

# KARRIERE 21/22



# Die digitale Welt braucht Frauen!



## FRAUENQUOTE? JUCKT MICH NICHT! Mein Team besteht schon zur Hälfte aus Frauen.

„Ich suche **IT-SCHLÜSSELSPIELERINNEN** mit großer Lernfreude und offener Art, die Lust haben, sich in neue Themen reinzudenken und neue Technologien und Tools zu entdecken. Gemeinsam gestalten wir die Digitale Transformation und setzen spannende Projekte um.“

**KRISTINA GRASMANN** | Bereichsleiterin IT-Consulting



- Welcome Days
- Weiterbildung
- Events: fachlich und mit Spaß
- Sportförderung
- Mitarbeiterprämien
- Auszeitprogramm
- Familienförderung

Mehr Informationen auf [www.adesso.de/sheforit](http://www.adesso.de/sheforit)  
adesso SE | Anja Sambeth | Adessoplatz 1 | 44269 Dortmund | T +49 231 7000-7100 | [jobs@adesso.de](mailto:jobs@adesso.de)

Titelfotos: Patricia Lukas; Detecon International; QAware; Hacker School; Deutsche Bahn/Bernd Roselleib; DFKI; Katharina Krentz privat; Otto; Bundesregierung/Denzel; Fotos: privat

## PAY YOURSELF FIRST

**E**in Aufruf zu Egoismus in Zeiten der Coronapandemie, die unsere Solidarität untereinander mehr denn je einfordert? Nein, liebe Leserinnen und Leser, so wollen wir dieses „Pay yourself first“ keineswegs verstanden wissen.

Stattdessen verbirgt sich dahinter ein Aufruf zu mehr Achtsamkeit gegenüber sich selbst: Sich mal Zeit nehmen nur für sich, die eigenen Bedürfnisse und Wünsche, die gerade viele von uns Frauen so gern hintanstellen. Insbesondere wenn es gilt, den Spagat zwischen Privatleben und Beruf Tag für Tag zu schaffen.

Anfang des Jahres haben wir beide uns getraut, auch mal an uns zu denken und zusammen mit über 3.300 Menschen in der ganzen Republik am Working Out Loud #Frauenstärken teilzunehmen. (siehe auch Seite 56 und 57 in diesem Heft). Katharina Krentz, die diese Peer-to-Peer-Coaching-Methode seit Jahren bei Bosch vorantreibt, hat diese wunderbare Initiative in ihrer Freizeit zusammen mit Monika Struzek, Jeannette Böcker-Vorlop und Sandra Glück auf den Weg gebracht.

Von Januar bis Mitte April trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer einmal wöchentlich zu einem virtuellen WOL-Circle. Fünf verschiedene Frauen, die sich fünf unterschiedliche Ziele steckten, die sie im Laufe der zwölf Wochen erreichen wollten. Für viele von uns war der Weg schon das Ziel, denn in den Fünfer-Zirkeln entstand bald eine enorme Energie, gepaart mit großer Hilfsbereitschaft und Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen.

Für viele von uns war es ein riesiger Schritt, sich auf LinkedIn mit ersten Beiträgen vorzustellen und über die eigenen Ziele zu sprechen. Andere sprangen über die Hürde, sich mit bislang unbekanntem Menschen zu vernetzen, sich mit diesen auszutauschen oder sie sogar um Hilfe zu fragen.

Pay yourself first – wir haben es gewagt und so vieles gewonnen. Und hier schließt sich auch der Kreis zu diesem Digitalheft, voller wunderbarer Powerfrauen. Ob Unternehmerin, Digitalvorständin, KI-Forscherin, Informatikerin, Startup-Gründerin oder Politikerin, alle Frauen, die uns Einblick in ihre Berufswege gegeben haben, vereint eines:

**Sie haben ihre Bedürfnisse und ihre Ziele nicht nur im Blick, sondern sie sprechen auch darüber.**

Ein unschlagbarer Vorteil in einer männerdominierten Welt, wie sie die IT- und viele andere Branchen immer noch sind. Erfolgreiche Männer indes beherzigen das Pay-yourself-first-Prinzip schon immer, als hätten sie es mit der Muttermilch aufgesogen.

Danke an die vielen tollen Frauen in diesem Heft, die uns zeigen, dass es auch anders geht.

*Viel Spaß beim Lesen wünschen*  
**Alexandra und Karen**

### Wir freuen uns auf dein Feedback:

Karen Funk, Senior Editor COMPUTERWOCHE

[kfunk@idg.de](mailto:kfunk@idg.de)

[Karen bei LinkedIn](#)

Alexandra Mesmer, Senior Editor COMPUTERWOCHE

[amesmer@idg.de](mailto:amesmer@idg.de)

[Alexandra bei LinkedIn](#)

Mehr Infos unter [www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de)

Alexandra (links in Bild 1) und Karen bei ihrem ersten Treffen nach 15 Monaten Zusammenarbeit auf Distanz.





- 3 Editorial
- 6 Eine Man's World ist genug
- 8 Lasst euch begeistern und begeistert andere
- 10 women&work
- 12 Die neun gefragtesten IT-Berufe
- 14 So treiben Frauen agile Projekte voran
- 18 Frau Koenen, wie wird man eigentlich CIO?
- 20 Safe Space für Girls
- 22 Was macht eine User Adoption Spezialistin?
- 24 Gender Pay Gap? So schließt man ihn
- 26 Pandemie eröffnet Chancen in IT-Sicherheit
- 30 Seitenwechsel: Von der Großbank zum Fintech
- 32 Kranken helfen mit KI
- 36 Otto macht sich für Frauen in der IT stark
- 38 Eine Chance sehen und zuschlagen
- 40 Das Streben nach dem perfekten Platz
- 42 Woher weißt du, dass du am Limit bist?

- 44 Mini me – darum bleiben Chefs unter sich
- 46 Erweitert die Pipeline für Frauen
- 48 Impulse durch Unterschiede
- 50 So geht Führung trotz Elternzeit
- 52 Teile deinen Job und auch die Führung
- 54 Führen im gemischten Doppel: 1 + 1 = 3
- 56 WOL oder die Energie der Frauen
- 58 Was IT-Manager ihren Töchtern raten
- 60 Sidepreneurship – Gründen in der Krise
- 62 Diversität und die Softwareentwicklung
- 64 Zeigen Sie sich beim CIO des Jahres 2021!



**IMPRESSUM**

COMPUTERWOCHE Karriere für Frauen ist eine Sonderpublikation von IDG Business Media GmbH, Lyonel-Feining-Str. 26, 80807 München, Verlagsleitung: Jonas Triebel, Gesamtanzeigenleitung: Peter Lauck (verantwortlich), Chefredakteur: Heinrich Vaske, Redaktion: Karen Funk (kf), Alexandra Mesmer (am), Schlussredaktion: Elke Reinhold, Grafikkonzept: Erika Schönberger, Layout: Karin Reitberger



# EINE MAN'S WORLD IST GENUG

Unternehmerin Verena Pausder wünscht sich, dass Mädchen und Frauen an der digitalen Welt nicht nur teilhaben, sondern sie auch gestalten. Ein Appell für mehr Frauen in Tech.

**W**ir wollen auch digital keine „Man's World“, sondern eine Welt, die für alle funktioniert und alle im Blick hat. Dafür brauchen wir mehr Programmiererinnen und Designerinnen, die Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die auch den weiblichen Bedürfnissen entsprechen. Außerdem sind Tech-Jobs oft die bestbezahlten; viele Top-Posten in der Wirtschaft werden von Menschen mit technischer Ausbildung besetzt. Wenn wir Gleichberechtigung ernst nehmen, dann reicht keine Vorstandsquote. Dann brauchen wir eine ‚Quote von unten‘ und mehr Frauen in den Ausbildungswegen, die später zu den Top-Gehältern und -positionen führen. Aktuell sind weniger als ein Drittel der MINT(Mathematik, Informatik, Natur- und Ingenieurwissenschaft und Technik)-Absolventen weiblich.

Technische und digitale Fähigkeiten lernt man aber nicht nur und nicht erst im Job oder an der Uni. Es gibt viele Initiativen für Mädchen und Frauen (und natürlich auch Jungs und Männer), mit denen man einfach loslegen

## Verena Pausder

**Die Expertin für Digitale Bildung (Digitale Bildung für alle e.V.), Unternehmerin (Ada, Fox & Sheep & Haba Digitalwerkstätten) fordert in ihrem Buch „Das Neue Land“, dass wir uns alle mehr einmischen:**

**Für bessere Bildung, nachhaltigeres Wirtschaften und mehr Menschlichkeit in den Führungsetagen.**



kann. Bei der Hacker School (11–18 Jahre) lernen Jugendliche programmieren. In den Haba Digitalwerkstätten können Kinder (6–12 Jahre) Roboter bauen, Animationsfilme drehen oder digitale Kunst gestalten. Bei Imagilabs probieren Kinder (9–16 Jahre) kreatives Coden auf dem Handy aus. Und auch als Erwachsene können wir mit den Angeboten von Ada, Girls Who Code, oder Udacity ständig weiterlernen.

Für die Motivation, loszulegen und die Perspektive, was wir erreichen können, braucht es Vorbilder. Berühmte Spitzenpolitikerinnen, Managerinnen, Schauspielerinnen und Künstlerinnen kennen wir viele. Aber wie viele bekannte Chemikerinnen, Programmiererinnen und Professorinnen fallen einem ein? Viel zu wenige!

Deshalb gehören mehr MINT-Frauen im Rampenlicht. Für mich sind diese Frauen echte Role Models: Suzanna Randall und Insa Thiele-Eich, die sich gerade zu Astronautinnen ausbilden lassen, um die ersten deutschen

Frauen im All zu sein. Die Ärztin und Wissenschaftlerin Özlem Türeci, die mit Biontech nicht nur den ersten Covid-19-Impfstoff mitentwickelt hat, sondern auch an Immuntherapien gegen Krebs forscht. Und die Informatikerin und Gründerin Diana Knodel, die mit Fobizz die digitale Lehrerfortbildung revolutioniert und ihre IT-Leidenschaft in die Schulen trägt.

## Wir haben es in der Hand

Dafür, dass es in Zukunft mehr Gestalterinnen wie Suzanna, Insa, Özlem und Diana gibt, können wir selbst etwas tun: Schenken wir zum nächsten Kinder-Geburtstag einen Roboter-Workshop, erzählen wir unseren Freundinnen von MINT-Vorbildern, melden wir uns selbst zum Programmier-Schnupperkurs an. Dann müssen wir in Zukunft auch keine Plädoyers mehr für Frauen in Tech schreiben (oder lesen), sondern können einfach all die Programmiererinnen, Astronautinnen und Naturwissenschaftlerinnen für ihre Erfolge feiern. Und dafür, dass sie unsere digitale Welt gestaltet haben.

Fotos: Patricia Lukas; Sebastian Arit

## #PowerFrauen

Loubna und Katrin haben Antrieb – egal ob im Beruf, am Berg oder auf dem Rad.

Kein Arbeitgeber wie jeder andere: Als inhabergeführtes Consulting-Unternehmen ist unsere Arbeitswelt auf Zusammenarbeit ausgerichtet – auf Augenhöhe und mit Spaß an der Beratung. Dies bestätigen auch unsere Mitarbeiter: Von Great Place to Work® wurden wir 2019 als einer der besten Arbeitgeber deutschlandweit ausgezeichnet.

Unsere beiden Kolleginnen Loubna und Katrin begleiten als Beraterinnen Kundenprojekte zu verschiedenen Themen – vom Projektmanagement bis hin zu IT-Fragestellungen. Dabei schätzen sie die Abwechslung und Vielfalt – genau das, was ihnen auch bei ihren Hobbies dem Klettern und dem Radfahren Spaß macht.

## Welche Leidenschaft bringen Sie mit?

[www.campana-schott.com/karriere](http://www.campana-schott.com/karriere)



**CS**  
Campana  
Schott

# LASST EUCH BEGEISTERN UND BEGEISTERT ANDERE

Dorothee Bär ist die Beauftragte der Bundesregierung für Digitalisierung. Für sie geht es dabei um die Frage, wie wir in Zukunft leben, lernen, arbeiten oder uns fortbewegen wollen. Ein ideales Gestaltungsfeld – auch für Frauen.

**Frau Bär, welche Skills mussten Sie sich für Ihr Amt aneignen?**

**DOROTHEE BÄR:** Man braucht technisches Grundverständnis und Leidenschaft, sich in digitale Themen und technische Einzelheiten einzuarbeiten. Meine Aufgabe sehe ich im Koordinieren und Führen der Ministerien vom Kanzleramt aus. Dafür muss die für digitale Vorhaben notwendige Änderungsbereitschaft geschaffen werden. Man braucht Gespür für das, was wichtig ist und wie dies am besten umgesetzt wird. Es geht um Informieren, Erklären und Überzeugen, dies versuche ich etwa beim von mir organisierten Runden Tisch zum Thema Blockchain.

**Dorothee Bär**

Die Politikerin teilt seit Kindertagen mit ihrem Informatiker-Bruder die Technikbegeisterung, bezeichnet sich als Gamification Junkie und begann im Bundestag einst im Unterausschuss Neue Medien.



**Ihr typischer Arbeitstag?**

**BÄR:** Kein Tag ist wie der andere. Es gibt einige feste Termine, gerade in Sitzungswochen, oder wenn Kabinettsitzung ist. Ansonsten ist der Arbeitstag von Terminen mit Politikerinnen und Politikern, Vertretern von Wirtschaft und Medien oder mit Bürgerinnen und Bürgern geprägt. Während der Pandemie realisiere ich vieles mit digitalen Kommunikationstools.

**Bringt Corona uns digital voran?**

**BÄR:** Auf einmal ist vieles möglich, was lange als undenkbar galt. Es zeigte sich leider sehr schmerzlich, dass die Firmen, die digital vorangeschritten waren, viel besser durch die Krise kommen als die, die mit der digitalen Transformation noch nicht begonnen haben. So waren manche Firmen oder Behörden nicht oder nur unzureichend auf Home-Office eingestellt. Auch in der digitalen Bildung rächt es sich nun, dass es keine einheitlichen Standards für das Home-schooling gibt.

**Was ist an Digitalisierung spannend?**

**BÄR:** Sie ist eine technische und soziale Revolution, sie wirft rechtliche,

ökonomische und Fragen der gesellschaftlichen Teilhabe auf. Es entstehen völlig neue Horizonte. Wir haben jetzt die Chance, dieses Zeitalter mitzugestalten. Diese sollten wir nutzen, und nicht nach China oder in die USA wie das Kaninchen auf die Schlange schauen.

**Warum sind Frauen in MINT-Berufen noch Mangelware?**

**BÄR:** Mit ein Grund: Es wird versäumt, ihnen als Mädchen diese Themen näher zu bringen. Es wäre gut, Grundschulkindern digitale Kompetenzen bis zum Erlernen einer Programmiersprache zu vermitteln. Diese Fähigkeiten würden zum normalen Bestandteil der Bildung. Dann sähe auch die spätere Berufsauswahl, gerade auch bei jungen Frauen, anders aus als heute.

**Ihr Rat für den Nachwuchs?**

**BÄR:** Nicht auf das Gerede anderer hören. Ratschläge nur von denen annehmen, die man auch fragen würde. Traut euch was, seid mutig, geht auch mal Wege, die andere vielleicht nicht mitgehen, lasst euch begeistern und begeistert andere.

*Von Karen Funk, Senior Editor*

Foto: Bundesregierung/Denzel



WAS ZEICHNET  
QAWARE AUS?



KUNUNU, GREAT PLACE  
TO WORK UND KREATIVE  
INFORMATIKER\*INNEN.



< 4 % FLUKTUATION, 100 % LEIDENSCHAFT:  
ARBEITEN BEI QAWARE.

Wir erfinden und bauen Mission Critical Software für namhafte Kunden und lösen komplexe IT-Probleme. Technisch anspruchsvoll, menschlich wertschätzend, mit Erfindergeist und Handwerksstolz – vielleicht bald auch mit dir?



# WOMEN & WORK

Europas größte Karrieremesse für Frauen, women&work, goes digital. Am 29. Mai 2021 erwarten Sie rund 70 Arbeitgeber.

**O**b Studentin, Berufsein- oder aufsteigerin, Jobwechslerin, Wiedereinsteigerin: Wenn du Lust auf beruflichen Erfolg hast und bei Unternehmen arbeiten möchtest, die Karriere und Vereinbarkeit ermöglichen, bist du auf der ‚women&work‘ genau richtig“, ermuntert Melanie Vogel die Frauen, am 29. Mai von 10 bis 16 Uhr auf der digitalen Frauenkarrieremesse women&work vorbeizuschauen. Die Teilnahme ist kostenfrei.

Auf der Plattform trember.com präsentieren sich 70 personalsuchende Unternehmen, darunter Adesso, BASF, BMW, Bosch, Campana & Schott, Deloitte, Schneider Electric, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn, SAP und Zeiss. Auch der Public Sector ist mit dem Auswärtigen Amt und anderen Bundesbehörden stark vertreten. Zusätzlich gibt es ein breites Informationsangebot mit über 100 Vorträgen und Workshops. Neben Gewinnspielen haben sich die Aussteller auch digitale Formate wie Unternehmenskinos, Visitenkarten-Partys, Schnitzeljagden oder Yogastunden einfallen lassen.

Um sich auf den Messetag vorzubereiten, kann man am 28. Mai von 14 bis 18 Uhr das Messe-Warm-up besuchen, um sich in Coachings und Webinaren



**Hast du Lust auf beruflichen Erfolg und suchst Unternehmen, die Karriere und Vereinbarkeit ermöglichen, bist du auf der women&work genau richtig.“**

Melanie Vogel

Melanie Vogel ist die Powerfrau hinter women&work, die sie vor elf Jahren zum ersten Mal veranstaltet hat.

auf den digitalen Bewerbungsprozess und die Gespräche am virtuellen Messestand vorzubereiten.

## Tipps für die digitale Kommunikation

Um eingeschränkte Gestik und Mimik auszugleichen, sollte man auf Stimme, Intonation, Satzmelodie, Sprechtempo, Rhythmus und Pausen achten oder bewusst mit diesen arbeiten, so Vogel: „Sprechen Sie mit einem Lächeln auf den Lippen, das signalisiert dem Gehirn eine ganz andere Stimmung. Dann laufen Sie nicht Gefahr, in eine monotone Sprechweise zu verfallen oder geben dem anderen das Gefühl, dass Sie eher zu sich selbst sprechen.“ Ein Singsang sei das Ziel, die Pausen sollten bewusst gesetzt sein.



## Licht, Kamera und Kleidung

„Damit man Ihre Mimik gut sieht, sollte sich in Ihrem Rücken kein Fenster oder eine andere Lichtquelle befinden“, empfiehlt Vogel. Lässt sich das nicht vermeiden, kann man mit einer Lampe vor dem Bildschirm die Lichtquelle beleuchten. Das Gesicht dürfe aber nicht im Schatten sein.

Die Kamera sollte sich immer auf Augenhöhe befinden. Beim Sprechen gilt es, direkt in die Kamera zu schauen. „Klappt es nicht, muss man sagen, dass man das Videobild des Gegenübers anschaut, dann weiß die Person am anderen Ende, warum es keinen Blickkontakt gibt“, so Vogel.

Was die Kleidung betrifft, rät Melanie Vogel von hellem Weiß, reinem Schwarz oder sehr grellen Tönen ab, da dadurch die Gesichtsfarbe unnatürlich verändert werde. Besser geeignet seien sanfte Farben, ein helles Blau, aber auch Dunkelblau. Auch starke gemusterte Oberteile oder Sakkos mit Nadelstreifen, Hahentritt- oder Fischgrätmuster sollten lieber im Schrank hängen bleiben, da sie vor der Kamera ein Flimmern erzeugen könnten.

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

Fotos: yehdou\_fotografie

# BTC

## Starte deinen **Run** in Richtung Karriere

Werde jetzt SAP-Beraterin und Teil des Teams für eines der größten SAP S/4HANA Transformationsprojekte Europas. RUN WITH US!

Bewirb Dich jetzt unter:  
[www.btc-ag.com/Karriere](http://www.btc-ag.com/Karriere)



# DIE NEUN GEFRAGTESTEN IT-BERUFE

„Die Digitalisierung sorgt dafür, dass viele IT-Berufe auch 2021 zukunftssicher sind“, sagt Philip Bierbach, Geschäftsführer der Online-Plattform Gehalt.de. Wer gefragt ist, hat auch gute Verdienstmöglichkeiten, wie unser Gehaltsranking zeigt.

## 1. IT-Security-Experten

Mit im Schnitt 74.900 Euro im Jahr führen Fachleute für IT-Security das Gehaltsranking an. Sie sind für die Sicherheit der IT-Infrastruktur verantwortlich und entwickeln sichere IT-Systeme in Unternehmen weiter.

## 2. KI-Architekten

Analog zum Softwarearchitekten sollten Architekten für künstliche Intelligenz (KI) große Projekte überblicken. Sie führen KI-Anwendungen in Fachbereichen wie Logistik, Marketing, Finanzen oder Personal ein und verdienen im Schnitt jährlich 69.500 Euro.

