routineaufgaben entlastet werden. Die Robotic Process Automation ermöglicht es, dass ausgewählte Daten von einer Anwendung in eine andere übernommen werden, ohne dass dies vom Nutzer manuell gemacht werden muss.

Der zweite Bereich ist die digitale Interaktion mit Bürgern über zum Beispiel FinanzOnline, wo Vorteile auf beiden Seiten geteilt werden, etwa für die Klienten längere Fristen eingeräumt sind.

Der dritte Bereich ist das Thema der Datenanalyse. Die Möglichkeiten sind hier vom konkreten Anwendungsgebiet abhängig, der Kreativität sind jedoch kaum Grenzen gesetzt. Ein Beispiel aus den USA ist das Predictive Policing. Dort nutzt die Polizei Daten für die Planung von Polizeieinsätzen. Man hat beispielsweise erkannt, dass rund um Fußballspiele gehäuft Autodiebstahlereien stattfinden und kann darauf mit verstärkten Patrouillen reagieren.

Zur Disruption im öffentlichen Sektor fällt mir ein, dass Estland bereits die Möglichkeit der virtuellen Unternehmensniederlassung geschaffen hat. Das ist ein konsequentes Weiterdenken der Ortsunabhängigkeit virtueller Lösungen: Bietet ein Unternehmen virtuelle Leistungen an und bezieht es die Infrastrukturleistung dafür aus der Cloud, dann ist es für das Unternehmen egal, wo die Server stehen.

GRC aktuell: *Verändert die Digitalisierung auch das Verhalten der Bürger?*

Monika Kerbl: Ja, ich denke, dass das passiert. Vergleichsbeispiele gibt es bei Ärzten und Notaren, die auch qualifizierte Dienstleistungen anbieten. Diese stellen fest, dass Kunden informiert kommen und Mitsprache auf Augenhöhe fordern. Bereits um einen Notar auszuwählen, besucht der Kunde einen Blog oder ein Forum, um zu erfahren, wo er gut beraten wird oder woran er eine angemessene Leistung erkennen kann. Ich gehe davon aus, dass auch die öffentliche Hand mit besser informierten Bürgern konfrontiert ist.

Dabei kann es sich jedoch um sehr einseitige Informationen handeln. So erleben Ärzte etwa, dass Patienten nach Web-Recherchen mit extremen Befürchtungen bei mehrdeutigen Symptomen in die Praxis kommen. Der Umgang mit verzerrten Vorstellungen Halbinformierter ist sicher eine Herausforderung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung.

Aber auch der Stellenwert der Zivilgesellschaft gegenüber der Wirtschaft verändert sich. In den letzten Jahren konnten wir beobachten, dass große Konzerne eine gesellschaftsprägende Rolle einnehmen. In der „digitalisierten Zukunft“ wächst die Chance, dass die Zivilgesellschaft eine stärkere Rolle spielt und damit die Konzerne ein Stück in den Hintergrund drängt. Ein gutes Beispiel dafür ist Crowdfunding, eine reine Zivilinitiative, die in Österreich unter anderem zu einer gesetzlichen Änderung durch das Alternativfinanzierungsgesetz geführt hat. Crowdfunding ermöglicht Projekte mit Auswirkungen auf die Gesellschaft, zum Beispiel für ökologische Transporte und erneuerbare Energien, die sonst wenig Chance auf Realisierung gehabt hätten.

Eine neue Rollenverteilung in der gesellschaftlichen Verantwortung ist im Zusammenhang damit zu sehen, dass es Studien gibt, die besagen, dass das Vertrauen in die Obrigkeit bezogen auf den hoheitlichen Sektor abnimmt: Wer füllt die entstehende Lücke, und wie können Vorgehensweisen beider Seiten zusammenwirken?