## 3. DevOps Engineers

Sie können mit 66.200 Euro im Jahr rechnen. Sie führen Softwareentwicklung und IT-Betrieb zusammen, um die Lieferung einer Software an den Kunden zu verkürzen.

## 4. Data Scientists

Sie analysieren Datenmengen aus verschiedenen Quellen (Big Data) mit mathematischen Methoden, um mehr über das Nutzer- beziehungsweise

”

**Ein Studium ist nicht zwangsläufig erforderlich, um zukunftssichere Berufe auszuüben. Auch mit einer Ausbildung können Beschäftigte lukrative und krisensichere Berufe ergreifen.“**

Philip Bierbach  
Geschäftsführer Gehalt.de

Kundenverhalten zu erfahren oder Markttrends aufzuspüren. Sie erstellen automatisierte Prozesse, um Daten und Reports effektiver auszuwerten. Ihr Jahreslöhrl: 65.500 Euro.

## 5. Data Engineers

Sie bauen Datenbanken und liefern die Basis für die Analyse der Daten durch die Data Scientists. Sie müssen die Daten zusammentragen, aufbereiten und überprüfen. Ihr Jahresverdienst liegt bei 59.300 Euro.

## 6. Backend- und Frontend-Entwickler

Frontend/Backend-Entwickler Full Stack kommen auf 57.000 Euro im Jahr. Sie sind in allen Fachgebieten der Softwareentwicklung tätig, sind aber auch in der Lage, Aufgaben von Systemadministratoren, Data Scientists und Machine-Learning-Entwicklern zu übernehmen.

## 7. Web Developer

Sie entwickeln, gestalten und betreuen Webseiten und Seiten für das interne Netzwerk eines Unternehmens (Intranet). Sie sind für die kreative Gestaltung, die Stilrichtung der Seiten

und das technische Grundgerüst zuständig. Ihre Gehaltsaussichten liegen bei 48.700 Euro im Jahr.

## 8. Fachinformatiker für Daten und Prozessanalyse

Seit dem 1. August 2020 gibt es bei den IT-Ausbildungsberufen eine neue Fachrichtung für Fachinformatiker mit der Spezialisierung „Daten und Prozessanalyse“. Sie analysieren betriebs- und produktionswirtschaftliche Prozesse, sind für das Ordnen von Datenquellen verantwortlich und nutzen diese zur Optimierung von Arbeits- und Geschäftsprozessen. Ihr Gehalt liegt bei 47.400 Euro im Jahr.

## 9. Kaufleute für Digitalisierungsmanagement

Reformiert wurde auch die Ausbildung zum Informatikkaufmann beziehungsweise zur -kauffrau. Diese „Kaufleute für Digitalisierungsmanagement“ ermitteln den Bedarf an IT-Systemen und befassen sich mit Softwarebeschreibungen und der Erstellung von Hilfeprogrammen für Anwender. Sie bilden das Schlusslicht mit 45.750 Euro im Jahr.

Von Hans Königes, Redakteur, und Maximiliane Piontek, Autorin

Diversity muss groß gedacht werden.

Je größer, desto besser!



**Simone Wamsteker**

Chief Human Resources Officer,  
Detecon International GmbH

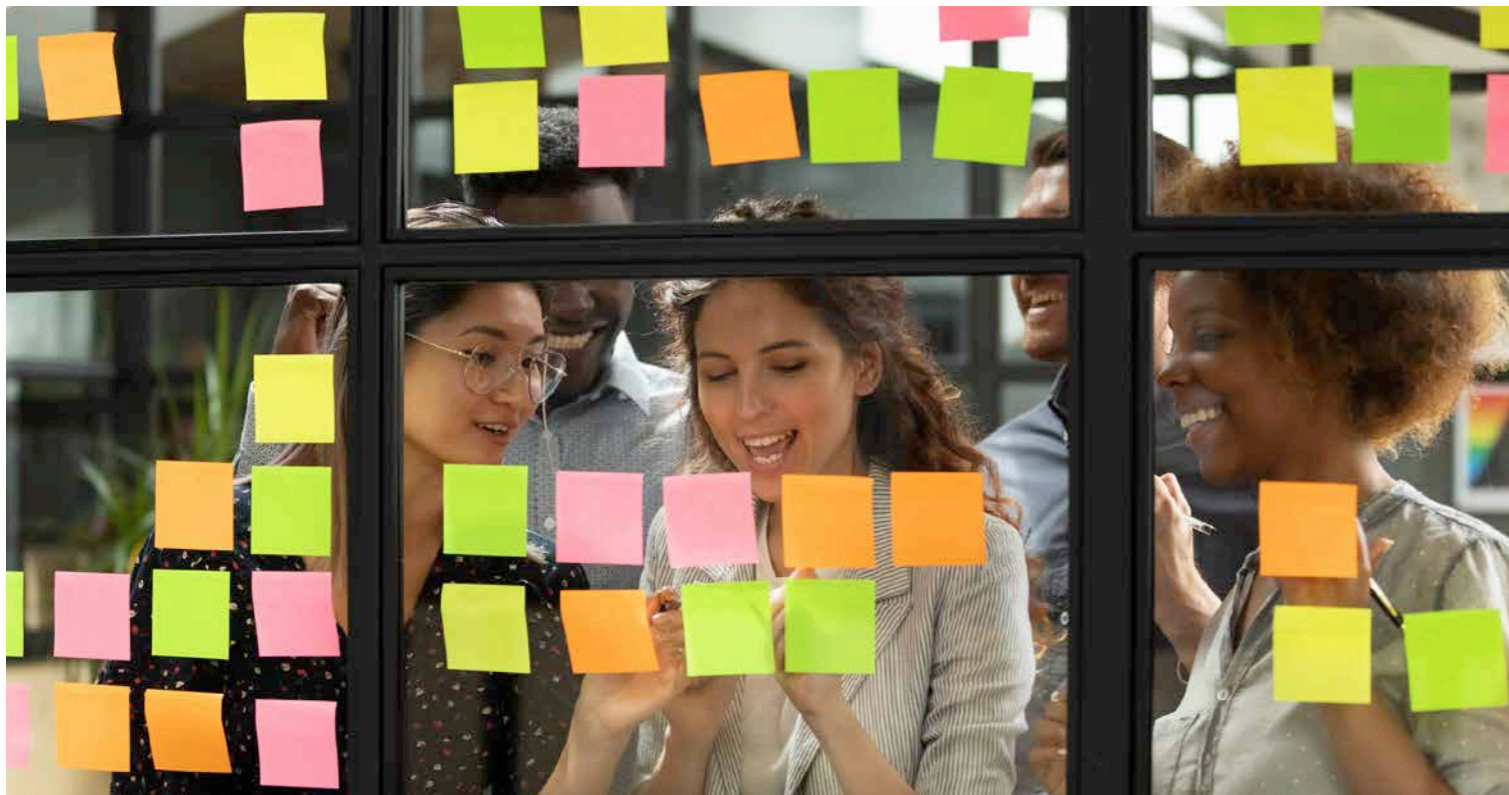
Erfolgreiche Teams sind diverse Teams. Sie sind der Schlüssel zu Innovation und Wachstum – nicht zuletzt in einem vielfältigen Geschäft wie der Beratung.

Als führende Digitalisierungsberatung setzen wir bei Detecon im Recruiting bewusst auf Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion. Unsere Diversity-Agenda wird durch das Etablieren durchlässiger Strukturen sowie durch integrative Führung und zielgerichteten Ressourceneinsatz in allen Dimensionen gefördert.

Du willst Teil unseres Teams werden? Bei Detecon erwarten dich neue Herausforderungen, an denen du wachsen kannst – und wir mit dir. Unsere offenen Stellen findest du unter: [detecon.com/karriere](https://www.detecon.com/karriere)

[www.detecon.com](https://www.detecon.com)

**DETECON**  
CONSULTING



# SO TREIBEN FRAUEN AGILE PROJEKTE VORAN

Digitalisierungsvorhaben betreffen meist die ganze Organisation. Um diese voranzutreiben, müssen in agilen Projektteams verschiedene Rollen ineinandergreifen.

Eine Agile Coach und eine Product Owner geben einen Einblick in ihren Joballtag.

**W**ie baut man eigentlich eine agile Organisation auf? Die Antwort auf diese Frage fand der Versicherungskonzern Provinzial, der seinen Sitz in Münster hat und mit einem Brutto-Beitragsvolumen von mehr als sechs Milliarden Euro zu den zehn größten deutschen Versicherern gehört, auch in der Person von Jenny Gursch. Die studierte Informatikerin, die erst als Softwareentwicklerin und dann als Softwarearchitektin arbeitete, ist Projektleiterin beim IT-Dienstleister Adesso. Gursch begleitete als eine von zwei agilen Coaches den Aufbau der Provinzial-Tochter Andsafe, mit der

”

**Ich bin sehr energisch, lasse auch mal einen Brüller los.“**

**Jenny Gursch**  
Agile Coach bei Adesso

der Konzern die erste Digitalversicherung in der Cloud auf den Markt gebracht hat.

## Erst einmal agile Werte und Prinzipien vermitteln

„Ein Großteil meines agilen Coachings bestand anfangs darin, Wissen aufzubauen, Werte und agile Prinzipien zu vermitteln“, erklärt Jenny Gursch. „Nachdem sich die Teams gut im Scrum-Framework auskennen, beobachte ich weiter, wie die Zusammenarbeit funktioniert, biete Sparring und Supervising an, moderiere Meetings und vermittele weiterhin agile Best

Practices zu auftretenden Situationen.“ Immer wieder miteinander ins Gespräch zu kommen sieht sie als eine ihrer wichtigsten Aufgaben in der Rolle des agile Coaches an.

Agile Coaching besteht zum großen Teil aus Beziehungs-Management. Jenny Gursch muss sich bei Andsafe oder in anderen Projekten an vielen Stellen einbringen, damit alle an einem Strang ziehen. „Das liebe ich an meinem Job“, sagt sie. Dass sie dabei meist in Männerteams unterwegs ist, stört sie nicht. Sie ist eine solche Arbeitsumgebung ja aus ihrem Informatikstudium an der RWTH Aachen und

später von ihrer Arbeit in der Softwareentwicklung gewohnt. Im Rückblick fällt ihr aber auf, dass sich Frauen Männern gegenüber immer wieder erklären und auf ihre Erfolge hinweisen müssen, um zu bestehen.

Standfest ist Jenny Gursch allemal, und sehr energisch dazu, wie sie zugeht: „Ich bin bestimmend in den Runden, übernehme oft die Moderation oder lasse auch mal einen Brüller los, wenn es sein muss. Immer mit dem Ziel, effektive ergebnisorientierte Meetings zu fördern.“

## Im interdisziplinären Team müssen alle voneinander lernen

Agiles Arbeiten nach Kanban und Scrum (siehe Kasten) kam ihr von Anfang an logisch vor, etwa das kompetenzübergreifende gemeinsame Arbeiten oder das Zerschneiden der Arbeitspakete. „Nach meinem ersten Projekt als Scrum Master war mein Pfad besiegelt“, erinnert sich Gursch. „Ich lernte nicht nur über Schulungen und Zertifikate dazu, sondern vor allem durch die Erfahrungen, die ich bei meiner Arbeit in den Teams gewonnen habe, und über das Feedback der Kunden.“

Bei ihrem aktuellen Kunden Andsafe musste Jenny Gursch in ihrer Rolle als agile Coach interdisziplinäre Teams aus Softwareentwicklern, Vertrieblern und Versicherungsmathematikern formen. Das empfand sie als herausfordernd. So mussten agile Konzepte und das entsprechende Mindset in einem Zwischenschritt erst vermittelt werden.

„Natürlich kann man von einem Business-Analysten nicht erwarten, dass er in die Backend-Entwicklung einsteigt“, räumt sie ein. Dennoch sei es wichtig, dass die unterschiedlichen Spezialisten auch voneinander lernen,

um sich zu verstehen und gegenseitig unterstützen zu können.

Soll Agilität in einer Organisation auch jenseits eines konkreten Projektvorhabens wirken, geht das nur mit Unterstützung des Managements. Deswegen versucht Gursch durch regelmäßige Gespräche zu gewinnen: „Eine Aufgabe, die mir Spaß macht, denn nicht in allen Projekten bin ich so nah dran am Management.“

Die beiden Managing Directors von Andsafe sind Christian Brandt und Christian Buschkotte. Für Letzteren gehört es zu den Verdiensten der agilen Coaches, dass die Teams agile Methoden und Praktiken gut anwenden, offen und gut kommunizieren, zu wesentlichen Entscheidungen finden sowie Inkremente ausliefern, die möglichst wertschöpfend sind. „Aber wir sind nie zu Ende“, sagt Buschkotte. „Wir haben uns auch deshalb mit der Zeit für Agilität als dauerhaftes Arbeitsmodell entschieden, da wir so schneller reagieren und Anpassungen vornehmen können.“ Das ist auch mit Selbstorganisation und der Übernahme von Verantwortung verbunden.

Managing Director Christian Brandt erwartet darüber hinaus von agilen Coaches, dass sie „die Menschen ins effiziente Arbeiten bringen“ – auch wenn diese oft unter hoher Unsicherheit und unvollständigen Informationen beginnen müssen.

## FADILA MUMBAŠIĆ: TEAMLEITERIN UND PRODUCT OWNER

Über 30 Jahre ist Fadila Mumbašić schon in der IT-Welt unterwegs. Nach ihrem Informatik-Studium in Sarajevo kam sie 1991 mit ihrem Mann nach Deutschland. Ihre Offenheit für die

## Agile Work nach Scrum

**Eines der Prinzipien von Scrum ist ein crossfunktionales Team, das aus Product Owner, Scrum Master und einem Entwicklungsteam besteht, in dem vom Designer über den Softwareentwickler und Tester bis zum Business Analyst alle vertreten sind, die für die Entwicklung eines Produkts nötig sind. Agile Coaches sind eine weitere Rolle: Sie helfen, die agile Arbeitsweise in Projektteams zu etablieren.**

**Jenny Gursch**

„Nach meinem ersten Projekt als Scrum Master war mein Pfad besiegelt.“

neue Kultur und Intensivsprachkurse halfen ihr, sich schnell zu integrieren und Fuß zu fassen. 1998 begann sie in Pforzheim als Softwareentwicklerin bei Uniserv, einem Softwareanbieter für Customer Data Management.

Nach der Geburt ihrer Kinder hat sie wieder früh zu arbeiten begonnen, aber bewusst in Teilzeit. „Die Nachmittage gehörten den Kindern“, erinnert sich die Informatikerin. Mit einer Führungsaufgabe hat sich das damals für sie nicht verbinden lassen: „Als Führungskraft habe ich den Anspruch an mich, voll für meine Teams da zu sein. Heute, mit der Möglichkeit zu Home-Office und flexiblen Arbeitszeiten, ist es leichter, eine ausgewogene Work-Life-Balance zu erreichen und auch im Gleichgewicht zu halten.“

Mittlerweile leitet sie zwei Entwicklungsteams, eines ist mit der Neuentwicklung eines Location-Services befasst, das andere entwickelt ein Kundenportal. Zusätzlich ist Mumbašić als Product Owner in agilen Projekten im Einsatz.

Als Product Owner muss sie die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder verstehen, sie gegebenenfalls generalisieren und abstrahieren, ▶







▶ einplanen und sie den Teams erläutern. Bei der Backlog-Pflege und -Priorisierung muss sie drei Größen im Auge haben: Inhalte, Termin und Kosten. Eine dieser Größen sollte variabel gehalten werden. Ein Beispiel: Gibt es einen fixen Abgabetermin, muss der Inhalt flexibel gehalten werden können. In den Entwicklungsprozess selbst mischt sie sich als Product Owner aber nicht ein, unterstreicht Mumbašić: „Als Product Owner sage ich zwar, welches Feature entwickelt wird, aber nicht wie.“

## ” Als Product Owner sage ich zwar, welches Feature entwickelt wird, aber nicht wie.“

Fadila Mumbašić

Teamleiterin und Product Owner bei Uniserv

Herausfordernd ist auch die Teamleitung, da das Thema Führung einen schnellen Wandel erlebt. Anfangs war Mumbašić in erster Linie Vorgesetzte im klassischen Verständnis einer Führungskraft, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter förderte. Heute liegt ihr Fokus als „Servant Leader“ darauf, die Teams so weit zu unterstützen, dass sie sie gar nicht brauchen.

Ein wichtiger Bestandteil einer agilen Entwicklungsorganisation ist in ihren Augen die Selbstorganisation der Teams. Ihre Aufgabe als Teamleiterin

begreift Fadila Mumbašić in dem Sinne, das Team so zusammenzustellen, dass unterschiedliche Skills vertreten sind, die Leute sich ergänzen, aber sich auch nicht scheuen, sich gegenseitig um Hilfe zu bitten.

### Retrospektive im Team

Ein wichtiges Instrument zur Förderung der Teamentwicklung in der Scrum-Welt ist auch die Retrospektive, erklärt die Informatikerin: „In der Retrospektive blicken wir auf den Sprint zurück, fragen konkret nach den Schwachstellen und erarbeiten Ansätze zur Verbesserung.“

Kollegialität, Miteinander und Füreinander prägen Mumbašićs Führungsstil. Sie ist dankbar, diesen in der „vertrauensvollen New Work-Unternehmenskultur“ bei Uniserv verwirklichen zu können. Natürlich unterliege diese einer ständigen Justierung, man müsse da auch mal neue Wege suchen. In ihren Augen gehören Aspekte wie Resilienz und Achtsamkeit genauso dazu wie die fachlichen und technologiebezogenen Themen.

### Digital sind wir alle nah

Gerade in Zeiten von Corona und Remote Work müsse man die Arbeitsbedingungen immer wieder anpassen. Fadila Mumbašić organisiert die Zusammenarbeit in ihren Teams nach dem Motto „Digital sind wir alle nah“. Ist einer im Home-Office, finden die Meetings der Teams remote statt. Künftig haben die Führungskräfte die Aufgabe, die Präsenztage im Büro zu gestalten und neue Formate auszuarbeiten. Sie geht davon aus, dass in Zukunft deutlich mehr Menschen im Home-Office arbeiten werden, auch wenn das Coronavirus besiegt ist.

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

## Aufgaben des Product Owners

- Aufnahme der Anforderungen der Stakeholder (Kunden, Fachbereiche, Geschäftsleitung) und Kommunikation mit diesen
- Erarbeiten und Formulieren einer Produktvision
- Bewerten und Priorisieren der Anforderungen nach Business Value
- Management des Product Backlogs (Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit)
- Schreiben der User Stories (Teilpakete) unter Einhaltung klarer Qualitätskriterien („Definition of Ready“)
- Erläuterung für und Vermittlung der Anforderungen (User Stories) an die Entwickler
- Verfügbarkeit für Fragen der Entwickler zum Produkt
- Abnahme und Verifizierung der Produktinkremente
- Feedback-Vergabe an das Team

Insgesamt hat ein/e Product Owner die Aufgabe, die Kundensicht zu vertreten und diese Perspektive mit einem selbstorganisierten Entwickler- oder Service-Team in Projekte, Produkte oder Services einfließen zu lassen. Frank Kneschke

Mehr dazu: <https://www.computerwoche.de/a/was-macht-ein-product-owner,3550806>

Foto: Uniserv

42 95.94  
Mo re

26 55.845  
Fe males

#diversitymatters

**BASF**  
We create chemistry



ESTHER VOGT, BASF

Die Masterstudentin der Data Science an der Uni Mannheim arbeitet als Werkstudentin im Bereich Digital Innovation bei BASF.

### Als Female „Techi“ bei BASF...

... spielt mein Geschlecht keine Rolle, es geht allein um die Qualifikation. Aktuell sind Frauen im Team noch unterrepräsentiert. Ich würde mir wünschen, dass mehr Mädels den Mut haben, sich den Herausforderungen eines spannenden und global agierenden Konzerns wie der BASF zu stellen.

### Mein Team ist...

... jung, dynamisch und kompetent. Gerade als Studi habe ich viel Freiraum zum Ausprobieren und Testen neuer Methoden. So kann ich Inhalte aus dem Studium direkt in die Praxis umsetzen. Außerdem kann ich jede Menge Coding-Erfahrung sammeln und Problemlösungskompetenzen erwerben. Gerade in der Data Science ist das enorm wichtig.

### Digital Innovations sind für mich...

... besonders spannend, weil ich im Gegensatz zu vielen meiner Kolleg\*innen wenig IT-Background habe, aber dafür umso mehr lernen kann. Mein Potenzial wird dabei höher bewertet als meine Erfahrung und ich erhalte die bestmögliche Unterstützung, um am Ende ein hoch qualifizierter Data Scientist zu werden.

### Der Fokus bei Schlüsseltechnologien liegt...

... derzeit insbesondere auf dem Thema Rechenleistung, sowohl was das Toolstack, die verfügbaren Ressourcen als auch Modellierungsansätze im Bereich Machine Learning angeht. Bei der BASF generieren z.B. Sensoren enorme Mengen an Live-Daten über Betriebszustände, die verarbeitet und analysiert werden, um den Funktionszustand von kritischen Anlagenteilen und Komponenten vorherzusagen. Wir nutzen hierfür u.a. den Supercomputer Curiosity, um unsere Modelle zu trainieren und so das Maximum an Innovationspotential für unsere Produktionsprozesse rauszuholen.



Nicole Meier, Betriebsleiterin der Geraniol-Fabrik



Saori Dubourg, BASF-Vorstandsmitglied

” Diversity ist kein Selbstzweck, sondern ein Geschäftsmodell.

Die Vielfalt von Menschen, Hintergründen und Perspektiven ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, denn im globalen Marktumfeld sind wir nur erfolgreich, wenn wir interkulturell aufgestellt sind und unterschiedliche Perspektiven wertschätzen.

mit hoher Priorität verfolgt und es werden verschiedene Maßnahmen angeboten, die hierbei unterstützen, z. B. individuelle Mentoring- und Trainingsprogramme.

### Was ist dein Rat an Karrierestarterinnen in der IT-Branche?

Dass Frauen so rar in diesem Umfeld sind, macht euch extrem attraktiv für Arbeitgeber! Nutzt die Chance und helft mit, mehr Diversität zu schaffen und eure Qualitäten einzubringen! Lasst euch nicht unterkriegen oder einreden, dass ihr etwas nicht könnt!

### Wie fördert BASF Frauen in IT-Berufen?

Verschiedene firmeninterne Frauennetzwerke fördern die Vernetzung von Kolleginnen aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Fachrichtungen. Auf diese Weise habe ich schon viele inspirierende Kontakte geknüpft.

Neben der Förderung von Mitarbeiter\*innen setzt sich BASF auch dafür ein, Frauen und ihre Fähigkeiten im Führungsteam von BASF stärker einzubinden. Bis 2030 will BASF den Anteil weiblicher Führungskräfte weltweit auf 30 Prozent steigern. Diese Zielsetzung wird

### Wir suchen Digital Talents, die in Daten mehr sehen als andere!

Entdecken Sie die Welt von BASF und entwickeln Sie mit uns Datenlösungen für die Chemie 4.0 – für eine nachhaltige Zukunft. Nutzen Sie unser High Tech und Data Science um mit Ihrem Know How und kreativen Ideen die Chemieindustrie innovativ zu verändern.



[basf.com/digitalcareer](https://basf.com/digitalcareer)  
[basf.com/vielfalt](https://basf.com/vielfalt)  
#womeninBASF

# FRAU KOENEN, WIE WIRD MAN EIGENTLICH CIO?

Christa Koenen (49) verantwortet als Chief Information Officer (CIO) die IT der Deutschen Bahn und ist Vorsitzende der Geschäftsführung der IT-Tochter DB Systel. Sie verrät, wie man auch als Nicht-Informatikerin Karriere in der IT macht – bis ganz nach oben.



**Christa Koenen**

Ihr nächster Karriereschritt steht schon fest: Im September wechselt die studierte Volkswirtin in den Vorstand der Deutsche-Bahn-Tochter DB Schenker. Dort ist sie als CIO und Chief Data Officer künftig für die IT-Geschicke des Logistikdienstleisters zuständig.

Welches war Ihr Lieblingsfach in der Schule?

**CHRISTA KOENEN:** Ich hatte kein explizites Lieblingsfach. Ob ich ein Fach mochte oder nicht, hing für mich immer davon ab, wie gut die Lehrerinnen und Lehrer die Inhalte rübergebracht und wie sehr sie mich begeistert haben. Am Ende habe ich Englisch und Mathematik als Leistungskurse gewählt, die beide Spaß gemacht haben.

”

**Glaubt an euch, seid mutig und redet mit!“**

Christa Koenen

Welchen Berufstraum hatten Sie als junges Mädchen?

**KOENEN:** Als ich ganz jung war, wollte ich Cowgirl werden. Das war damals für mich eine tolle Vorstellung, denn mein Onkel war auch eine Zeitlang Cowboy auf einer Ranch in Wyoming. Später hatte ich keine feste Vorstellung, außer dass ich erfolgreich sein und Entscheidungen treffen wollte.

Sie haben dann Volkswirtschaft studiert und später noch einen MBA draufgesetzt. Wie kam es dazu?

**KOENEN:** Zu meiner Zeit gab es keine Berufsberatung. Deshalb habe ich mich an meinem Umfeld orientiert und bin so auf VWL gekommen. Ich habe zwar noch einmal mit Medizin geliebäugelt und auch ein Praktikum absolviert, bin letztendlich aber doch bei VWL geblieben, weil das besser passte.

Foto: Deutsche Bahn/Bernd Roselieb

Wie ging es nach dem Studium weiter?

**KOENEN:** Ich war zunächst bei einer Unternehmensberatung im strategischen Bereich. Das war sehr analytisch, sehr mathematikbasiert. Danach bin ich über die Strategieabteilung bei der Deutschen Bahn eingestiegen und habe Projekte wie Optimierung der IT und der TK geleitet. Von da ging es in den Bereich Finance und ins Unternehmens-Controlling, wo man die großen Muster sieht, sich die Trends anguckt und das Business analysiert.

Heute verantworten Sie als CIO die IT der Deutschen Bahn. Wie kommt man von Finance zu IT?

**KOENEN:** Als ich noch Finanzchefin der DB Kommunikationstechnik GmbH war, gehörte auch der Bereich IT zu mir und damit alle großen IT-Projekte. Und IT ist das Herzstück eines jeden Unternehmens. Damit habe ich mich damals schon intensiv auseinandergesetzt.

Warum hat Sie die IT gereizt?

**KOENEN:** Einerseits ist die IT ein faszinierendes Instrument, mit dem man gestalten kann – wie Kundeninteraktionen oder Produktionsprozesse – und wo man mit Innovationen viel erreichen kann. Andererseits lässt sich mit der Art und Weise, wie man in der IT zusammenarbeitet, sehr viel bewegen. Das agile Arbeiten, Experten eine Stimme und Raum zu geben, die Geschwindigkeit der Innovationen ...

Früher hat man die Bahn ja nicht unbedingt mit IT verbunden ...

**KOENEN:** Das stimmt, aber in den letzten Jahren haben wir uns so weiterentwickelt und positioniert, dass wir als DB Systel zu den Top Ten der

beliebtesten (IT-)Arbeitgeber gehören – etwa auf Kununu. Wir sind sichtbar in der IT, auch durch unsere Cloud-Migration, unsere Transformation der Arbeitsweise und innovative Projekte wie den KI-Sprachassistenten „Semmi“, den wir mit der TH Köln weiterentwickeln.

Sprechen wir über Karriereplanung: Wie sind Sie da vorgegangen?

**KOENEN:** Zunächst habe ich reflektiert und geschaut, ist das, was ich mache, gut? Dann habe ich überlegt, ob mir das reicht oder ob ich weitere Herausforderungen brauche. So bekommt man eine Vorstellung, wo es hingehen könnte. Aber der nächste und der übernächste Schritt, das sind die wichtigen! Wie weit es danach noch geht, das wird sich zeigen ...

Wer hat Sie in Sachen Karriere unterstützt?

**KOENEN:** Es ist immer hilfreich, wenn man Menschen in seinem Umfeld hat, mit denen man sich austauschen kann, die einen fördern oder Mentoren sind. Ich hatte einen ganz tollen Mentor, der mir über viele Jahre geholfen hat, den nächsten Schritt zu wagen und einfach mal zu machen.

Apropos nächster Schritt: Wie geht es bei Ihnen künftig weiter?

**KOENEN:** Ich wage tatsächlich im September den nächsten Schritt und wechsle innerhalb des DB-Konzerns in den Vorstand von DB Schenker. Dort verantworte ich als CIO und Chief Data Officer die digitale Transformation eines der weltweit führenden Logistikdienstleisters.

Wie haben Sie sich in der Männerdomäne IT durchgesetzt?

## Frauen in der IT bei der Deutschen Bahn

Der Frauenanteil liegt in der DB Systel mit 24 bis 25 Prozent über dem bundesdeutschen Schnitt von 17 Prozent. Diesen Anteil will die Bahn weiter ausbauen, unter anderem durch:

- Schülerpraktika (in den letzten Monaten auch virtuell)
- Engagement beim Girls' Day mit Programmierkursen
- Schulkooperationen
- MINT-Mentoringprogramme
- ein eigenes Hochschulnetzwerk mit 40 Botschaftern und Botschafterinnen aus der DB Systel, die regelmäßig an 30 verschiedenen Hochschulen Vorträge halten und aus dem IT-Berufsalltag bei der Bahn berichten.

Im Podcast „IT@DB“ erzählen Bahn-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter mehr über ihren Job: [www.podcast.de/podcast/662505/](http://www.podcast.de/podcast/662505/)

**KOENEN:** Wahrscheinlich durch meinen Charakter (lacht). Viel hängt davon ab, wie man auftritt und wie man sich durchsetzt. Das geht von: Wo platziere ich mich sichtbar am Konferenztisch über wie verschaffe ich mir Gehör bis hin zu Hinweisen darauf, dass gewisse Witzchen einfach nicht witzig sind. Ich glaube, man muss einfach geradestehen, seinen Raum einnehmen, es sich zutrauen und den Mut haben, hineinzuwachsen. Denn: in jeden Job und in jedes Level muss man reinwachsen!

Welche Karrieretipps haben Sie für Frauen?

**KOENEN:** Ich rate allen Mädchen und Frauen, seid neugierig! Neugierig, was Zusammenhänge, die Industrie oder das Umfeld angeht, in dem ihr unterwegs seid. Neugierig, wenn ein neuer Job begonnen wird. Und hinterfragt Sachen, zeigt euch, diskutiert mit und mischt mit! Dann findet ihr auch alle euren Weg.

Auch in puncto Führung?

**KOENEN:** Ich denke, jede Frau muss zuerst einmal selbst herausfinden, welcher Weg zu ihr passt. Es gibt ja keinen Zwang, dass man Führungskraft werden muss. Ein Credo muss aber sein, Mut zu haben und zu sagen, ich mach das, ich probiere das aus. Ich nehme das Projekt oder die Herausforderung an, und ich kämpfe mich da durch. Und wenn es mal nicht ganz so gut klappt, dann kämpfe ich mich so lange durch, bis ich eine Lösung gefunden habe. Ansonsten muss jede einzelne von uns ihren eigenen Führungsstil und ihr eigenes Auftreten finden. Aber jede Frau sollte dabei an sich und ihre Fähigkeiten glauben und daran, dass sie gleichberechtigt mitreden kann und sollte!

Von Karen Funk, Senior Editor

# SAFE SPACE FÜR GIRLS

Die Girls Hacker School ist ein Jahr alt geworden. Rund 800 Mädchen haben bis dato an den Online-Kursen teilgenommen und in die Welt der IT hineingeschnuppert.

Am ersten Mai-Wochenende 2021 wurde die GIRLS Hacker School ein Jahr alt, und über 100 Mädchen und Frauen im Alter von neun bis 53 Jahren waren mit dabei. Sie nahmen an dem zweitägigen digitalen Workshop-Angebot zur Feier des Jahrestages teil und konnten sich spielerisch an IT und Coding herantasten. So schnupperten sie in Programmiersprachen wie Python hinein oder lernten, wie man mit HTML und CSS Websites erstellt. Glückwünsche zum einjährigen Jubiläum übermittelten prominente Persönlichkeiten wie Staatsministerin Dorothee Bär und Verlegerin Miriam Meckel.

Programmier-Workshops für Kinder und Jugendliche im Alter von elf bis 18 Jahren bietet die Hacker School regelmäßig an – derzeit rein digital, vor Corona in Präsenzkursen. Die 2014 in Hamburg gegründete Initiative, inzwischen gemeinnützige GmbH, setzt sich für die digitale Mündigkeit und



**Julia Freudenberg,  
Hacker School**  
„Jedes Mädchen sollte einmal programmiert haben, bevor sie sich für einen Beruf entscheidet.“



sich für MINT-Berufe entscheiden. Freudenberg selbst studierte schließlich Betriebswirtschaft und promovierte in Sustainability Management, bevor sie später durch ihr Engagement bei der Hacker School zu IT-Themen fand. Mit dem speziellen Girls-Angebot will die Hacker School genau diesen Barrieren entgegenwirken und Mädchen einen „Safe Space“ zum Ausprobieren geben.

Ausbildung von Kindern und Jugendlichen ein. Die Kursleiterinnen und -leiter heißen „Inspiress“ oder „Inspirer“ und sind IT-Profis, die sich hier ehrenamtlich engagieren. Sie wollen IT-Talente von morgen begeistern.

Während des ersten Lockdowns 2020 stellte die Hacker School innerhalb weniger Tage ihr Angebot auf rein digital um und nannte es: „Hacker School @home“. In dieser Zeit entstand auch die Girls-Variante – eine „Herzensangelegenheit“, wie Geschäftsführerin Julia Freudenberg zugibt. Denn sie beobachtet, dass sich Mädchen immer noch zu wenig an technische Berufe oder Themen herantrauen.

Da habe sich leider seit ihrer Kindheit nicht viel geändert. Sie erinnert sich: „Ich war die Beste in der Klasse in Mathe, bis ich gehört habe, dass Mädchen schlecht im Rechnen sind.“ Sie weiß aus eigener Erfahrung, wie derartige Aussagen Mädchen verunsichern und verhindern, dass Frauen

„Wir haben inzwischen über 800 Mädchen erreicht“, freut sich Freudenberg über die bisherige Gesamtbilanz der Girls Hacker School. Und hofft auf noch viel mehr Mädchen. Sie ist der Überzeugung, dass jedes Kind einmal programmiert haben sollte, bevor es sich für einen Beruf entscheidet.

Aber ob Mädchen oder Junge: Jedes Kind in Deutschland – unabhängig von Geschlecht und Herkunft – sollte einmal coden, um die digitale Welt verstehen und mitgestalten zu können – so die Mission der Hacker School. Jeden Monat finden Kurse statt, die alle barrierefrei und zu einem geringen Betrag (oder ganz kostenfrei) buchbar sind. Die Hacker School bindet auch Unternehmen, Schulen, Netzwerke und die Politik mit ein, um diese gesamtgesellschaftliche Aufgabe zu lösen – und freut sich über weitere ehrenamtliche IT-Profis, die als Inspiress und Inspirer die Talente von morgen begeistern.

Von Karen Funk, Senior Editor

Fotos: Hacker School

## Top-Projekte für Digital- & IT-Expertinnen



etengo  
SMART FREELANCING

### Wir schaffen digitale Perspektiven

Etengo ist der einzige Top 5 Personaldienstleister in Deutschland, der sich zu 100 % auf Digital- & IT-Freelancing spezialisiert hat. Wir organisieren die projektbasierte Zusammenarbeit von freiberuflichen DIG.IT-Expertinnen und Unternehmen. So unterstützen wir Sie dabei, Ihre IT-basierten Visionen zu verwirklichen und die digitale Zukunft in Deutschland zu gestalten. Lassen Sie uns über Ihr nächstes IT-Projekt reden.

### Für Freiberuflerinnen

IT-Projekte, die zu Ihnen passen

Als Spezialist für Digital- & IT-Freelancing bietet Etengo freiberuflichen Digital- & IT-Spezialistinnen schnellen und unkomplizierten Zugang zu attraktiven IT-Projekten, die exakt Ihren individuellen Skills und Erwartungen entsprechen.

Volle Transparenz schafft Vertrauen

Etengo lebt „Open Book“ und legt seine fairen Verrechnungssätze gegenüber Ihnen als DIG.IT-Expertinnen und unseren Kunden offen. Das schafft gegenseitiges Vertrauen: die Grundlage jedes Projekterfolges.



**Anne Fiedler,  
Freiberuflerin**

„Aktuell befinde ich mich in einem Projekt, das mir durch Etengo organisiert wurde. Mir gefallen besonders die unkomplizierte Abrechnung und die flexiblen Zahlungsziele. Das spart Zeit bei der Buchhaltung und gibt mir Sicherheit beim Zahlungseingang. Lange Zahlungsziele großer Firmen können zu einem Liquiditätseingpass führen. Mit Etengo habe ich einen sicheren Geldzugang zum Zeitpunkt, den ich selbst bestimmen kann.“

### Für Verantwortliche in Unternehmen

Unser 40.000+ Netzwerk: für Ihren Projekterfolg

Etengo organisiert für Sie die Zusammenarbeit mit den besten am Markt verfügbaren Digital- & IT-Expertinnen, die Sie für die erfolgreiche Realisierung Ihrer IT-Projekte benötigen.

Schneller Besetzungsprozess: für maximale Flexibilität

Wir kennen die Skills und Verfügbarkeiten unserer Expertinnen. So können wir Ihnen passende Profile in der Regel innerhalb von 24 Stunden vorstellen – auch bei sehr speziellen Anforderungen.



**Alexander Raschke,  
Vorstand der Etengo AG**

„Das breite Skill-Set der Digital- und IT-Freiberuflerinnen ist definitiv ein Erfolgsfaktor. Unsere erfolgreichen Expertinnen verfügen sowohl über ausgezeichnetes Digital- & IT-Know-how als auch über hervorragende organisatorische sowie kommunikative Skills und tragen so jeden Tag zum Projekterfolg unserer Kunden bei.“



Hier finden Sie unsere aktuellen Digital- & IT-Projekte:  
[etengo.de/it-projektsuche](https://etengo.de/it-projektsuche)

**Etengo AG**  
[kontakt@etengo.de](mailto:kontakt@etengo.de)  
[www.etengo.de](https://www.etengo.de)

# WAS MACHT EINE USER ADOPTION SPEZIALISTIN?

Ob die virtuelle Zusammenarbeit gelingt, ist auch eine Frage des Changemanagements. Drei Frauen begleiten Menschen auf ihrem Weg in die digitale Arbeitswelt.



Mit Beginn der Coronapandemie und dem Umzug ins Home-Office wurde Microsoft Teams zum zentralen Kommunikationskanal in vielen Unternehmen. Ob als Tool für Videomeetings oder als gemeinsamer Ort, um Dokumente in der Cloud zu speichern und gleichzeitig zu bearbeiten, Teams war für viele ein wichtiger Schritt in Richtung digitale Zusammenarbeit.

Doch mitunter regt sich Widerspruch, so Mareike Theobald, Change-Beraterin beim IT-Dienstleister BTC: „IT-Einführungen und insbesondere cloud-

**Drei für den digitalen Wandel**  
Alina Meyerdierks, Eloise Schüller und Mareike Theobald (von links) sind beim IT-Dienstleister BTC als Change-Managerinnen unterwegs. Bei der Einführung digitaler Tools sind sie vielfach mit Sorgen und Vorbehalten konfrontiert.

basierte Dienste stoßen regelmäßig auf Abneigung – wenn Nutzer und Anwender nicht ausreichend an eine Veränderung herangeführt werden.“ Microsoft 365 ist in den Augen der Wirtschaftswissenschaftlerin „ein Change-Produkt“, nur 30 Prozent fallen in den Bereich Technik, der Rest sind kulturelle Änderungen, etwa für die Zusammenarbeit, mit denen die User klarkommen müssen.

Alina Meyerdierks spürt als User-Adoption-Spezialistin Vorurteile oder Bedenken bei Einführungen von Microsoft 365 auf: „Die Bedenken

gelten oft der hohen Transparenz, die kollaborative Werkzeuge mit sich bringen.“ Die studierte Psychologin mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung nimmt diese Vorbehalte ernst. Im Vordergrund ihrer Arbeit steht die persönliche Betroffenheit, die bei jedem Menschen anders aussehen kann. „Dass ich keine Informatikerin bin, tut meinen IT-Projekten in der Regel gut“, schmunzelt die Beraterin. „Genau diese erste Irritation bricht bei den Auftraggebern oft das Eis.“

Wer in Unternehmen den digitalen Wandel begleitet, muss nicht Infor-

matik studiert haben, das bestätigt auch die Arbeits- und Organisationspsychologin Eloise Schüller: „Als Change-Managerinnen müssen wir verstehen, wie die Welt unserer Kunden tickt. Empathie ist hier die wichtigste Kompetenz.“

## Blockade am Anfang

Am Anfang jeder Einführung stehen Sorgen oder Blockaden: Dem Versprechen von „mehr Effizienz“ durch das neue Tool folgt oft die Frage: Bin ich nun überflüssig? Andere werden beim Schlagwort „modern“ hellhörig und zweifeln, ob sie die künftige Aufgabe überhaupt bewältigen können. Immer wieder stoßen die Expertinnen auch auf Unternehmen, die die historische Last eines gescheiterten Projekts mit sich schleppen. Auch Führungskräfte befinden sich unter den Sceptikern: Wer plötzlich Wissen teilen soll oder sein Team nur mehr im fernen Home-Office wähnt, fürchtet Kontroll- und Machtverlust.