GRC aktuell: *Wie verändert oder beeinflusst die Digitalisierung Entscheidungsprozesse?*

Monika Kerbl: Vor dem Hintergrund des Wissens aus der Neurobiologie oder der Verhaltensökonomie muss uns bewusst sein, wie anfällig wir in unseren Entscheidungen auf Beeinflussungen reagieren. Sehr rasch entstehen aus unzureichenden Informationen Vorstellungen. Uns ist nicht bewusst, wie lückenhaft unser Wissen ist und wie sehr unsere Entscheidungen von emotionalen Aspekten beeinflusst werden.

Sieht man sich die letzte US-amerikanische Wahl an, dann können wir sehen, wie dort eine gezielte Beeinflussung stattgefunden hat. Über Social Media wurden auf Grundlage von Datenanalysen Informationen gestreut, durchaus widersprüchliche Informationen in unterschiedlichen Medien. Dies ist aber nur sehr wenigen aufgefallen, weil sich die meisten Personen bei der Beschaffung ihrer Informationen auf einige wenige Medien konzentrieren.

Teil der Beeinflussung ist die Vorauswahl von Informationen: So ist zum Beispiel Facebooks Logik, was wem präsentiert wird, darauf aufgebaut, mehr vom Gleichen zu liefern. Das Ergebnis ist, uns in vorgefertigten Meinungen zu bestärken. Wir bekommen mehr von dem, was wir ohnehin bevorzugt aufsuchen, das führt zu einer noch stärkeren Vereinfachung und Verzerrung unseres Meinungsbildes. Darin sehe ich eine große Gefahr für Entscheidungsprozesse.

GRC aktuell: *Heißt das, dass die Digitalisierung Entscheidungsprozesse nicht komplexer, sondern einfacher macht, weil man noch leichter bestätigt wird?*

Monika Kerbl: Wir wissen, dass wir im schnellen Denken eine Tendenz zur Vereinfachung

chung haben. Indem digitale Informationsangebote dem Mainstream folgen, wird diese Tendenz unterstützt. Das heißt, der Konsument muss sich intensiver auf die Suche nach Informationen aus verschiedenen Blickwinkeln und Minderheitsangeboten begeben. Auf der positiven Seite der Bilanz steht, dass die Wahlmöglichkeiten bezüglich Informationsangebot gestiegen, breiter und vielfältiger sind. Dies fordert uns in unseren Entscheidungsprozessen, oder es überfordert uns.

Die Digitalisierung verändert nicht nur Berufsbilder und erfordert neue Qualifikationen, sie reduziert auch im hochqualifizierten Segment. Es gibt Annahmen, die davon ausgehen, dass zum Beispiel Juristen zu den Verlierern der Digitalisierung zählen. Auf Gebieten, in denen in wiederkehrendem Zusammenhang von Experten Gutachten erstellt werden, können diese durch künstliche Intelligenz ersetzt werden.

Beispiele dafür sind die Genehmigung chefarztpflichtiger Verschreibungen oder der Einsatz künstlicher Intelligenz im ärztlichen Diagnosebereich. Hier werden immer wieder aufgrund von ähnlichen Daten-Sets auf ähnliche Weise Entscheidungen getroffen. Aufgrund der Muster, die dem zugrunde liegen, können Maschinen lernen und Routineentscheidungsaufgaben übernehmen.

GRC aktuell: *Mir fällt dazu das selbstfahrende Fahrzeug ein. Eine Technologie, die bereits ausgereift ist und anwendbar wäre. Es gibt jedoch noch immer das ethische Dilemma im Fall eines drohenden Unfalls. Gibt es dafür schon eine Lösung?*

Monika Kerbl: Dabei spielen aktuell die gesetzlichen Regelungen und die Akzeptanz eine große Rolle. Das autonome Fahren ist technisch in der Tat weiter, als man es gesetzlich zulässt. Hier gibt es jedoch große Bedenken. Auch die U-Bahn könnte voll autonom fahren; dies wird aber nicht gemacht, weil die Fahrgäste sich nicht wohlfühlen würden. Umgekehrt brauchen modernste Flugzeuge in manchen Szenarien autonome Steuerung, weil die Piloten das allein gar nicht mehr leisten könnten.