„Solange wir als Individuen nicht erkannt haben, welche Probleme eine Software für uns löst beziehungsweise welche Erleichterung sie für unsere Aufgaben bringt, werden wir zuerst mal skeptisch sein“, so Alina Meyerdierks. Das sei eine nachvollziehbare Reaktion, führe jedoch ohne Begleitung zu einem „fatalen Teufelskreis“, wie alle drei Change-Spezialistinnen berichten. Mangelnde Kenntnis führt zu geringer oder ineffektiver Software-Nutzung; dadurch sinkt die Erlebnisqualität, und der Aha-Moment bleibt aus, bis die Veränderung schließlich komplett abgelehnt wird.

Dieses Risiko verpuffert Chancen einer IT-Einführung ist nichts Neues, wie Nicolas Lange von BTC berichtet. Als er in einem seiner ersten Jobs für die

IBM Change-Projekte umsetzte, nahmen die Projekte noch sehr viel Zeit in Anspruch: „Da gab's Change-Projekte mit drei bis fünf Jahren Laufzeit. Die Planung wurde bis auf den einzelnen Wochentag heruntergebrochen.“ Heute werden die meisten Änderungen in Unternehmen nicht mehr durch eine geplante Organisations-Umstrukturierung ausgelöst, sondern durch Technologie, bekräftigt Lange. Oft veränderten sich hierdurch Aufgaben einzelner, doch „Arbeitsplätze verschwinden selten, nur die Rollen ändern sich!“, so Langes Erfahrung.

Bleibt die Frage, wann eine Einführung funktioniert? „Das ist jedes Mal anders!“, sagt Mareike Theobald. „Sobald wir in Vorgesprächen mit dem IT-Team – das sind meist unsere Auftraggeber – erste Eindrücke gewonnen haben, entwickeln wir gemeinsam eine Idee, wie wir vorgehen.“ Die Change-Teams arbeiten immer mit der Kommunikationsabteilung zusammen, manchmal auch mit erfahrenen Trainern im Unternehmen.

## Botschafter für neue Technik

Eine wichtige Stütze sind die Multiplikatoren, die als Botschafter für die neue Technik unterwegs sind. „Darunter sollten sich unbedingt auch Zweifler finden“, ist Eloise Schüller überzeugt. Denn diese legen den Fokus auf sonst verborgene Schwachstellen der Organisation. Schüller, die auch im fachlichen Presales arbeitet, entscheidet maßgeblich, welche Kollegin am besten zu einem neuen Kunden passt. Manchmal harmonisiert die ruhigere gelassene Art einer Kollegin besser mit der Arbeitsweise eines Betriebs, manchmal ist die quirlige Change-Expertin diejenige, der Fragen, Sorgen, Neugierde oder Offenheit „nur so zufliegen“.

”

**Empathie ist die wichtigste Kompetenz von Change-Managerinnen.“**

Eloise Schüller, BTC

Manchmal sind die Change-Expertinnen mit Herausforderungen konfrontiert, die nicht nur mit der Technik zusammenhängen. Schüller erinnert sich an einen Workshop, bei dem plötzlich die Unzufriedenheit mit den Chefs aus den Teilnehmern herausbrach. „In dem Moment war es nicht möglich, am Konzept festzuhalten“, sagt Schüller. Doch was tun? Sie stellte die Gegenfrage: „Was würden Sie sich für die Zusammenarbeit wünschen?“ Am Ende ließ sich der angestaute Frust in konstruktive Energie für die neuen Herausforderungen umwandeln.

Ihre erfolgreichen Einführungsprojekte geben den User Adoption Specialists recht: User Adoption und Changemanagement sind ein zentraler Schlüssel, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die digitale Zukunft des Arbeitens zu führen.

Von Petra Lautertal, Autorin in Ulm

## Expertinnen für Change und User Adoption

**Alina Meyerdierks** hat M. Sc. Psychologie mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung und virtueller Zusammenarbeit in Münster studiert. Berufserfahrung: Unternehmensberatung für Personal- und Organisationsentwicklung.

**Eloise Schüller** studierte in Nimwegen M. Sc. Arbeits- und Organisationspsychologie mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung und -beratung. Berufserfahrung: Organisationsentwicklung, Kultur und Changemanagement; Führungskräfte-Entwicklung. Begleitung von Firmen in der digitalen Transformation.

**Mareike Theobald** Fokus auf Collaboration & Culture inklusive New Work, Modern Workplace, virtuelle Führung. Studium in Oldenburg: M. A. Wirtschafts- und Rechtswissenschaften mit Schwerpunkt Führung von Unternehmen und gesellschaftlichen Organisationen. Berufserfahrung: Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung.



Gold  
Microsoft  
Partner



MEHR INFOS!

## WOMEN IN IT

### INITIATIVE DER ADN FÜR MEHR GESCHLECHTERPARITÄT IM IT-BUSINESS

Eines der größten Hindernisse für Gleichstellung in der IT ist und bleibt der geringe Frauenanteil in der Branche. Die ADN Group möchte deshalb mit einer gemeinsamen Trainingsinitiative von ADN und Microsoft mehr Frauen für IT-Berufe gewinnen. Spezielle Online-Workshops holen Frauen ab in Sachen Microsoft 365 und Microsoft Azure.

Mit nur 16% ist der Frauenanteil der IT-Branche Deutschlands im internationalen Vergleich sehr gering. Nur rund 10-20% der Bewerber\*innen für Positionen als Programmierer\*innen oder IT-Expert\*innen sind weiblich. Die ADN Group möchte mit ihrer Initiative Women in IT einen Beitrag zur Geschlechtergleichstellung leisten – für eine diversere Zukunft der IT in Deutschland.

„Auch die Argumente jenseits des gesellschaftlichen Großprojekts der Gleichstellung von Frau und Mann liegen klar auf der Hand: Diversere Unternehmen performen besser, diverse Teams lösen Probleme cleverer und mehr Diversität führt auch zu einem inklusiveren Design von Produkten und Dienstleistungen, wovon wiederum alle profitieren“, ist sich Enya Neumann, Leiterin der ADN Akademie, sicher.

gruppe: Einsteigerinnen, Technikbegeisterte, Vertrieblerinnen oder Fach- und Führungskräfte sind gleichermaßen willkommen! Erste Online-Onboardings behandeln die Themen Microsoft 365 und Azure. Jeweils an einem Werktag vermitteln die Tagesworkshops die Hintergründe der Technologien, ihre Einrichtung sowie Anwendungsfälle und Grundlagen des Projektgeschäfts.

Mit diesen Online-Workshop-Angeboten erhalten Frauen Grundbausteine für die Fundamentals-Prüfungen der behandelten Microsoft-Lösungen. Die Teilnahme an diesen Onboardings steht allen Frauen offen. Interessierte erfahren unter [www.adn.de/wit](http://www.adn.de/wit) mehr über künftige Trainingsangebote.

„Das Credo für und an Frauen ist: Seid mutig, stellt euch den Herausforderungen, probiert Neues aus, bleibt offen! Gerade die schnelllebige Welt der Technologie bietet Frauen jeden Alters und jeder Vorbildung tolle Chancen. Ich bin selbst das beste Beispiel, denn ich arbeite seit Jahren in verschiedenen Funktionen in der IT, verändere mich mit und wachse permanent an meinen Aufgaben. Ich glaube fest daran, dass Technologie in der Zukunft eine noch größere Rolle spielen wird – spielen wir Frauen doch aktiv(er) mit! Die ADN gibt mit ihren Workshop-Tagen eine tolle Initialzündung und bietet für das Wachstum des Frauenanteils in der IT eine perfekte Unterstützung“, freut sich Alexandra Hanke, Gründerin des The WIT NETWORK & friends und Chief Relationship Officer der Cloudforce Gruppe.



Die Trainingsinitiative von ADN und Microsoft möchte Frauen für IT-Themen, möglicherweise sogar für eine berufliche Karriere in der IT-Branche, begeistern und bei den ersten Schritten unterstützen. Die Kampagne hat keine spitze Ziel-

+49 2327 9912 116

training@adn.de

#### Über ADN

Die ADN Distribution Group ist führender Anbieter von Digital Solutions für IT-Reseller. Wir identifizieren aktuelle IT-Trends in den Bereichen Cloud und Managed Services, Next-Generation Security, Data Center Infrastructure sowie Modern Workplace.

In unserem autorisiertem Trainingscenter, der ADN Tech Academy, bereiten Sie unsere praxiserfahrenen ADN Trainer auf herstellerrelevanten Zertifizierungen vor und vermitteln Ihnen hands-on das technische und vertriebliche Know-how, um Lösungen erfolgreich zu vermarkten.

# GENDER PAY GAP? SO SCHLIESST MAN IHN

Weibliche IT-Fach- und Führungskräfte werden umworben, dennoch verdienen sie weniger als ihre Kollegen. Advantest, Hersteller automatischer Testsysteme für die Halbleiterindustrie, hat der Lohnlücke den Kampf angesagt.

Die Ergebnisse der Gender-Pay-Gap-Analyse von Gehalt.de und der Comdirect-Initiative „Finanz-Heldinnen“ überraschen. Die Auswertung von 143.975 Datensätzen ergab, dass auch unter den begehrten IT-Fachkräften eine bereinigte Entgeltlücke von 6,2 Prozent zwischen Männern und Frauen existiert. Im Schnitt verdienen IT-Experten 49.500 Euro pro Jahr, IT-Expertinnen 44.750 Euro. Eine IT-Leiterin kommt auf 83.340 Euro, während ein IT-Leiter durchschnittlich 94.200 Euro erzielt.

**Fair Compensation:**  
Advantest hat von Great Place to Work seine Gehaltsstrukturen untersuchen und als lohngerecht zertifizieren lassen. Von links: Advantest-CEO Peter Wewerka, Personalerin Claudia Hiesel, Vergütungsberater Hubert Vogt, Andreas Schubert von Great Place to Work.

Bewerber fragen uns nach gleicher Bezahlung, CO<sub>2</sub>-Bilanz und sozialer Verantwortung,“ stellt Advantest-Personalerin Claudia Hiesel fest. So ließ der Hersteller automatischer Testsysteme für die Halbleiterindustrie seine Gehaltsstrukturen vom Great Place to Work Institut prüfen und zertifizieren.

Advantest – bereits mehrfach als einer der besten Arbeitgeber ausgezeichnet – erhielt das Zertifikat „Fair Compensation“, da die durchschnittliche Abweichung der Vergütung zwischen Frauen und Männern keine fünf Prozent betrug. Jedoch lag man nur knapp unterhalb dieser Grenze, so Hiesel: „Für uns war das Ergebnis der Analyse zwar eine positive Bestätigung, dass wir lohngerecht bezahlen. Aber wir waren überrascht, dass es an einigen Stellen etwas zu tun gibt.“

CEO Peter Wewerka gibt als Ziel aus, in ein bis zwei Jahren null Prozent Lohnunterschied zwischen Männern und Frauen zu haben: „Nach der Analyse haben wir gemeinsam mit unseren Führungskräften begonnen, die Gehälter Schritt für Schritt anzupassen.“ Die Analyse lieferte Advantest wertvolle Einsichten, etwa warum und wann es zur Differenz gekommen ist, so Wewerka weiter. „Wesentliche

Gründe sind vor allem Karrieresprünge oder Wechsel in andere Unternehmensbereiche. Dies haben wir künftig besser im Blick.“ Die Auswertung zeigte zudem, dass der Gehaltsunterschied zwischen Männern und Frauen umso geringer war, je höher die Position war, auf der die Frau eingestiegen oder tätig ist. Gar keine Lohndifferenz gibt es beim Berufsstart. „Das ist nicht verhandelbar“, unterstreicht Hiesel. Hier gebe es vordefinierte Bandbreiten, die jährlich anhand von Marktreferenzdaten überprüft würden.

#### Höherer Frauenanteil als Ziel

Advantest sucht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Forschung und Software-Entwicklung, Produktionssteuerung, Einkauf und auch IT. In der Administration (HR, IT) habe man einen hohen Frauenanteil, so Hiesel. Insgesamt sei man mit 20 Prozent Frauen aber noch nicht dort, wo man hinwolle. „Da gibt es noch Luft nach oben.“ Die Fluktuationsrate tendiere gegen Null, so CEO Wewerka: „Darauf sind wir stolz. Wir bilden ja auch aus und bieten duale Studiengänge an. Einige Kinder unserer Mitarbeitenden sind schon als Studierende oder Auszubildende bei uns.“

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

Foto: Advantest



# PANDEMIE ERÖFFNET CHANCEN IN IT-SICHERHEIT

Wer sich mit IT-Security auskennt, ist begehrt. Allein das BSI will 200 neue Stellen schaffen. Eine Expertin für Kryptographie erläutert ihren Beruf.

Das Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik (BSI) entwickelt und evaluiert Sicherheitslösungen für Bund und Länder. Aktuell sind viele Stellen zu besetzen. Friederike Laus, Referentin Prüfung von Kryptoverfahren beim BSI, erläutert, warum: „Aufgrund der Coronakrise spielt IT-Security eine größere Rolle: die Sicherheit von Messengern, Videokonferenzlösungen oder digitaler Parteitage muss derzeit besonders geschützt werden.“ Ausgesprochen wichtig sei es, mobile Endgeräte abzusichern und durch ent-

”

**IT-Sicherheit muss man durch Beispiele vermitteln.“**

Anna Kares

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI)

sprechende Softwarelösungen zu ergänzen. In ihrem Referat beschäftigt sich Laus intensiv mit kryptographischen Algorithmen und deren Einbettung in Protokolle. Sie sind Grundlage für zahlreiche IT-Sicherheitsfunktionen.

Friederike Laus stieg nach Studium und Promotion in Mathematik beim BSI ein, mit IT-Security hatte sie sich bis dahin nicht eingehender beschäftigt. Viel wichtiger als eine solche Erfahrung sei jedoch das Interesse an Themen: „Egal wie viel man an der Uni

theoretisch gelernt hat, in der Praxis sieht es meist doch ganz anders aus.“

Der Berufseinstieg beim BSI sei in unterschiedlichen Qualifikationsstufen, wie einer Ausbildung sowie einem Bachelor- oder Masterstudium, möglich. „In fachlich hoch spezialisierten Bereichen, zum Beispiel der Kryptographie, ist eine vorherige Promotion nicht unüblich“ ergänzt Laus. Eingearbeitet hat sich die Mathematikerin durch Fachliteratur, gleichzeitig früh Verantwortung in ihrem Bereich übernommen. Vorerst arbeitete sie im Tandem an Projekten, später zunehmend selbstständig. Im Zuge der Coronakrise seien die Aufgaben inhaltlich gleich geblieben, nicht aber die Art des Arbeitens. Wie in anderen Unternehmen agieren die meisten Beschäftigten aus dem Home-Office heraus. Da genügend Laptops vorhanden waren, vollzog sich der Wechsel zur Remote Work nahezu reibungslos. Laus verbringt derzeit deutlich mehr Zeit in Telefon- oder Videokonferenzen als zuvor. „Dafür entfallen Dienstreisen, und Projekttreffen sind auch auf ein absolutes Minimum beschränkt“, erklärt sie.

Aktuell stellt das BSI weiterhin neue Kolleginnen und Kollegen ein, denn das Team von derzeit 1.300 soll auf

1.500 Mitarbeitende wachsen. Vorstellungsgespräche werden per Videokonferenz geführt. Gesucht wird in allen Bereichen, darunter künstliche Intelligenz, 5G, IT-Sicherheitskennzeichen, Digitaler Verbraucherschutz und Luftsicherheit. Mit einem Hintergrund in MINT, Politik- oder Wirtschaftswissenschaften kann man sich beim BSI bewerben.

## Mentoring zum Berufsstart

„Grundsätzlich sollten Bewerber und Bewerberinnen viel Vermittlungskompetenz mitbringen, denn das Thema IT-Sicherheit muss häufig in seiner Bedeutung durch Beispiele und Handlungsempfehlung vermittelt werden“, so Anna Kares, zuständig für Employer Branding und Arbeitgeberkommunikation beim BSI. So sei es wichtig, überzeugend auftreten und gut im Team arbeiten zu können. Um neue Kollegen und Kolleginnen optimal in den Job einzuführen, spielen die Einarbeitung, das Mentoring und die Weiterbildung eine große Rolle beim BSI. Sucht man in der Arbeit nach Sinn und Mehrwert, sei man beim BSI gut aufgehoben, so Kares weiter, mit Aussicht auf eine Verbeamtung sei es ein vielversprechender Karriereweg.

Von Maximiliane Piontek,  
Autorin in Regensburg



Haya Shulman

Sie macht Hackern das Leben schwerer. Ihr Werkzeug greift Firmennetze an und deckt so binnen zehn Minuten Schwachstellen auf.

## Ausgezeichnete Cyberforscherin

Haya Shulman vom Fraunhofer SIT hat ein automatisiertes Testwerkzeug entwickelt, das binnen zehn Minuten Schwachstellen in internetbasierten Infrastrukturen findet und zeigt, wie sie geschlossen werden können. Dafür erhielt sie den mit 100.000 Euro dotierten Deutschen IT-Sicherheitspreis der Horst-Görtz-Stiftung.

„Ich fühle mich sehr geehrt und bin sehr glücklich, dass ich den wichtigsten Preis für Cybersecurity in Deutschland gewonnen habe“, sagt Shulman. Sie promovierte 2014 in ihrer Heimat Israel als eine der Ersten in angewandter Cybersicherheit und leitet am Fraunhofer-Institut für sicherere Informationssysteme SIT in Darmstadt die Abteilung für Cybersicherheit, Analytik und Verteidigung.

Unter elf Finalistenteams setzte sich Shulman mit ihrem „Cache Test“ durch. Ihr marktreifes Werkzeug erkennt Schwachstellen, die von Kriminellen für Verkehrsumleitungen genutzt werden. Jedes Jahr finden tausende solcher Umleitungen statt, ohne dass es die betroffenen Unternehmen und Organisationen merken. Das Grundprinzip von „Cache Test“ erklärt die Wissenschaftlerin so: „Das Werkzeug führt automatisch eine Reihe von Angriffen gegen das zu testende Netz aus. Ziel der Angriffe ist immer, Verkehr umzuleiten, das heißt Nachrichten, die für Empfänger X bestimmt waren, landen auf einmal bei Empfänger Y.“ Damit kein Schaden entstehe, seien X und Y aber beides Systeme, die Shulman extra für die Tests selbst aufgesetzt habe.

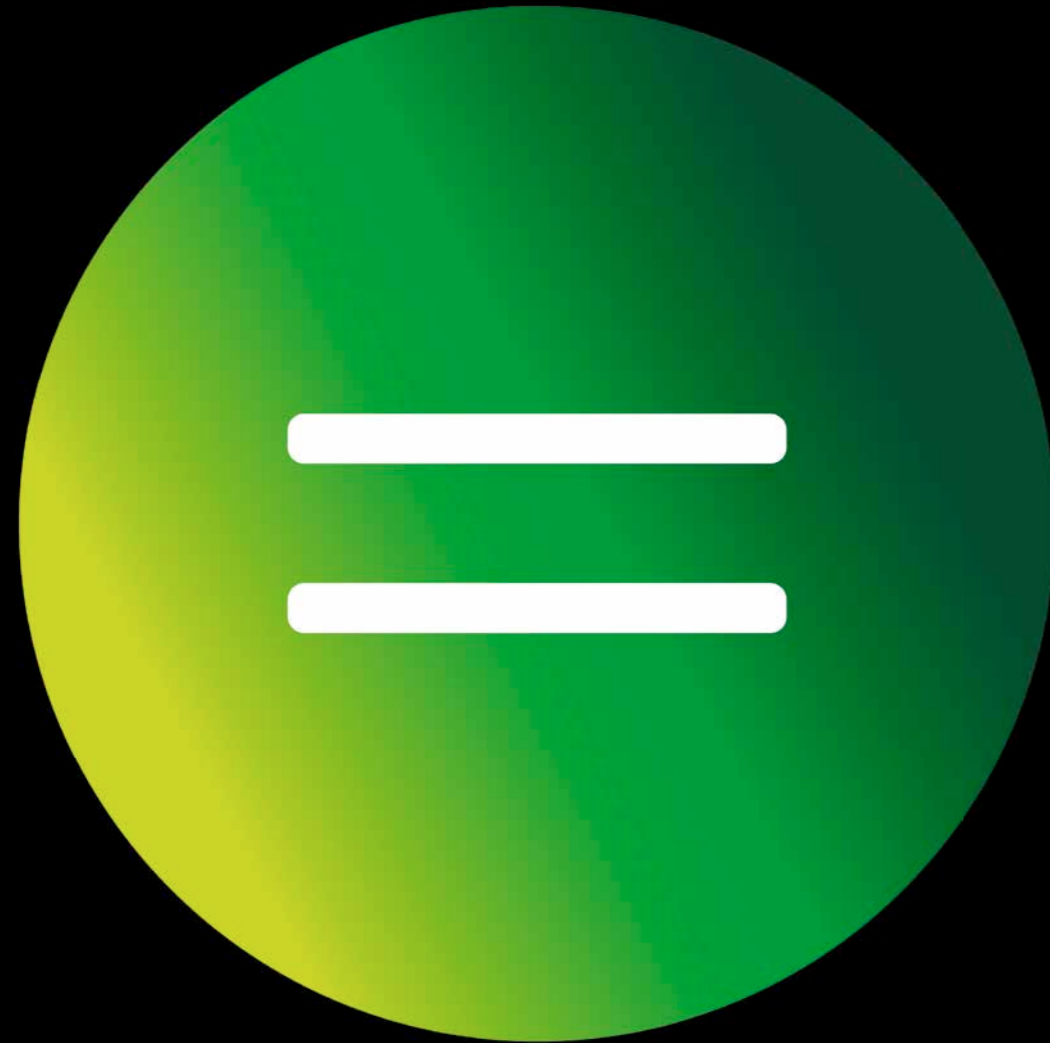
Im Unterschied zum herkömmlichen Pentesting ist „Cache Test“ voll automatisiert. Dazu Shulman: „Menschliche Fehler sind damit ausgeschlossen. Zudem benötige ich auch keinen Zugang zum Unternehmensnetzwerk.“ Das Ziel der Cyberforscherin ist, einen Werkzeugkoffer für Cybersecurity zusammenzustellen, mit dem man periodisch automatisiert die IT-Infrastruktur der Kunden untersuchen kann. „Das wird viele Cyberangriffe verhindern.“ (am)

Fotos: BSI; Fraunhofer SIT

Friederike Laus

stieg nach ihrer Promotion in Mathematik beim BSI ein, wo sie sich unter anderem mit kryptographischen Algorithmen für mobile Endgeräte beschäftigt.





## Breaking Bias Diversity & Inclusion Podcast

In unserer Podcast-Reihe Breaking Bias dreht sich alles um Diversity & Inclusion. Wir sprechen mit unterschiedlichen Expert:innen, um das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten. Wo steht Deutschland bei der Förderung von Frauen in Vorstandsetagen? Welche Vorteile haben divers zusammengesetzte Teams und wie wirkt sich eine durch Vielfalt und Inklusion geprägte Welt auch auf Arbeitsplatz und Unternehmen aus?

Jetzt Reinhören:  
[www.deloitte.com/de/breaking-bias-podcast](http://www.deloitte.com/de/breaking-bias-podcast)



What impact will you make?  
Connect at [careers.deloitte.com](http://careers.deloitte.com)

## Wir freuen uns auf noch mehr Diversität im Team

Yvonne Baumann ist mit mehrjähriger SAP-Expertise zu Deloitte gekommen und leitet als Solution Managerin im Technology Center in Leipzig den Bereich SAP. Ihr Team gehört zum Bereich Enterprise Performance innerhalb von Consulting.



„Wir arbeiten mit den innovativsten, am Markt angesagtesten Technologien.“

Yvonne Baumann  
Solution Managerin

### Du gehörst zum Führungsteam unseres Technology Centers in Leipzig. Was sind dort deine Aufgaben?

Ich leite den Bereich SAP und Sorge dafür, dass die SAP-Talente in unserem Center bei Projekten eingesetzt werden. Es ist uns sehr wichtig, dass sich Mitarbeitende bei uns wohlfühlen, daher organisieren wir beispielsweise regelmäßige (virtuelle) Team-Events. Als Führungskraft stehe ich allen mit Rat und Tat zur Seite.

### Was macht das Technology Center für dich aus?

Da gibt es einige Aspekte. Erstens: Alles ist neu und frisch – das Büro hat ein supermodernes Flair. Zweitens: Unser Karrieremodell unterstützt die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden. Auch wer nicht reisen oder nicht Vollzeit arbeiten kann, findet bei uns Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten. Drittens: Die starke Team-Vernetzung über verschiedene Technologiebereiche hinweg und der regelmäßig stattfindende Wissensaustausch fördern Ideen, Kreativität und Expertise. Viertens: wir arbeiten mit den innovativsten, am Markt angesagtesten Technologien. Wir entwickeln Use Cases, Produkte und Serviceleistungen, die bei Deloitte intern und auch bei unseren Kunden zum Einsatz kommen.

Neugierig geworden?  
Alle Einstiegsmöglichkeiten unter [jobs.deloitte.de](http://jobs.deloitte.de)

### Mit welchen Themen beschäftigt sich dein Team und wie unterstützt ihr eure Kunden?

Wir unterstützen Implementierungen und Transformationen genauso wie langfristige SAP-Support-Projekte und damit den operativen Betrieb der Systeme für Kunden in unterschiedlichen Branchen. Da viele SAP-Kunden auf S/4 HANA und HANA Cloud umsteigen, machen wir uns bereit, um die zukünftigen Anforderungen erfüllen zu können. Hinzu kommt der Wunsch der Kunden, fortlaufend Verbesserungen durch Weiterentwicklung oder Automatisierung zu implementieren, was wir mit dem sogenannten DevOps-Ansatz realisieren.

### Wen sucht ihr im Technology Center und was sollten Kandidat:innen mitbringen?

Wir sind bereits ein junges, internationales Team und freuen uns auf noch mehr Diversität. Die wichtigsten Voraussetzungen sind IT-Affinität, Lernbereitschaft, Teamgeist, gutes Englisch und Deutsch sowie serviceorientiertes Auftreten gegenüber unseren Kunden.



# SEITENWECHSEL: VON DER GROSSBANK ZUM FINTECH

Anja Zöchbauer war sieben Jahre lang eine von 100.000.

Die hochkomplexe Organisation tauschte sie gegen ein Startup ein und wurde eine von 30. Ein Erfahrungsbericht.



**Anja Zöchbauer wechselte im Jahr 2019 nach sieben Jahren bei einer deutschen Großbank zu Fintus, um dort die digitale Transformation der Finanzindustrie nachhaltig voranzutreiben. Zunächst vor allem im Digital Consulting und Business Development tätig, übernahm sie schnell weitere Aufgaben und Verantwortung und verstärkt nun als Head of Operations die Geschäftsführung in sämtlichen operativen und strategischen Belangen.**

**G**eldpolitik, Finanzen, die Börse haben mich schon in der Schule fasziniert. Der Einstieg bei einer Großbank im Anschluss ans Studium lag da nahe. Aber auch für Technik konnte ich mich schon immer begeistern. So war mein Wechsel zum agilen und stark von Technologie geprägten Fintech der nächste logische Schritt. Hier kann ich meine Affinität zur Finanz- und Bankenwelt und mei-

**„Nicht lange reden, einfach machen!“**

Anja Zöchbauer arbeitet als Head of Operations beim Frankfurter Fintech Fintus

nen unbedingten Willen, diese zu digitalisieren, miteinander verbinden.

**Wenn die CC-Zeile zum Feind der Digitalisierung wird**

Einer der Gründe für den Wechsel war auch die Neugierde, auf eine andere Art zu arbeiten. Großbanken sind hochkomplexe Organisationen, sodass Wege und Entscheidungs-

prozesse dort oft lang sind. In der Kommunikation mit Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen ist hier außerdem, ähnlich wie in der Politik, viel Fingerspitzengefühl gefragt. Das Bedürfnis, in alle Planungs- und Entscheidungsprozesse bis ins Kleinste involviert zu sein, ist stark ausgeprägt. Arbeitstage sind daher bestimmt von vielen Meetings und E-Mails, in denen immer alle Beteiligten in Kopie ge-

nommen werden müssen – und das sind in einem so großen Konzern meist einige.

Gerade wenn es um die Digitalisierung von Banken geht, sind diese Gegebenheiten eher hinderlich. Auch wenn Banken das Thema durchaus sehr ernst nehmen und viel Zeit und Geld darin investieren, schreitet ihre Digitalisierung nicht so zügig voran, wie es eigentlich gewünscht und notwendig wäre. Hierfür gibt es eine Vielzahl von Gründen, die wiederum mit den zuvor beschriebenen Strukturen und der Arbeitsweise eng verknüpft sind.

Immer wieder gibt es auch sehr gute, innovative Einzelinitiativen, doch werden daraus häufig vom Rest der Organisation isolierte Inselösungen, und das Gros der Legacy – und Denkweise – bleibt unverändert bestehen.

**Von 100.000 zu 30 Kolleg\*innen**

Als Mitarbeiterin in einem Großkonzern mit rund 100.000 Kolleginnen und Kollegen kann man häufig Herzensprojekte nicht so schnell oder nicht in der gewünschten Form vorantreiben. Der eigene Beitrag zur gesamten Unternehmensleistung und -entwicklung ist oft unklar, wenn nicht gar unsichtbar. Ganz anders sieht es da in der Startup-Welt aus.

Der Fintech-Bereich hatte mich ohnehin schon länger gereizt und war mir durch meine MBA-Abschlussarbeit und mein persönliches Netzwerk bereits sehr vertraut. Daher wusste ich: Hier wird die Digitalisierung der Finanzwelt durch kluge Köpfe, neueste Technologien und eine große Portion unternehmerisches Risiko maßgeblich vorangetrieben – hier kann ich nachhaltig etwas bewegen.

In meinem neuen Team mit anfangs etwa 30 Kolleginnen und Kollegen haben alle den nötigen Raum, um neue Ideen zu entwickeln, und alle übernehmen Verantwortung für die Ergebnisse. Es herrscht eine von Authentizität geprägte Atmosphäre, in der alle sein können, wie sie sind. Gleichzeitig ist eine hohe Leistungsbereitschaft gefragt, denn die Arbeit des Teams entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens – und dies hat existenzielle Ausmaße.

**Symbiose zwischen Fintechs und Banken**

Es ist sehr motivierend, genau zu wissen, wo wir als Unternehmen stehen und wo wir strategisch hinwollen. So ist der Sinn meiner Arbeit auch jederzeit klar. Und im Gegensatz zum Konzern, gilt hier die Devise „Nicht lange reden, einfach machen!“.

Durch diese Transparenz, gepaart mit der Gestaltungsfreiheit und den kurzen Entscheidungswegen, kann ich jeden Tag eine Sache besser machen und uns ein kleines Stück weiter voranbringen. Unterdessen bleibt das Ziel nach wie vor dasselbe: Die digitale Transformation der Finanzindustrie. Durch eine Symbiose zwischen Fintechs und Banken kann genau das gelingen.

**Unterschiedliche Karrierewege in der Finanzwelt**

Wer in der Finanz- und Tech-Welt Fuß fassen und Karriere machen möchte, dem stehen also zwei sehr unterschiedliche Arbeitswelten offen. In Startups gibt es immer wieder einmal Zieländerungen oder es tun sich Möglichkeiten auf, die man zuvor noch nicht auf dem Schirm hatte. Wer flexibel ist, lernfähig bleibt und Lust

hat, immer wieder neuen Herausforderungen gegenüberzustehen und frische Ideen umzusetzen, die sich erst auf dem Weg ergeben, findet hier das richtige Arbeitsumfeld.

Wer es eher sicherer, vorhersehbarer mag, mit zumeist gegebenen Strukturen, ist in größeren Unternehmen besser aufgehoben. Man sollte es aber nicht als Entweder-Oder-Entscheidung betrachten. Beide Welten zu kennen, ist in jedem Fall lohnenswert, da sich die Wege, zum Beispiel in gemeinsamen Projekten, immer wieder kreuzen können.

Im Hinblick auf die Diversität, Chancengleichheit und Familienfreundlichkeit sind Großbanken meiner Erfahrung nach gut aufgestellt. Weibliche Vorbilder hatte ich dort sowohl im Banking als auch im Tech-Bereich, mir wurde stets das Gefühl vermittelt, dass ich voll und ganz akzeptiert bin und die gleichen Karrierechancen habe wie meine männlichen Kollegen. Vom stereotypen Bild des rein männlich besetzten Bankenumfelds sollten Frauen sich also keineswegs abschrecken lassen.

**Mit Leidenschaft und Neugierde klappt es**

Auch im Fintech-Bereich tummeln sich immer mehr Frauen. In unserem Entwicklungsteam liegt der Frauenanteil sogar bei etwa 50 Prozent. Das ist zwar nicht repräsentativ für die Branche, zeigt aber, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Wer eine ordentliche Portion Neugier und Offenheit mitbringt, wird in der Konzern- wie in der Fintech-Welt seinen Platz finden – egal, ob Mann oder Frau. Kurz gesagt: Wenn die Passion für die Themen da ist, go for it!

## Über Fintus

**Kerngeschäft ist die Prozessautomatisierung der privaten und gewerblichen Kreditvergabe sowie von Leasinggeschäften und komplexen gewerblichen Finanzierungen. Die Fintus Cloud-Plattform deckt den Customer-Lifecycle moderner Finanzinstitute ab, von der digitalen Antragsstrecke über die fachliche Prüfung und Bewilligung bis zur Bestandsverwaltung – papierlos, automatisiert und digital. Der digitale Bankarbeitsplatz integriert bestehende IT-Systeme und bündelt alle Daten, Dokumente und Prozesse in einer benutzerfreundlichen Oberfläche. Der konsequente Low-Code-Ansatz und die API-First-Strategie sorgen für eine schnelle Integration, auch in komplexen IT-Landschaften.**



# KRANKEN HELFFEN MIT KI

Elsa Kirchner verbindet in ihrer Forschung künstliche Intelligenz und Neurowissenschaft. So können Patienten nach einem Schlaganfall früher ihre Beweglichkeit wiedererlangen.

merkte Kirchner, wie limitiert autonome Roboter sind und konzentrierte sich darum ab 2007 darauf, die kognitiven Fähigkeiten des Menschen mit denen der Maschine zu verbinden und das autonome System so zu gestalten, dass es aus der Interaktion mit dem Menschen lernt und intuitiv gesteuert werden kann.

Eines ihrer aktuellen Forschungsvorhaben ist in der Rehabilitation von Schlaganfallpatienten angesiedelt. Infolge eines Schlaganfalls funktionieren Teile des Gehirns nicht mehr. „Frühe Bewegungsübungen können Schlaganfallpatienten helfen, dass das Gehirn den Bewegungsimpuls nicht unterdrückt, sondern gestörte Gehirnnareale wieder nutzt und plastisch remoduliert“, so Kirchner über die Ausgangslage.

## Der Mensch denkt, der Roboter lenkt

Ziel ihrer Forschungen ist es deshalb, „das Gehirn zu rehabilitieren, indem wir den Patienten in der Bewegung

unterstützen und so die involvierten Gehirnprozesse positiv bestärken“. Dazu lesen Kirchner und ihr Team über eine EEG-Haube die Gehirndaten aus. So wisse der Roboter sogar, dass sich der Mensch bewegen will, bevor dieser das tut. Der Schlaganfallpatient bekommt nicht nur die EEG-Haube aufgesetzt, die seine Gehirnströme misst, sondern an seinen Armen ein sogenanntes Exoskelett angezogen.

In der Industrie werden solche äußeren Skelette an Arbeitsplätzen eingesetzt, um Menschen bei schwerer Arbeit zu unterstützen. Sie nehmen die Form von am Körper tragbaren Robotern oder Maschinen an, die die Bewegungen des Trägers unterstützen beziehungsweise verstärken, indem zum Beispiel Gelenke des Exoskeletts durch Servomotoren angetrieben werden. In der Medizin beziehungsweise Rehabilitation hängt es von der Einzelfallentscheidung der Krankenkasse oder Berufsgenossenschaft ab, ob Querschnittsgelähmte mit Hilfe dieser Exoskelette trainieren dürfen.

Foto: DFKI

Offen bleiben“ taugt als Motto, das Elsa Kirchners wissenschaftliche Laufbahn am besten beschreibt. Bereits für ihre Diplomarbeit maß sie mit Tiefenelektroden, welche Hirnbereiche nach einem epileptischen Anfall geschädigt werden, und verband damit die Neurobiologie mit Kognitionspsychologie. „Ich verharre nicht auf dem Erreichten, sondern schaue in andere Bereiche. Die KI-Forschung empfinde ich auch deshalb als so interessant, weil wir stets den Austausch mit anderen Fächern suchen und interdisziplinär zusammenarbeiten, in meinem Fall ist das die Verbindung zwischen KI und Neurowissenschaften“ so Kirchner, die seit 2008 am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Bremen forscht.

Vor 20 Jahren ging Kirchner als Stipendiatin an das berühmte MIT (Massachusetts Institute of Technology) nach Cambridge. Dort fing sie an Roboter zu bauen und überlegte sich in Folge, wie sie die Autonomie der Maschine verbessern kann. Bald

”

## Wie muss das KI-Assistenzsystem eingebettet werden, damit keiner Schaden nimmt?“

Elsa Kirchner

forscht am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Bremen zur Mensch-Maschine-Interaktion und leitet am dortigen Robotics Innovation Center das Team „Nachhaltige Interaktion und Lernen“.

## Über den Horizont hinaus

**Nathalia überwindet Grenzen: Die 31-Jährige wurde in Brasilien geboren, zog als Teenager nach Australien, machte ihren Master in München, arbeitet in Oberkochen, wohnt in Ulm und reist gerne in alle Welt. Stillstand ist offensichtlich nicht ihre Sache. Sie bringt es auf den Punkt: „Ich liebe Veränderungen und neue Herausforderungen.“**

### Ausgebildet für die Zukunft

Computer haben Nathalia schon immer fasziniert – weil sich die Technologie ständig weiterentwickelt und weil sie so vielseitig einsetzbar sind. Schon früh steht deshalb ihr Studienfach fest: Elektrotechnik. Für ihren Master macht sie sich einmal mehr zu neuen Ufern auf: „Nach einem Besuch in München stand für mich fest, dass ich hier studieren möchte. Denn wo kann man Elektrotechnik und Informatik besser erlernen als an einer deutschen Technischen Universität?“

Während ihres Studiums konzentriert sich Nathalia auf maschinelles Lernen (ML) und die damit verbundenen Praxisanwendungen. Und sie erkennt das Potenzial, das KI für die Zukunft hat: „ML-basierte Algorithmen beeinflussen bereits heute unser Leben. Beispielsweise in der Medizin und in der Logistik, zunehmend aber auch in der Sprach- und Bilderkennung sowie im Rahmen von intelligenten Empfehlungssystemen. Und ihre Bedeutung wird weiterwachsen“, ist sich Nathalia sicher.

### Ein freundlicher Start

Nach einem Besuch bei ZEISS in Oberkochen weiß Nathalia auch, wer ihr erster Arbeitgeber wird: „Ich wurde gleich am ersten Tag mit offenen Armen empfangen. Diese



Freundlichkeit hat mich von Anfang an beeindruckt und sie ist mir auch heute noch wichtig.“ Seitdem ist Nathalia Teil des Machine-Learning-Teams in der Konzernforschung bei ZEISS. Ihr Schwerpunkt: Algorithmik. Ihr Team ist nicht an ein bestimmtes Produkt gebunden und arbeitet mit unterschiedlichen ZEISS Geschäftsbereichen zusammen. Dazu gehören beispielsweise Technologien in der Augenoptik, Medizintechnik, industriellen Messtechnik, Mikroskopie oder Halbleiterfertigungstechnik.

### Beständiger Wandel

Jedes Projekt von Nathalia ist anders – in der Zielsetzung wie auch in Bezug auf Personen und Prozesse. So arbeitete sie beispielsweise am Pore-FINDER mit. Dieses Qualitätssicherungssystem kann Defekte in Schweißnähten erkennen, die durch winzige Materialporen verursacht werden. Im Rahmen eines weiteren Projektes unterstützte Nathalia bei der Optimierung von Machine Learning in der Qualitätssicherung. Dabei entwickelten sie und ihr Team innovative Tools, mit denen ML-Analysen genauer und transparenter eingesetzt werden können. Darüber hinaus brachte sich Nathalia bei der Erstellung und Präsentation eines ersten Hands-on-Workshops für maschinelles Lernen bei ZEISS ein. In diesem Rahmen konnten die Teilnehmenden lernen,

wie man die maschinelle Lernplattform der Konzernforschung für Klassifizierungs- und Segmentierungsaufgaben verwendet.

### Auf zu neuen Ufern

Manche ihrer Projekte dauern nur eine Woche, andere nehmen mehrere Monate in Anspruch. Nathalia mag diese Abwechslung: „Mir gefällt die Vielfalt meiner Aufgaben, und wie oft sich Herausforderungen und Ziele ändern. Ich arbeite gern für praxismgerechte Produkte und Anwendungen – in einem motivierten Team und Hand in Hand mit erfahrenen Kollegen, von denen ich viel lernen kann. Es ist ziemlich cool, im Zentrum des Fortschritts zu sein und innovative Produkte zu entwickeln.“ Klingt nach einer persönlichen Roadmap Richtung Zukunft – ohne viel Stillstand.