Hinter der Entscheidung über den Handlungsspielraum autonomer Systeme stehen für mich zwei Aspekte: die Risikobewertung und die ethische Beurteilung. Eine automatisierte Risikobewertung ist eine sehr objektive, sind die Regeln erst einmal im System abgebildet. Das kann die Qualität gegenüber der menschlichen Entscheidung verbessern. Das Treffen der Vorgaben darüber, wie die künstliche Intelligenz bewertet und entscheidet, liegt jedoch beim Menschen.

Die Asimov'schen Gesetze, eine Idee, wie man künstlicher Intelligenz Regeln für moralische Werte vorgeben kann, gibt es schon sehr lange. Dabei sind die Regeln einfach und plausibel. Doch bereits *Asimov* konstruierte Einzelfälle, in denen diese Regeln das System in ein Di-

lemma führten und auf Basis von Logik keine Entscheidung mehr getroffen werden konnten.

An der TU Wien läuft derzeit ein Projekt, in dessen Rahmen mithilfe überlieferter Sanskrit-Texte versucht wird, Maschinen Ethik beizubringen, weil diese Texte ein sehr detailliertes Regelwerk beinhalten. Sobald ein Regelwerk vorliegt, gibt es die Möglichkeit der Systematisierung.

GRC aktuell: *Welche Risiken gehen mit der Digitalisierung im privaten und im öffentlichen Sektor einher?*

Monika Kerbl: Grundsätzlich wächst auch die Anzahl der Schwachstellen, weil sich die Entwicklung beschleunigt und sich die Anzahl der Schnittstellen vervielfältigt, und die Kontrollmechanismen müssen mitwachsen. Da sehen wir, dass sowohl die Gesetzgebung als auch die Kontrollmechanismen nur im reaktiven Modus sind. Die Sicherheit im Umgang mit Daten und der Umstand, dass Daten in falsche Hände fallen, sind die klassischen Risikothemen, die uns die Digitalisierung gebracht hat.

Eine soziale Problematik sehe ich im Zusammenhang damit, dass die menschlichen Kontakte weniger werden, es zur Isolation kommt und zu einem verzerrten Bild, weil wir von *Facebook* wissen, dass die Menschen ja nur tolle Erlebnisse posten und nicht beschreiben, wie es ist, wenn sie sich zu Hause langweilen. Dies führt bei Menschen, die dafür anfällig sind, schneller zu depressiven Verstimmungen.

GRC aktuell: *Sie haben vielfach Erfahrung im Bereich des Risikomanagements gesammelt. Wie wird die Digitalisierung das Risikomanagement verändern?*

Monika Kerbl: Die größere Zahl an Daten bringt ein Mehr an Möglichkeiten. Ich habe beispielsweise bei einem Projekt mitgearbeitet, bei dem es um das Monitoring von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Bank in Bezug auf die Einhaltung von Compliance-Regelungen ging. Es war ein sehr umfangreiches, internationales Projekt, bei dem Echtzeiten aus verschiedenen Systemen einer Organisation gesammelt wurden. In dieser Bank wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur anhand ihrer Performance, sondern auch anhand ihrer Compliance-Einhaltung gemessen. Verstöße hatten klare Gehaltskonsequenzen.

Betrachten wir Prozesse in Unternehmen, dann achtet man klassischerweise auf Kosten, Zeit und Qualität. Im Zuge der Digitalisierung kommen die Themen Daten, Ort und die Veränderungen in Bezug auf Risiko und Compliance hinzu, weil sie Prozesse anders gestalten können. Drohnen und Roboter können Menschen in gefährlichen Einsatzsituationen entlasten. Dort, wo ein Vier-Augen-Prinzip notwendig ist und Performance-Fehler passieren, können ebenso Systeme eingesetzt werden, denn diese machen keine solchen Fehler bzw agieren sie immer gleich richtig oder gleich falsch.