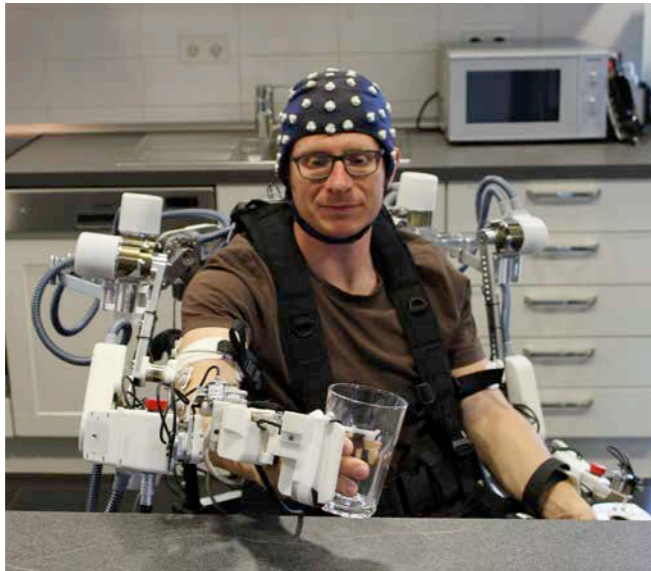
### Mehr Infos unter:

[zeiss.de/digitaltalent](https://zeiss.de/digitaltalent)



Seeing beyond

► „Durch das Exoskelett bekommt der Patient zusätzlich das Gefühl, dass er sich bewegen kann“, erklärt Forscherin Kirchner. Der Roboteranzug ist allerdings nur ein unterstützendes Hilfsmittel, einen Physiotherapeuten braucht es nach wie vor. „Der Therapeut bewegt den Arm des Patienten, das Exoskelett merkt sich die Bewegung und hilft mit“, so Kirchner über die Aufgabenteilung in der Mensch-Maschine-Interaktion.



### Der Arm wird schwerelos

In ihrem Forschungsprojekt hat Kirchner auch eine praktikable Lösung gefunden, um das Gewicht des Exoskeletts aufzuheben: „Das Exoskelett wiegt bis zu sechs Kilo. Dank des Gravitationskompensationsmodus merkt der Patient das Gewicht am Arm nicht. Ein Algorithmus berechnet die Kraftumleitung in den Rollstuhl.“ Man könne sogar das Eigengewicht des Arms auch noch herausrechnen und umleiten, sodass die Bewegung noch leichter fällt. „Das ist hochmotivierend für die Patienten und ein Aha-Erlebnis für die Therapeuten, wenn auf diese Weise die Bewegung gelingt und der Therapeut erfährt, welche Bewegungsmöglich-

**Über eine EEG-Haube ... werden Gehirndaten ausgelesen und an das Exoskelett übermittelt. So weiß der Roboter, dass sich der Patient bewegen will, bevor dieser das tut.**

**Ein Exoskelett hilft Schlaganfallpatienten, die Bewegungen wieder zu erlernen.**

keiten der Patient noch hat“, so Kirchners Fazit aus den bisherigen Piloteinsätzen.

Eine weitere Möglichkeit, mithilfe von Exoskeletten Bewegungen zu trainieren, sei die Master-Slave-Anordnung: Der Patient trägt an beiden Armen ein Exoskelett, der gesunde Arm führt die Übungen aus und steuert so den kranken Arm. So wird dem Gehirn suggeriert, dass es funktioniert.

Bis Kirchners Forschungsergebnisse Einzug in den klinischen Alltag finden, ist noch ein langer Weg zu gehen. Erste Ansätze gibt es in der Berliner Charité, wo Surjo Soekadar, Einstein-Professor für Klinische Neurotechnologie, für halbseitig gelähmte Schlaganfallpatienten ein neural-gesteuertes Hand-Exoskelett entwickelte.

Auch in der Industrie ist es laut Wissenschaftlerin Kirchner noch schwierig, Anwendungsszenarien für die Mensch-Maschine-Interaktion zu finden: „Kognitiver Arbeitsschutz zum Beispiel wird viel zu wenig betrachtet, oft fehlt auch eine sinnvolle Verteilung der Aufgaben zwischen Mensch und Maschine.“

Ein Ansatz für Kirchner ist es deshalb, auch den Menschen besser verstehen zu lernen. Denn: „Roboter lernen durch die Interaktion mit Menschen dazu. Sie lernen durch Belohnung und Bestrafung.“ Ein Minuswert im Algorithmus ist etwa eine Bestrafung für einen Roboter. Erhält der Roboter eine Fehlernachricht direkt abgeleitet aus den EEG-Daten oder zum Beispiel aus einem Sprachfeedback, lernt er nach zehn bis 30 Durchgängen dazu.

Kirchner unterscheidet bei Robotern zwei Lernphasen. Zunächst lernt der Algorithmus anhand von vielen Daten und Simulationen das EEG des Menschen zu interpretieren. Dann lernt er während der Interaktion mit dem Menschen, in dem Fall durch die Bewegungen des Menschen, ständig dazu. „Das ist wichtig, da die Menschen ja ständig ihr Verhalten ändern“, sagt die Forscherin.

### KI braucht viel Training

Die Zulassung von KI-basierten Assistenzsystemen gestaltet sich nach ihrer Erfahrung auch deshalb schwierig, weil das KI-System am Tag nach der Zulassung schon ganz anders agieren kann. „Über allem muss die Frage stehen. Wie kann das KI-System eingebettet werden, damit keiner Schaden nimmt?“, betont die Neurobiologin.

Zudem müssten die KI-Systeme immer in einen Gesamtkontext eingebettet sein. Denn: „Im Unterschied zum Menschen schauen sie nicht nach rechts und links, wenn sie nicht darauf trainiert werden.“ Ein Beispiel: Ein KI-System, das auf die Klassifizierung von Melanomen spezialisiert ist, kann eine Narbe nicht einordnen. Außer man trainiert vorher die Unterschiede zwischen Narben und Melanomen.

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

Fotos: DFKI

# Mit uns kannst Du den „Turbo“ zünden!

**Wir steigern die Performance unserer Mitarbeiter und Kunden!**

**Wir bieten Dir:**

- Gezielte persönliche Weiterbildung
- Flexible Arbeitsmodelle
- Freiräume für Innovation
- OpenSource und Wissensaustausch
- Besuch von Konferenzen
- Mitarbeiter-Benefits

Wir suchen Unterstützung für die Bereiche:

## Business Transformation Cloud Native DevOps

Wir bieten Dir das Fundament um durchzustarten!

- ✔ We're Family - Wir pflegen ein partnerschaftliches Miteinander
- ✔ Everyone matters - Jeder ist ein Pfeiler unseres Erfolgs, unabhängig von Herkunft und Kultur
- ✔ Open Door Policy - Bei uns stehen die Türen für Deine Ideen, Wünsche und Kritik immer offen

**Wenn Dein Herz für die neuesten Technologien schlägt und Du in agilen Umgebungen die Zukunft mitgestalten willst, dann bist Du bei uns genau richtig!**

[www.x-cellent.com/karriere](http://www.x-cellent.com/karriere)





# OTTO MACHT SICH FÜR FRAUEN IN DER IT STARK

Otto setzt sich für mehr Frauen in der IT ein – im eigenen Unternehmen und darüber hinaus. Eine Initiative ist die Event-Reihe „develop<HER>“, die von engagierten Mitarbeiterinnen gegründet wurde.

Ich bin eher zufällig in der IT gelandet“, gibt Jessica de Lafuente Torres zu, die heute in der IT der Otto Group arbeitet und sich für Frauen in Tech-Berufen stark macht. Zusammen mit anderen engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Handelskonzerns hat sie bei Otto die Initiative „develop<HER>“ gegründet, die mit verschiedenen Formaten und Veranstaltungen Frauen für MINT-Karrieren begeistern will.

De Lafuente Torres ist von der Ausbildung her Bürokommunikationskauffrau, hat einen Abschluss in Betriebs-

## develop<HER> auf einen Blick

- Eventbasiertes Bildungsformat des Otto-Konzerns
- Für Frauen, die in die IT reinschnuppern wollen
- Männer sind ebenfalls willkommen
- Interessierte können auch als Coach aktiv werden
- Die nächste develop<HER> findet am 28. August 2021 als AI-Special-Edition statt



Mehr unter:  
[www.developer.de](http://www.developer.de)

wirtschaft und Marketing sowie einen Bachelor of Arts. Eigentlich war sie in der Welt der Büroorganisation zuhause, bis sie sich 2016 an eine Projektmanagement-Position in der IT von Otto heranwagte. „Zuerst habe ich die Stellenausschreibung gar nicht verstanden, das war alles sehr kryptisch, da habe ich mich gar nicht gesehen“, lacht de Lafuente Torres. Erst als ein Kollege ihr die Inhalte genauer erklärte, wusste sie: „Projektleitung, das kann ich. Und IT, das lerne ich.“

Die Quereinsteigerin bekam den Job und ist inzwischen Project Lead

Fotos: Otto

Marketing in der Otto Group IT. Ihre Entscheidung für den Ressortwechsel hat sie nie bereut, auch wenn das erste halbe Jahr nicht einfach war, wie sie zugibt: „Anfangs musste ich viel lernen. Allein die vielen Abkürzungen in der IT!“ De Lafuente Torres las viel, stellte ununterbrochen Fragen und notierte alle Antworten in einem Buch, das sie immer dabei hatte. Heute sagt sie voller Überzeugung: „Ich habe noch nie einen so spannenden und netten Bereich kennengelernt wie die IT!“

## Role Models vorstellen

Ihr und vielen Kolleginnen ist es ein Anliegen, Frauen die Berührungspunkte mit der IT zu nehmen. So gründeten sie 2018 mit Unterstützung des Otto-internen Female Business Networks „Plan F“ die Event-Reihe „develop<HER>“. Mit diesen ein- bis zweimal jährlich stattfindenden Veranstaltungen wollen sie Frauen einen Zugang zur Tech-Welt bieten, Role Models vorstellen und mit Workshops IT zum Anfassen zeigen. Das Angebot richtet sich an interessierte Konzernmitarbeiterinnen und -mitarbeiter sowie an Externe. Im Übrigen sind auch interessierte Männer herzlich eingeladen. Ein IT-Hintergrund ist nicht erforderlich.

## Die Events zeigen Wirkung – auch beim Recruiting

Die Initiative kommt intern und extern gut an. Innerhalb von zwei Jahren gab es vier develop<HER>-Events mit über 700 Teilnehmenden. Das schlägt sich auch in der Außenwahrnehmung und im Recruiting nieder, bestätigt Tech Ambassador Frederike Fritzsche. „Einige Kandidatinnen erzählen uns im Bewerbungsgespräch, dass sie sich deshalb bei uns bewerben, weil sie von unseren develop<HER>-Aktionen

oder unserer 48-Stunden-Coding-Session gehört haben.“

Unterstützt wird die Initiative unternehmensweit, besonders vom IT-Bereich, der eng mit HR zusammenarbeitet. Otto liegt mit 27 Prozent Frauenanteil in der IT zwar deutlich über dem Bundesdurchschnitt (17 Prozent), aber CIO Michael Müller-Wünsch hat noch viel mehr vor: Der promovierte Informatiker möchte mindestens 50 Prozent der neuen IT-Stellen mit Frauen besetzen. „Das meint er ernst“, bekräftigt Fritzsche. „Dafür nimmt er auch in Kauf, dass Recruiting-Prozesse länger dauern.“

## Traut euch – auch ohne IT-Background!

Keine Frau sollte Angst haben, sich in die IT zu trauen, wenn es nach den develop<HER>-Botschafterinnen geht. De Lafuente Torres rät: „Seid mutig, traut euch – auch ohne IT-Background!“ Denn die Welt habe sich gewandelt, und frische Perspektiven werden auch in der IT gewollt. Sie lädt alle Frauen, die sich für IT interessieren oder sich erst einmal noch gar nichts darunter vorstellen können, ein, bei der develop<HER> in die IT reinzuschmecken und sich mit Gleichgesinnten in einem geschützten Raum auszutauschen.

Auch Fritzsche hält sich da ganz an das Motto – frei nach Pippi Langstrumpf: „Das habe ich noch nie gemacht, das kann ich auf jeden Fall!“ Mit dieser Haltung hatte sich auch die Wirtschaftspädagogin und promovierte Unternehmenswissenschaftlerin in eine Karriere in der IT gewagt. Um das Thema Diversity und Innovation in der IT wird sie sich künftig übrigens noch stärker kümmern.

Von Karen Funk, Senior Editor

**Frederike Fritzsche**  
... ist Tech Ambassador bei Otto. Ihr Motto: „Das habe ich noch nie gemacht, das kann ich auf jeden Fall!“



**Jessica de Lafuente Torres**  
... kam auf Umwegen in die IT bei Otto. Sie wusste: „Projektleitung, das kann ich. Und IT, das lerne ich.“



**Michael Müller-Wünsch**  
... ist als CIO für die IT bei Otto verantwortlich. Er will mindestens 50 Prozent der neuen Stellen in der IT mit Frauen besetzen.



**Eugenia Mönning**  
... ist Pressesprecherin Technology und IT. Sie sagt: „Meine Eltern haben mir immer gesagt: Es gibt nichts, was du nicht machen kannst. Das war für mich ausschlaggebend. Ich sage immer erst einmal ja. Und dann gucke ich, wie ich das hinbekomme.“



# EINE CHANCE SEHEN UND ZUSCHLAGEN

Digital studieren, remote arbeiten? Masterstudentin Sophie Gräfnitz verbindet beides von ihrem Home-Office aus und profitiert dabei von ihrem Hobby – dem Kickboxen.

Sophie war neun, als sie sich von ihrem Vater, einem Betriebswirt und Buchhalter, Excel beibringen ließ und danach den virtuellen Familienkalender pflegte. Als Technikbeauftragte in der Familie richtete sie diverse Laptops und Handys ein. In der Oberstufe schrieb sie kleine Java-Programme, im Rahmen ihres Bachelors verfeinerte sie an der University Tartu in Estland ihr Know-how rund um Deep und Machine Learning. In der Abschlussarbeit befasste sie sich mit maschinellen Lernverfahren auf Roboter-Haptik-Daten. Parallel zum Studium jobbte sie in Hamburg als Systemadministratorin und übernahm im IT-Support die dritte Eskalationsstufe.

Mit ihrem Mann, einem angehenden Mathematiker, zog Sofie nach Groß Lafferde, einem 2.500-Seelen-Dorf im Landkreis Peine in Niedersachsen. „Wieso sollten wir während Corona teure Mieten in Hamburg bezahlen, wo wir hier viel günstiger leben können?“, fragt die 23-Jährige, die inzwischen ihren Master in Informatik an der TU Braunschweig macht und parallel dazu einen Werkstudentenjob bei der Münchner Softwarefirma Snapview annimmt.

Bei ihrem neuen Arbeitgeber arbeiten fast alle im Home-Office – nicht erst seit Corona. „Bei Snapview ist es egal,



**Sophie Gräfnitz** lebt im 2.500-Seelen-Dorf Groß Lafferde in Niedersachsen und arbeitet als Werkstudentin remote für Snapview, eine Münchner Softwarefirma, die digitale Plattformen für Online-Beratung und -Vertrieb entwickelt.

von wo aus Kollegen arbeiten – München, Hamburg oder eben Groß Lafferde“, sagt Sofie. Wichtig seien eine gute Internetverbindung und die Fähigkeit, virtuell zusammenzuarbeiten. Treffen im realen Leben gebe es zweimal pro Jahr – sofern keine Pandemie grassiert. Ihre Kollegen lernt sie vorab in Videomeetings oder im firmeninternen Online-Café kennen. Mit Geschäftsführer Erik Boos trifft sie sich ab und an auf einen virtuellen Kaffee. New Work ganz pragmatisch.

Gräfnitz merkt schon in den ersten Arbeitstagen während der virtuellen Einarbeitung, wo in der Software-schmiede Verbesserungspotenziale liegen. Eine Chance sehen und zuschlagen ist eine Attitüde, die sie im Boxtraining trainiert. Kickboxen ge-

hört neben Songwriting zu ihren Leidenschaften. Das kommt ihr im Job zugute. „Ich habe den Produktmanager einfach angesprochen“, sagt Gräfnitz, die darauf mit seiner Hilfe Prozesse optimiert. So managt sie Toolmigrationen und verbessert Softwareentwicklungsprozesse, indem sie auf moderne Cloud-Lösungen setzt.

Im weiteren Verlauf kann die Werkstudentin ihre Kollegen davon überzeugen, Bewährtes hinter sich (und Snapview) zu lassen, etwa wenn Programmierer offener Software ihre Plug-ins nicht weiterentwickeln.

## Unwissen in das Unternehmen einbringen

Sophie arbeitet sich an der Uni tief in die Welt der unterschiedlichen Tools ein und schlägt ihrem Arbeitgeber immer wieder technische Innovationen vor. Dank ihres Wissens bekommt sie das nötige Vertrauen, die Umsetzung im Team gelingt. „Der DevOps-Ansatz, nach dem wir neue Werkzeuge implementieren, liegt mir sehr, weil er Softwareentwicklung und IT-Betrieb vereint“, so Gräfnitz, die – ganz dem Ansatz folgend – neben ihrem technischen Wissen auch ihr Entwicklerkönnen in ihre Arbeit mit einbringen kann.

Von Silke Blumenröder,  
Autorin in Frankfurt



Starte jetzt deine  
Karriere bei iteratec.  
[iteratec.com/de/career](https://iteratec.com/de/career)

## DOLMETSCHERIN, NEUGIERIG, EMPATHISCH

**Antje Adam arbeitet als UX Designerin bei iteratec. Ein Beruf, in dem sie ihr Wissen über die Mensch-Maschine-Interaktion bestens einsetzen kann.**

„Warum?“ fragt sich Antje Adam jeden Tag. Warum sollten wir dieses Feature entwickeln, warum beschäftigen wir uns mit Blockchain? Als UX Designerin bei iteratec sorgt sie dafür, dass Nutzer Technologien optimal verwenden können – sei es eine Blockchain-Anwendung, ein Webshop oder eine VR-App.

Antje Adam beschäftigt sich mit der Technologie dahinter und mit den Menschen, die sie aufbauen und später verwenden. Ihre Werkzeuge? Empathie und Neugier. „Ich (hinter)frage einfach so lange, bis ich alles weiß, was ich wissen muss“, sagt Adam. Ihr Studium der Angewandten Kognitions- und Medienwissenschaft schulte sie in Informatik und Psychologie, mit starkem Fokus auf der Mensch-Maschine-Interaktion. Ein sehr wichtiger, aber recht neuer Zweig in der IT-Industrie, weiß Adam. Vor allem Menschen mit psychologischem Hintergrund seien in der Informatik noch selten.

Antje Adam erkundet als Dolmetscherin die Interessen der Fachseite, der Softwareentwicklung und der Nutzerinnen und Nutzer. Sie kommuniziert sie und bringt sie gestalterisch auf einen Nenner. Sie kennt und versteht die unterschiedlichen Seiten, hat sie doch nach ihrem Studium zunächst im Marketing gearbeitet.

Der Wechsel in den IT-Sektor ist Antje Adam leicht gefallen. iteratec entwickelt im Projektgeschäft seit 25 Jahren erfolgreiche Softwarelösungen und setzt auf das Potenzial begeisterter Mitarbeiter\*innen.

Mutig und mit vielen Ideen vorangehen – in dem Leitsatz von iteratec fand sich Antje Adam sofort wieder. Im Zuge ihrer Arbeit in wechselnden Software-Projekten für Kunden in ganz Deutschland lernt sie ständig neue Leute und Themen kennen. Das macht die Aufgaben besonders spannend und abwechslungsreich.

In vielen Meetings ist Antje Adam die einzige Frau. Das hat sie nie aufgehalten. Im Gegenteil: Ihre iteratec-Kollegen schätzen es, wenn sie eine neue Perspektive ins Spiel bringt.

Frauen in der IT ist für Antje Adam ein wichtiges Thema. Gemeinsam mit einigen Kolleg\*innen engagiert sie sich für mehr Diversität, hat zuletzt etwa den Girls Day für das Unternehmen organisiert.

Mitte des Jahres geht Antje Adam in Elternzeit. Sorgen um ihre Rückkehr zu iteratec macht sie sich keine. „In der IT muss man sich immer wieder neue Trends und Technologien aneignen, den eigenen Arbeitsstil und die Ergebnisse kontinuierlich hinterfragen. Mit diesem Mindset ist eine Auszeit zugunsten der Familie überhaupt kein Problem,“ erklärt die UX Designerin. iteratec bietet zudem die Möglichkeit, die Arbeitszeit sehr flexibel auf ein Teilzeit-Modell zu verkürzen, und Home Office ist vollkommen normal – ein weiterer Vorteil des IT-Berufs.

# DAS STREBEN NACH DEM PERFEKTEN PLATZ

Für Christine Böttcher, Personalchefin von QAware, ist klar: Gute Software entsteht nur, wenn die Arbeitskultur stimmt. Um diese auch in Zeiten von Remote Work zu erhalten und zu beleben, lässt sie sich zusammen mit dem Management viel einfallen.

Gemeinsam lernen und feiern, einander zufällig begegnen und so auf neue Ideen kommen, das ist in Zeiten sozialer Distanz schwierig. Christine Böttcher, Personalchefin des Münchner IT-Dienstleisters QAware, lässt sich davon nicht abschrecken: „Mein Antrieb ist es, eine gute Arbeitswelt für eine relevante Zahl von Personen zu gestalten und damit gleichzeitig zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen.“ Wertschätzender Umgang untereinander sei eines der Ziele. Den drücken sie bei QAware etwa in virtuellen Yoga- oder Cocktail-Mix-Kursen, einer Akupressurmatte zur Entspannung im Home-Office oder einer verteilten Weihnachtsfeier aus, in der das Festessen zu allen nach Hause geliefert wurde, Live-Band und Zauberkurs für Kinder gab's per Zoom. „Wir wollen

#### Christine Böttcher

Die Personalchefin von QAware hat allen Grund zu strahlen: Das Unternehmen wurde erneut zum besten ITR-Arbeitgeber im Great-Place-to-Work-Wettbewerb gewählt. Basis war eine anonyme Mitarbeiterbefragung.

zeigen: es geht auch anders“, sagt Böttcher. Ziel sei nicht, ein kuscheliges Nest zu bauen. Stattdessen: Fördern und Fordern Hand in Hand.

#### Vom Marketing zu Personal

Gefordert hat sich die 34-Jährige selbst schon oft. Ihre Ausbildung zur Industriekaufrau und das BWL-Studium absolvierte sie parallel, nach der Ausbildung arbeitete sie als Werkstudentin in einer Online-Marketing-Agentur. Bei QAware baute sie das Marketing auf, kümmerte sich um Personalmarketing und übernahm dann den HR-Bereich. Auf Letzteren kann sie sich seit Anfang des Jahres wieder ausschließlich konzentrieren, bei einer stetig wachsenden Mannschaft von 180 Personen hat sie dennoch alle Hände voll zu tun.

Sie ist sich bewusst, dass Frauen in der IT eine Minderheit sind. Aber in Hochschulen und Organisationen gebe es noch weitere Minderheiten, etwa die, die aus anderen Ländern kommen, oder die, die zu einem späteren Zeitpunkt ein Studium aufnehmen. „Allgemein nimmt die Diversität zu“, so ihre Beobachtung. Bei QAware folgen sie dem Anspruch, dass es keinen Unterschied macht, ob man Frau oder Mann ist. Da Christine Böttcher eine Mädchenschule besuchte, hatte sie ihr Schlüsselerlebnis in Sachen unterschiedlicher Wahrnehmung der Geschlechter erst an der Uni: „Nachdem ich vorgetragen hatte, sagte der Dozent, wie toll er es fand, dass ich als Frau mich gemeldet und die Ergebnisse der Gruppe präsentiert hatte.“

Gesellschaftlich unterschätzt sind nicht nur die Frauen im Beruf, sondern auch die Informatik an sich. IT wird zwar überall gebraucht, aber als spannendes Berufsfeld haben es die meisten jedoch nicht auf dem Schirm, so Christine Böttchers Erfahrung: „Vielen ist nicht bewusst, dass man etwa beim Softwaredesign richtig gestalterisch tätig werden kann. Dieses kreative Potenzial sehen viele Frauen noch nicht.“

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

Foto: QAware



## ATHENE

Nationales Forschungszentrum  
für angewandte Cybersicherheit

# Wir machen die Welt von morgen sicher.

## Machen Sie mit!



#AutomatisierteProgrammanalyse #Computerlinguistik  
#Cybersicherheit #Datenschutz #Informationsvisualisierung  
#Internetsicherheit #KI #mobileSicherheit #Postquantum-  
kryptografie #Textforensik sind für Sie keine Fremdwörter,  
sondern interessante Bereiche der Cybersicherheitsfor-  
schung?

Sie sind neugierig und wissensdurstig?  
Sie wollen mit Ihrer Forschung etwas bewegen?

Mit unseren Wissenschaftler\*innen forschen Sie gemeinsam an spannenden Themen der Cybersicherheit.

Bewerben Sie sich und werden Sie ein Teil von ATHENE, dem Nationalen Forschungszentrum für angewandte Cybersicherheit – einem der größten Forschungszentren in Europa.

[www.athene-center.de/karriere](http://www.athene-center.de/karriere)



# WOHER WEISST DU, DASS DU AM LIMIT BIST?

Viele Unternehmen haben die Bedeutung von Mental Health entdeckt. Aber auch du kannst etwas für deine seelische Gesundheit tun. Unsere Autorin hat wertvolle Tipps.

Nicht erst seit Corona verändert das digitale Arbeiten unseren Berufsalltag. Wir sind „always on“, müssen mit deutlich mehr Arbeitsbelastung umgehen. Bei zusätzlicher Betreuung von Kindern, Homeschooling oder sonstigen Einschränkungen durch mal mehr oder weniger Lockdown erfordert unsere (Berufs-)Alltagsgestaltung ein ganz anderes Maß an Flexibilität und Organisation von uns. Einige Unternehmen wie SAP und LinkedIn haben diese Sonderbelastung erkannt und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unlängst einen „Mental Health Day“ geschenkt – also einen zusätzlichen freien bezahlten Urlaubstag.

Dass Unternehmen die Notwendigkeit von Mental Health erkennen, ist ein erster wichtiger Schritt. Es braucht aber noch viel mehr: Die Prävention psychischer Erkrankungen und Belastungsfaktoren im (Arbeits-)Alltag muss zum Standard der Unternehmenskultur werden. Dazu gehört auch, die Eigenverantwortung aller zu fördern.

Wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst herausfinden, wie es um sie steht? Eine einfache Übung kann dabei helfen, eine erste Bestandsaufnahme durchzuführen. Stell dir dazu folgende Fragen:

”

**Stelle deine Wasserflasche nicht direkt neben deinen Arbeitsplatz.“**

Anne Henchen

Anne Henchen  
ist Diplom-Psychologin und  
Expertin für mentale  
Gesundheit in Tübingen



- Bist du häufig erschöpft und denkst: „Bald kann ich nicht mehr?“
- Versuchst du, es allen recht zu machen und kommst selbst viel zu kurz?
- Sendet dir dein Körper Stresssignale, aber deine Erholungsphasen reichen nicht mehr aus?

Wenn du alle Fragen mit „Ja“ beantwortest, solltest du dich mit deiner psychischen Gesundheit beschäftigen. Erlaube dir den Blick auf deine individuellen Belastungsfaktoren. Wo und wann kommst du an deine Grenzen? Wie kannst du deine mentale Gesundheit fördern und dir etwas Gutes tun?

Es müssen nicht immer „große“ Dinge sein. Es reicht völlig aus, die Kleinig-

keiten im (Berufs-)Alltag wieder für sich selbst zu nutzen.

## Drei Tipps für mentale Stärke im Home-Office

- **Mache bewusst Pausen.** Auch wenn gemeinsame Social Events am Bildschirm das Teamgefühl stärken. Gönn dir ab und zu eine Tasse Kaffee oder Tee abseits vom Home-Office-Arbeitsplatz. Verlasse den Bildschirm für nur fünf bis zehn Minuten. Nimm deine Tasse Kaffee und genieß sie bei offenem Fenster, auf dem Balkon oder vielleicht sogar im Garten.
- **Bewege dich!** Steh auf! Stelle deine Wasserflasche nicht direkt neben dir am Arbeitsplatz hin, sondern nutze eine entfernte Lagerung als Möglichkeit, dich zu bewegen, die Position zu wechseln und dich bewusst auf den Weg „vom Computer weg“ zu machen.
- **Priorisiere deine Aufgaben.** Nicht alles ist gleich wichtig. Nimm dir jeden Morgen – oder am Ende eines Arbeitstages als Vorbereitung für den nächsten Tag – Zeit, anstehende Aufgaben zu notieren, zu priorisieren und dir zu überlegen, wieviel Zeit du dafür benötigst. Plane Zeitpuffer ein, denn es kann immer etwas Unerwartetes dazwischen kommen. Wenn möglich, gib unnötige Aufgaben ab. Delegiere! *(kf)*

# TAKE CTRL OF YOUR CAREER

## Setze neue Maßstäbe für die digitale Zukunft.

Bei BCG Platinion liegt die Zukunftsfähigkeit globaler Unternehmen in deinen Händen. Als führende IT-Beratung und Teil der Boston Consulting Group arbeiten wir mit unseren Kunden auf höchster Ebene an den geschäftskritischen Herausforderungen der Digitalisierung. Profitiere von den Chancen unseres weltweiten Netzwerks und präge mit uns die Welt von morgen.

Alle Infos auf [karriere.bcgplatinion.de](https://karriere.bcgplatinion.de)

# MINI ME – DARUM BLEIBEN CHEFS UNTER SICH

Die Suche nach Führungskräften ist ihr Geschäft – und eine Challenge.

Barbara Apergis, Project Manager bei Digital Leaders Advisory (dla), über die Gründe, warum sich in deutschen Unternehmen in Sachen Diversity so wenig bewegt.

**Frau Apergis, „Jenseits der Schneegrenze“ heißt Ihre aktuelle Studie über den beschwerlichen beruflichen Aufstieg von Frauen. Warum ist der immer noch so hart?**

**BARBARA APERGIS:** Kommen Frauen über eine bestimmte Karrierestufe nicht hinaus, liegt das auch an fehlenden Netzwerken und den eingefahrenen Strukturen. Beförderungsrunden

Barbara Apergis

Die Vergütung allein reicht nicht, um Managerinnen zu gewinnen. Sie wollen etwas verändern und bewegen.



laufen nach dem Thomas- beziehungsweise Mini-Me-Prinzip. Es kommt immer der Typus zum Zug, der dem der nächsthöheren Führungskraft entspricht.

**Aber etliche Firmen geloben doch, mehr Frauen in Führung zu bringen.**

**APERGIS:** Die meisten internationalen Beratungshäuser haben Vorgaben, wie Führungsebenen zu besetzen sind. Eine Frauenquote klappt aber nur, wenn sie konsequent von oben durchgesetzt wird. Das heißt, die Führungskraft muss mit Sanktionen rechnen, wenn keine Frauen eingestellt oder befördert werden. Die US-amerikanischen Beratungen sind hier einen Schritt weiter. Eine Quote haben sie alle auf der Agenda. Stellen die Manager viele Frauen ein, werden sie entsprechend incentiviert.

**Hilft ein Bekenntnis zu Diversity, um mehr Frauen zu gewinnen?**

**APERGIS:** Die Firmen, die sich das Diversity-Thema auf die Fahnen schreiben, aber nicht leben oder ihre Ziele nicht einhalten, müssen damit rechnen, dass die gewonnenen Frauen wieder kündigen. Immer mehr Kandidatinnen fragen in den Vorstellungsgesprächen auch bewusst nach Frauenförderprogrammen. Je mehr Frauen schon im Unternehmen sind und das auch nach außen sichtbar wird, desto leichter fällt es, neue zu gewinnen.

**Warum ist die Suche nach Managerinnen so herausfordernd?**

**APERGIS:** Viele Frauen auf dem C-Level sind eher von Purpose getrieben. Oben angekommen, wollen sie etwas verändern und bewegen. Sie haben den Anspruch, mit ihrer Arbeit Nutzen zu stiften. Der Karriereschritt an sich, der Titel oder die Vergütung allein reichen nicht, um Kandidatinnen für eine Managementposition zu gewinnen. Zudem ist eine ausgedehnte Reisetätigkeit für viele ein No-Go.

**Beeinflusst Corona die Wechselwilligkeit der Frauen?**

**APERGIS:** Während der Pandemie sind zwar viele gesprächsbereit, aber dennoch ist die tatsächliche Wechselbereitschaft geringer. Niemand verlässt in einer Krise seinen sicheren Hafen. Auch fehlt oft die persönliche Begegnung zwischen Kandidatin und Unternehmen, die aber für einen Abschluss der Vertragsverhandlungen wichtig wäre. (am)

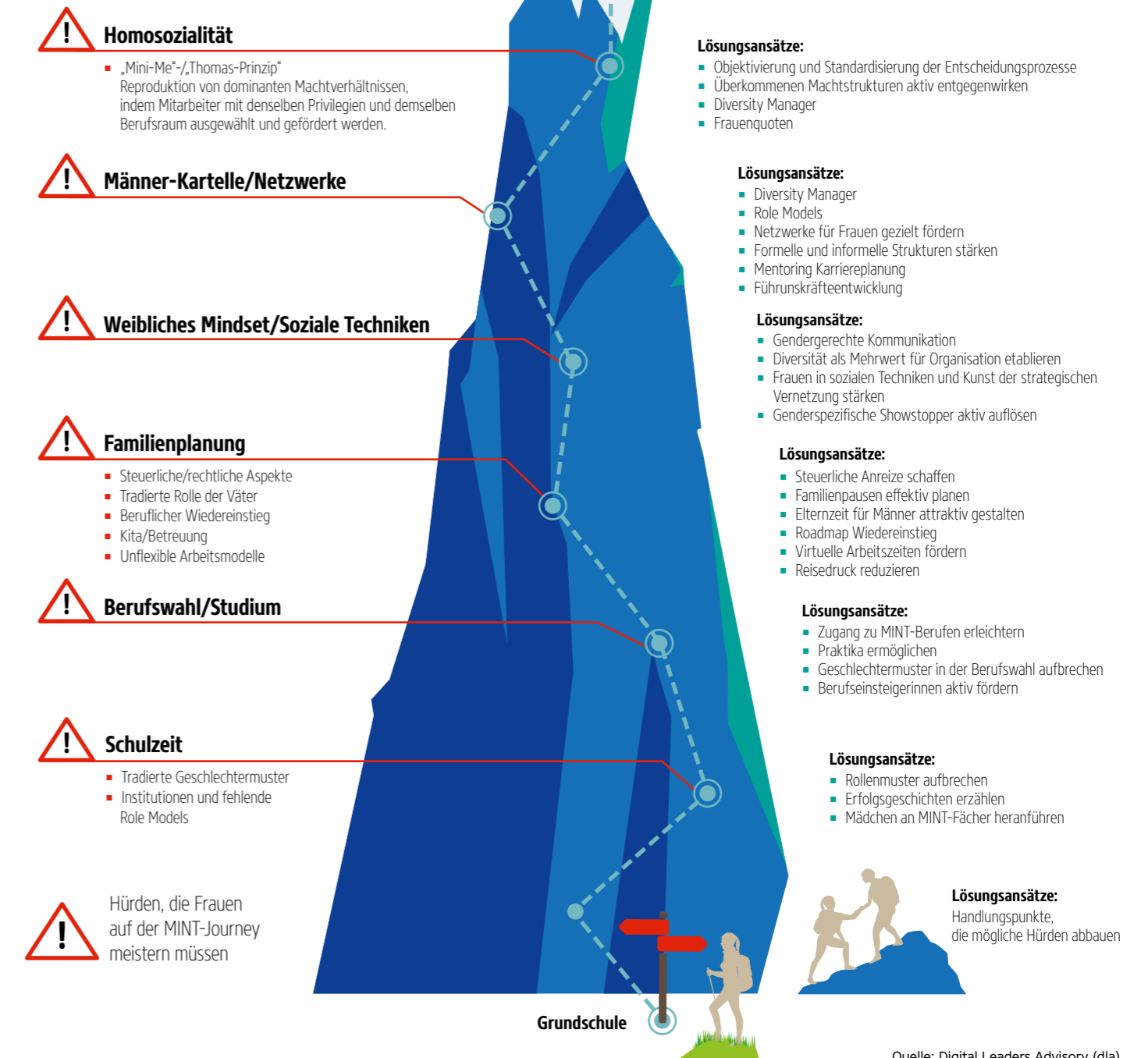
Foto: dla

## Frauenkarrieren in MINT-Berufen: Steiniger Weg zum Gipfel

„Jenseits der Schneegrenze – Karrierepfade von Frauen in MINT-Berufen“ heißt eine aktuelle Studie von Digital Leaders Advisory (dla). Sie basiert auf Tiefeninterviews mit Führungskräften aus den Bereichen IT-Consulting, Informationstechnik, Maschinen- und Anlagenbau sowie Softwareentwicklung.

Der Titel der Studie bezieht sich auf die Aussage einer der Gesprächspartnerinnen: „Karriere machen ist ein bisschen wie Bergsteigen: Zuerst wandert man gemütlich los, dann kommt man immer höher und genießt die Aussicht. Erreicht man die Schneegrenze, ändert sich plötzlich die Welt: Man braucht eine Seilschaft, ein Steigeisen und ein Netz.“

Die Studie zeigt die Hürden auf, mit denen Frauen bei ihrer Karriere in MINT-Berufen zu kämpfen haben, und nennt Lösungsansätze.



# ERWEITERT DIE PIPELINE FÜR FRAUEN

Colleen Berube, CIO der Softwareherstellers  
Zendesk, über den veränderten Stellenwert  
von Diversity in den USA.



Nach der Ermordung von George Floyd und angesichts der überdurchschnittlichen Auswirkungen der Pandemie auf Schwarze, Asiatisch- und Latein-Amerikanische Gemeinschaften in den USA bezogenen Communitys und Unternehmen klar Stellung gegen Rassismus und Ungleichheiten – auch Zendesk.

**28 Prozent Frauen in der IT**  
Da ist für Colleen Berube von Zendesk viel Luft nach oben.

## Noch ein langer Weg

**Colleen Berube hat den Großteil ihrer Karriere in männlich geprägten Arbeitsumgebungen verbracht. Ihr bisheriges Fazit: „Wir haben in den vergangenen 25 Jahren große Fortschritte gemacht. Aber wir haben noch einen weiten Weg vor uns, bis es echte Gleichberechtigung am Arbeitsplatz gibt, insbesondere in traditionell männerdominierten Berufen wie IT und Technik.“**

Wir ermutigen unsere Beschäftigten, mit eine Kultur zu schaffen, in der sich alle zugehörig fühlen. Hier spielen die Employee Communitys eine entscheidende Rolle. Zwei davon sind auf Frauen ausgerichtet: „Women at Zendesk“ richtet sich an Frauen auf jeder Karrierestufe und arbeitet eng mit der Personalabteilung zusammen, um die Pipeline für die Suche nach qualifizierten Frauen für Rollen im Unternehmen zu erweitern. Bei „Women in Engineering“ können sich Ingenieurinnen begegnen und über alle Büros hinweg solidarische Beziehungen untereinander aufbauen.

Zudem gilt es, Möglichkeiten zu identifizieren, wie wir die Repräsentanz unserer unterrepräsentierten Talente weltweit erhöhen können. Wir wollen Führungskräfte dazu ermutigen, einen größeren Pool an Kandidatinnen und Kandidaten in Betracht zu ziehen, damit sie Vorstellungsgespräche nicht immer nur mit Menschen führen, die ihnen ähnlich sind und den gleichen Hintergrund haben. Um eine größere Vielfalt bei unseren Einstellungen zu haben, haben wir uns zum Ziel gesetzt,

dass 50 Prozent der Kandidatinnen und Kandidaten aus Minderheiten-Gruppen stammen.

Wir überprüfen kontinuierlich auf jeder Ebene, wie vielfältig unser Unternehmen ist, um zu verstehen, wie unsere Bemühungen um einen gerechteren Arbeitsplatz vorankommen – wir setzen keine Quoten für Beförderungen fest. Wir wollen die Wurzel jedes Ungleichgewichts verstehen, damit wir unsere Kultur nachhaltig verändern können, anstatt zu versuchen, mit Quoten eine kurzfristige Lösung zu schaffen. Der Weg zu mehr Vielfalt, Gleichberechtigung und Inklusion, insbesondere in Führungs-jobs: Macht das Potenzial weiblicher Führung sichtbar. Statt Quoten einzuführen oder darauf zu warten, dass sich von allein eine natürliche Ordnung einstellt, müssen wir den Wandel anstoßen. Jede von uns sollte sich persönlich und die Talente in den Teams entwickeln und selbst ein Vorbild sein. Als weibliche Führungskräfte müssen wir uns zeigen und ein gutes Beispiel vorleben, um andere zu ermutigen und zu inspirieren.

Foto: Zendesk

# START-UP-KLIMA MIT 700 MITARBEITER:INNEN

abat ist ein internationaler SAP-Dienstleister und Produktanbieter, der Unternehmensprozesse optimiert und mit eigenen Lösungen weiterentwickelt – hauptsächlich in den Branchen Automotive, Diskrete Fertigung und Logistik. Zwei wichtige Grundprinzipien bei abat lauten Vertrauen und respektvoller Umgang.

Seit Gründung vor über 20 Jahren beharrt sich das Unternehmen bis heute konsequent die Strukturen und das betriebliche Klima des Start-up-Unternehmens, als das es einst an den Markt ging. Das bedeutet: Flache Hierarchien, keine Budgets, interessante Projekte. Die Mitarbeiter:innen honorieren das mit Top-Bewertungen, die Kunden, egal ob Konzerne oder Mittelstand, mit lang-jährigen Beziehungen.

Ob das denn stimmt mit den individuellen Arbeits- und Auszeiten und ob sie selbst das auch schon mal in Anspruch genommen hätte? Da muss Isabella Bojdol herzlich lachen: „Ich bin das Skilehrer-Beispiel“, sagt sie und erzählt, dass sie zwei Jahre nach ihrem Einstieg bei abat einen langgehegten Traum anklingen ließ: in Tirol die Ausbildung zur Skilehrerin zu machen. Nicht mal 24 Stunden Bedenkzeit brauchte ihr Personalverantwortlicher, um grünes Licht zu geben. Der Deal: 3 Tage remote als Beraterin arbeiten, 4 Tage auf der Piste. „Am Ende hat mir das noch mehr Power gegeben“, ist sich die Wirtschaftsinformatikerin sicher.