Dennoch sind die technischen Systeme auch Risikotreiber. Auf der einen Seite haben Systemausfälle viel größere Auswirkungen, auf der anderen Seite sind sie weniger fehlertolerant und können mit unvorhergesehenen Situationen nicht umgehen. Das heißt auch, dass im Bereich des Managements weiterhin die Menschen gefordert sein werden.

GRC aktuell: *Wie verändern sich die IT-Tools und wie können diese ein ganzheitliches Risikomanagement unterstützen?*

Monika Kerbl: Ein Risikomanagementprozess braucht Information, Kommunikation und Kollaboration. Alle drei werden durch spezifisch zugeschnittene IT-Tools stärker unterstützt. Die Komponenten Information und Kommunikation sind offensichtlich, Beispiele für Kollaborationslösungen wären individuell ausgestaltete Share Points zum Speichern, Organisieren, Teilen und Abrufen von Informationen in verschiedenen Formaten, je nach Gerät, oder Workflowlösungen, die Zuständigkeiten abbilden und die Zusammenarbeit von Menschen entlang eines Prozesses organisatorisch unterstützen.

GRC aktuell: *Was würden Sie jungen Menschen, die eine Karriere im Bereich von IT und Digitalisierung anstreben, raten? Wie kann es gelingen, mehr Frauen in diese Aufgabengebiete zu bringen?*

Monika Kerbl: Der erste Ratschlag ist, keinen Ratschlag ungeprüft anzunehmen bzw. Ratschläge anhand der eigenen Erfahrungen zu überprüfen. Als Mentorin biete ich Meinungen oder mögliche Lösungsvorschläge an.

Was ich in der Zusammenarbeit mit jungen Menschen beobachte ist, dass sie schon jetzt ein lebenslanges Lernen und Vielfalt verwirklichen. Die Offenheit dafür ist wichtig. Detailwissen veraltet sehr rasch, daher werden Grundlagenwissen und Allgemeinbildung immer wichtiger, um anschlussfähig zu bleiben und sich vernet-

zen zu können. Heute spricht man von Spiralkarrieren und T-shaped Professionals. Es tauchen ganz neue Begriffe, ein neues Kompetenzverständnis und neue Laufbahnen auf – sich darauf einzustellen, ist eine Anregung, zudem neugierig zu sein und Projekte anzunehmen, von denen man sich angezogen fühlt.

Zu meiner Zeit an der TU Wien waren von den über 60 Studenten im ersten Semester zwölf Frauen. Aktuell fällt mir auf, dass ich mit immer mehr Frauen zusammenarbeite. Gerade im Zusammenhang mit der Digitalisierung suchen Unternehmen händeringend nach Frauen mit technischen Ausbildungen, weil sie die Vielfalt und die unterschiedlichen Blickwinkel schätzen.

Die Bewerbungsprozesse sind nicht auf die Rekrutierung von Frauen ausgerichtet. Ich denke hier an den viel zitierten fehlenden Größenwahn der Frauen. Man weiß genau, dass gerade sehr kompetente Frauen wissen, was es noch zu wissen gäbe, was sie nicht abdecken und dass sie das unter Umständen auch noch bei Bewerbungsgesprächen ansprechen – von den Personalchefs wird dies in der Regel nicht gutgeheißen. Fragt man intern Vorschläge für die Besetzung von Positionen ab, dann werden Mitarbeiterinnen angesprochen, die selbst nie auf die Idee gekommen wären, sich zu bewerben. Dies wäre für Führungskräfte eine interessante Möglichkeit, auf geeignete Kandidatinnen zu kommen.

Die Frauen müssen aber auch etwas tun. Wir neigen stark zu indirekter Kommunikation. Steht beispielsweise eine Gruppe junger Menschen vor der Ampel und schaltet diese auf Grün, dann sagt ein Junge „Gehen wir“ und ein Mädchen „Es ist grün“. Im Unternehmensumfeld werden klare Ansagen erwartet.

Das Interview führte
Mag. (FH) Eva Maria Schrittwieser, MBA.