Als Senior Beraterin für den SAP Solu-

tion Manager hilft sie Unternehmen, mit diesem Toolset SAP-Systemlandschaften zu verwalten und zu managen – von der Dokumentation über das Change Management bis zum Test Management. „Für Viele ist das zunächst ein sehr trockenes Thema, das ich gerne greifbarer machen möchte. Die Leute sollen Lust bekommen, damit einen spürbaren Nutzen für ihr Unternehmen zu realisieren“. Das letzte Jahr hat sie unter anderem dazu genutzt, Webinare zu geben und den digitalen Vertrieb weiter zu entwickeln.

Die bei der abat gelebte Leitplanken-kultur, die auf viel Freiraum und Eigenverantwortung setzt, beschreibt sie so: „Privat bestelle ich mir ja auch keinen Lamborghini – es wird erwartet, dass du für das Unternehmen so agierst, wie du das auch privat tun würdest, mit Vernunft und Pragmatismus.“

Auch Olga Winterhoff möchte die Freiräume, die sie bei der abat hat, nicht mehr missen. Bereits während ihres Wirtschaftsingenieur-Studiums mit Schwerpunkt Logistik begann sie als Werkstudentin bei abat, machte dort später ihre Masterarbeit und heuerte



„Ich genieße es, dass ich hier unternehmerisch tätig sein und sowohl vertriebliche als auch beratende Aufgaben übernehmen kann.“



## Werde ein Teil unseres Teams

Ob Studentin, Absolventin, Beraterin, erfahrene Entwicklerin oder Wiedereinsteigerin – wir freuen uns auf Verstärkung in unserem Team!

Mehr Informationen erhältst du auf [www.abat.de/jobs](http://www.abat.de/jobs).

schließlich vor nunmehr acht Jahren als Beraterin an. Mittlerweile leitet sie als Projektleiterin und Solution Architektin Berater- und Entwicklerteams bei Kunden aus unterschiedlichsten Branchen. Sie hat sich auf die Transportmanagement-Lösung der SAP spezialisiert, mit der Unternehmen ihren Material- und Warenfluss optimieren und dadurch Transportkosten senken können.

„Das Tolle ist, dass wir alle gerne über den Tellerrand schauen und eigenverantwortlich Ideen umsetzen können“, erläutert sie am Beispiel von „TM-ON-STREET“. Diese App hat sie mit ihrem Team auf eigene Faust entwickelt, damit Lkw-Fahrer direkt vom Handy einzelne Meilensteine ihrer Transporte direkt ins SAP-System zurückmelden können.

Mittlerweile wird die App von der abat als sogenannte „Consulting Lösung“ angeboten und ist bereits bei mehreren Kunden im Einsatz. „Es war faszinierend zu sehen, wie jeder aus dem Team seine individuellen Stärken eingesetzt hat, um dieses Projekt erfolgreich zu machen. Je gemischter ein Team, umso besser kann man sich ergänzen“, ist ihre Erfahrung.



Olga Winterhoff  
Senior Beraterin

„Das große Ganze zu sehen und in gemischten Teams die besten Lösungen für unsere Kunden zu finden – das finde ich immer wieder bereichernd.“



# IMPULSE DURCH UNTERSCHIEDE

Warum braucht eine Unternehmensberatung fachliche und personale Diversität? Simone Wamsteker, Chief Human Resource Officer von Detecon International, hat eine Vision.

**M**enschen mit unterschiedlichen Talenten, Ausbildungen, Erfahrungen und Persönlichkeiten sind es, die aus einer Gruppe ein erfolgreiches Team machen. Weil sie sich ergänzen, in der Summe ihrer Eigenschaften die besseren Ideen haben und mehr sehen. Diverse Teams brauchen Menschen aller Geschlechter, jeden Alters, jeder Religion, jeder Ethnie, jeder Sexualität. Um das zu erreichen, darf es nicht bei freundlichen Appellen bleiben. Das Thema muss in der Führungsebene angesiedelt sein.

Die Vision ist eine Kultur, in der es normal ist, einer schwangeren Kandidatin nach einem erfolgreichen Interview einen Vertrag anzubieten, Consultants auch während der Elternzeit zu befördern und in der es selbstverständlich ist, dass Kolleginnen und Kollegen jüdischen Glaubens am Freitag Sabbat feiern und einhalten.

Ein solcher Wandel gelingt nicht von heute auf morgen, ist aber für das Beratungsgeschäft notwendig. Wir brauchen Menschen, die um die Ecke denken, innovative Impulse mitbringen, die Dinge anders machen als sonst. Charaktere, die interdisziplinär unterwegs sind, die gelernt haben, dass Empathie und Durchsetzungsfähigkeit Hand in Hand gehen.



**Beatrix Zeng Roloff** arbeitet als Business Analystin bei Detecon International. Sie hat Sinologie studiert und in Shanghai gearbeitet. Diese Erfahrungen helfen ihr in Projekten mit internationalen Kunden.

Neben der personalen Diversität darf die fachliche nicht zu kurz kommen. Prozess-, Funktions- und Industrierwissen paart sich mit fundierten Kenntnissen moderner IT. Ob MINT-Studium oder Quereinstieg ist dabei zweitrangig. Die Kompetenzen können auch durch berufliche Erfahrung, Praktika oder Auslandsaufenthalte erworben worden sein. Gerade solche Lebensläufe interessieren uns.

Ein Role Model ist Beatrix Zeng Roloff. Die Business Analystin bringt funktionale Kenntnisse und IT-Wissen mit. Hinzu kommt ihr Studium der Sinologie, die Erfahrungen im Projektmanagement sowie ihre Auslandsaufenthalte in Shanghai. Das Verstehen und Einfühlen in die Kultur anderer Länder hilft, Projekte mit internationalen Kunden umzusetzen.

Roloff braucht auch in nationalen Projekten Fingerspitzengefühl, etwa im Public Sector, wo viele Abstimmungen mit den unterschiedlichsten Stakeholdern nötig sind. Oft ist man in unterschiedlichen Projekten gleichzeitig unterwegs und hat mehrere parallele Aktivitäten zu bearbeiten. Zu Kundenprojekten kommen interne Termine und Themen dazu, in denen Fachbereichs- und Industrieübergreifender Austausch stattfindet. Durch vielseitigen Input wird die integrative und vernetzte Lösungsfindung gefördert.

## Mehr Perspektiven, bessere Lösungen

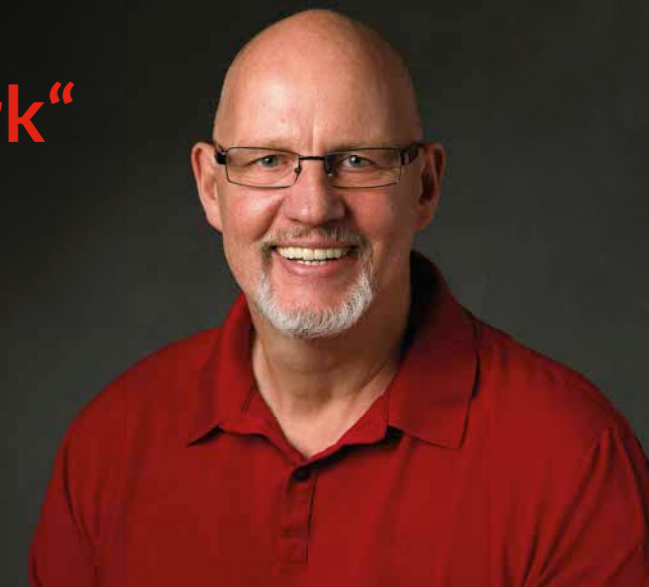
Ein vielseitiger Alltag braucht vielseitige Herangehensweisen. Es braucht den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen, um sich gegenseitig zu unterstützen und so zu wachsen. Je diverser ein Team aufgestellt ist, umso mehr Perspektiven ergeben sich auf ein Problem. Je mehr Perspektiven es gibt, umso größer ist die Diskussion über Vor- und Nachteile, Risiken und Nutzen. Und am Schluss des Prozesses steht eine Lösung, die bereits aus so vielen Blickwinkeln betrachtet wurde, dass man guten Gewissens sagen kann, dass sie die bis dato Beste ist. Das ist die Stärke von diversen Companies: Sie sehen mehr als andere.

Foto: Detecon International

Dr. Dirk Leising, Geschäftsführer der dmc-group

## „Diversity macht uns stark“

Die dmc-group besteht aus fünf mittelständischen IT-Unternehmen in Deutschland, Österreich sowie Rumänien und setzt seit 35 Jahren auf Diversity in allen Bereichen. Damit versucht man nicht Trends zu folgen oder Buzzwords abzuhaken, sondern versteht die Vielfalt als Fundament für Stabilität und Erfolg.



Die Unternehmen der Gruppe decken vielfältige IT-Dienstleistungen im B2B-Bereich ab: von hardwarenaher Entwicklung, über Beratung und Implementierung von ERP-Software bis hin zu spezialisierten Arbeitsplanungs-Lösungen, um nur einige Angebote zu nennen. Dabei ist das Unternehmen auf hochqualifizierte Fachkräfte angewiesen – Alter, Geschlecht oder Herkunft spielen hier keine Rolle. „Ich stelle Menschen ein, keine Geschlechter. Ob männlich, weiblich oder divers ist unwichtig“, meint Dr. Dirk Leising, Geschäftsführer der Gruppe. „Wir haben unser Netz schon immer möglichst weit ausgeworfen und Frauen eingestellt als die IT noch in den Kinderschuhen steckte.“ Diese Philosophie wurde schon von dem Gründer und Inhaber Angelo Zenz verfolgt und wird jetzt natürlich fortgesetzt. „Wir wollen weiter wachsen und freuen uns über neue Gesichter.“ Es sei auch keine Frage des Alters oder Lebensphase, so Leising weiter. „Natürlich setzen wir stark auf Nachwuchsförderung. Gruppenweit haben wir mehrere Auszubildende und duale Studenten, die uns mit neuen Ideen und Perspektiven bereichern. Aber wir stellen auch ältere Semester – teilweise im Rentenalter – ein. Was zählt ist die Motivation.“



Tatjana Weigl (21), Anwendungsentwicklerin für ERP

Diese Flexibilität weiß auch Elisabeth Wirth (35), Marketing Managerin, zu schätzen. Als junge Mutter eines Kleinkindes kommt es vor, dass sie während der normalen Arbeitszeit ausfällt. „Das war aber nie ein Problem – ich kann meine Anwesenheitszeiten anpassen, von zu Hau-

se aus arbeiten oder Arbeitstage tauschen.“ Die offene Kommunikation und die entspannte Selbstverständlichkeit seien ein zusätzliches Plus. „Ich muss kein schlechtes Gewissen haben – jeder darf sich seine Zeit selbst einteilen und durfte schon vor der Pandemie von zu Hause arbeiten.“ Für Dirk Leising ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie selbstverständlich: „Also, erstens, das gehört sich so. Und zweitens, als Unternehmen profitieren wir von ausgeglichenen und konzentrierten Mitarbeitern. Deshalb sollten wir Eltern hier, soweit es uns möglich ist, unterstützen.“ Am Ende ginge es schließlich um die Leistung, nicht die Anwesenheit.



Melanie Grimm (38), Leiterin Sales & Marketing

Für Melanie Grimm (38), Leiterin der Bereiche Sales und Marketing bei der DMC, war diese Geradlinigkeit der Geschäftsführung ein entscheidendes Argument für die Übernahme einer Führungsaufgabe: „Ich wurde aus den eigenen Reihen befördert und kannte das Unternehmen deshalb natürlich sehr gut – aber es war mir sehr wichtig, dass wir auch bei den Anforderungen und Zielen auf einer Linie sind.“ Leistungen seien natürlich wichtig, aber gingen nicht auf Kosten von Stabilität und Partnerschaftlichkeit – sowohl gegenüber Kunden als auch gegenüber den Mitarbeitern. „Wir setzen auf allen Ebenen auf langfristige Beziehungen. Deshalb muss vor allem die Chemie stimmen.“

Dirk Leising sieht gerade in diesem Ansatz das Besondere der dmc-group. „Uns ist wichtig, dass sich Mitarbeiter bei uns wohlfühlen. Wo jemand arbeitet, woher jemand kommt, wie alt jemand ist oder mit welchem Geschlecht sich jemand identifiziert – oder auch nicht identifiziert – spielt dabei keine Rolle. Im Gegenteil – je vielfältiger wir sind, desto besser. Diversity macht uns stark.“

**DMC**  
d m c - g r o u p

**Bewerben Sie sich bei uns:**  
www.dmc-group.com/stellenangebote  
oder bewerbungen@dmc-group.com



# SO GEHT FÜHRUNG TROTZ ELTERNZEIT

Das Startup Twise bringt Job-Tandems zusammen, um Teilzeitmodelle zu ermöglichen. Gründerin Nina Gillmann erklärt, wie das Modell funktioniert.

**Wie kamen Sie auf die Idee, Twise zu gründen?**

**NINA GILLMANN:** Ich habe lange in den USA in gemischten Teams gearbeitet. Als ich vor vier Jahren nach Deutschland zurückkehrte, traf ich auf eine homogene breite Männer-Mehrheit. Auch die Statistiken belegten, dass Deutschland in Sachen Frauenanteil in Führungspositionen in der EU auf dem vorletzten Platz lag. Da wusste ich: das muss sich ändern. Unsere Vision sind alternative Karrieren jenseits des Vollzeitmodells. Wer mit uns zusammenarbeitet, kann allen die gleichen Karrierechancen geben, unabhängig davon, ob sie ihren Arbeitsumfang bedingt durch Eltern- oder Betreuungszeiten reduzieren müssen.

**Wie muss man sich das vorstellen?**

**GILLMANN:** Grundsätzlich melden sich Personalentscheider bei uns,

wenn eine Person im Unternehmen zwar Vollzeit gebraucht wird, sie oder er aber aufgrund von Familienplanung oder anderen Beweggründen die Arbeitszeit reduzieren muss. Anders ausgedrückt: das Twise-Modell besteht aus Tandems, über deren Einsatz es möglich wird, weniger als Vollzeit zu arbeiten und trotzdem einer Vollzeitkarriere gerecht zu werden. Damit können Unternehmen an zwei neuralgischen Punkten ansetzen, um ihre guten Fach- und Führungskräfte zu halten: bei der Familiengründung und beim Wiedereinstieg.

**Also doch in erster Linie ein Modell für Mütter?**

**GILLMANN:** Nein, nicht ausschließlich. Aktuell sehen wir auch Tandem-Modelle im Rahmen von Altersteilzeit: Hier reduziert eine erfahrene Führungskraft die eigene Arbeitszeit und macht die jüngere im Shadowing-

Verfahren zugleich fit für die Position. Ein Tandem kann auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter funktionieren, die auf bestimmte Zeit in einen anderen Bereich hineinschnuppern wollen, dort für sich Wissen aufbauen möchten.

**Wann interessieren sich Kandidatinnen und Kandidaten für ein Jobtandem?**

**GILLMANN:** In erster Linie kommen sie auf uns zu, weil sie sich mit Familie beruflich weiterentwickeln wollen, ihr Arbeitgeber ihnen dafür aber keine passende Lösung bietet. Wir unterscheiden drei Kategorien: Familiengründerinnen wollen im klassischen Eltern-Tandem die Elternzeit überbrücken. Andere Frauen suchen nach einer längeren Pause den karrierefördernden Wiedereinstieg ins Berufsleben. Die Hälfte der Kandidatinnen sind Umsteigerinnen in Vollzeit oder vollzeitnahen Jobs. Viele von ihnen sind Mütter und suchen dringend elternfreundliche Arbeitgeber, die ihnen in Sachen Ort und Zeit mehr Flexibilität bieten, ohne dass sie in der Karriere zurückstecken müssen. Unternehmen also, die wirklich offen sind für kollaborative Arbeitsmodelle. Gerade in Zeiten von Corona gibt es hier immer stärkeren Druck auf den Kessel.

**Was ist die Rolle von Twise in der Besetzung der Tandems?**

**GILLMANN:** Aktuell zäumen wir mit unseren Kunden noch den gesamten Prozess für eine tandemfähige Pipeline auf. Wir starten mit der Vermittlung des richtigen Tandempartners über das Match-Making bis hin zum Onboarding. Aber ein Pilot-Tandem macht noch keine Pipeline. Daher ist es für uns gerade jetzt am Anfang sehr wichtig, dass unsere Ansprech-

partner den holistischen Ansatz dahinter verstehen. Tandem-Karriere-Modelle wirken sich auf die Arbeitsflexibilisierung, die Besetzungsprozesse, die Führungs- und Arbeitskultur und ebenfalls auf das Mikroklima zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. All das gilt es am Anfang mit im Blick zu haben.

**Wo können Personalverantwortliche ansetzen, damit mehr Mütter den karriereförderlichen Wiedereinstieg oder Umstieg schaffen?**

**GILLMANN:** Sie sollten sich einen fundierten Überblick verschaffen, auf welcher Karrierestufe ihnen die weiblichen Talente wegbrechen. Auf der Basis sollten sie mit Rückendeckung des Topmanagements sowie Fachbereichsverantwortlichen kluge Unterstützungsmodelle wie Tandempiloten anbieten und dafür intern Koalitionäre gewinnen. Das aktive Mitgestalten motiviert die meisten zum Vorantreiben.

”  
**Unconscious-Bias-Training bringt nichts, wenn die Teamleiterin aufgrund von Teilzeit zur Sachbearbeiterin degradiert wurde.“**

**Nina Gillmann**  
Gründerin des Startups Twise



Im Tandem geht's schneller voran – auch im Job. Ist eine Position mit zwei Teilzeitkräften besetzt, können zum Beispiel Mütter ihre Karriere besser verfolgen.

**Jobsharing ist kein neues Thema. Warum ist hier bislang so wenig passiert?**

**GILLMANN:** Manche Unternehmen setzen Jobsharing seit Jahren erfolgreich ein, um hochqualifizierte Talente über die Familiengründung hinaus und trotz Teilzeit im Führungskader zu halten. Andere Firmen müssen diese Erfahrungen noch sammeln und lernen sich zu fragen: Scheitern Frauen an der gläsernen Decke (also Diskriminierung) oder an der Teilzeitfalle? Oder ist es eine Mischung aus beidem? Nur wenn man weiß, woran es im Einzelfall liegt, kann man wirksame Gegenmaßnahmen ergreifen: Bias-Bekämpfung gegen die gläserne Decke oder Tandems gegen die Teilzeitfalle. Viele Initiativen gingen am eigentlichen Problem vorbei. Was bringt ein Unconscious-Bias-Training einer Teamleiterin, wenn sie vorher aufgrund von Teilzeit zur Sachbearbeiterin degradiert wurde?

**Wo wollen Sie mit Twise in fünf Jahren stehen?**

**GILLMANN:** Dann haben wir eine solide Kundenbasis aufgebaut und unser Geschäft weiter skaliert. Das Thema Vereinbarkeit hat an Leichtigkeit gewonnen, und Personaler – egal ob im Großkonzern oder im Mittelstand – reagieren auf Elternzeit oder eine andere signifikante Arbeitszeit-Reduktion routiniert und entspannt. Unsere Vision für 2030: Tandems werden flächendeckend von den Unternehmen als Alternative zur Vollzeitkarriere eingesetzt, Quoten sind nicht mehr erforderlich, und Deutschland ist im EU-Ranking nach Frauenanteil in Führungspositionen ins vordere Drittel aufgerückt.

**Von Liv Schulte,**  
Autorin in Hamburg

## Twise

Der Vermittlungsservice von Twise bietet Headhunting und Matchmaking für Unternehmen an, die flexiblere Arbeitszeitmodelle integrieren wollen. Der Fokus liegt auf dem Durchbrechen der gläsernen Decke und des Gender Bias. Unternehmen soll mithilfe der Tandems der Weg zur Geschlechtergerechtigkeit geebnet werden.

Die Tandems überbrücken eine gewisse Zeit in der Karriere, zum Beispiel die Elternzeit. So können zwei Frauen mithilfe von Jobsharing im Beruf bleiben. Das langfristige Ziel ist der berufliche Wiedereinstieg in eine Vollzeitstelle. Die Coronakrise hat die Gleichstellung der Geschlechter zurückgeworfen.

Im Zuge der Krise hat Twise seine Tandems ausgebaut und möchte Mütter und Väter im Home-Office und Expertinnen zu Tandempartnerinnen zusammenbringen.

# TEILE DEINEN JOB UND AUCH DIE FÜHRUNG

Ob Jobsharing oder Führen in Teilzeit, die Krise hat flexibles Arbeiten salonfähig gemacht. Der Konsumgüterhersteller Beiersdorf und der Energieversorger EWE ziehen eine positive Zwischenbilanz.

Diverse Studien zeigen: In der Krise zahlen sich flexible Arbeitsmodelle aus. Der Oldenburger Energieversorger EWE, der mehr als 8.500 Mitarbeitende beschäftigt, hat damit schon vor Corona sehr gute Erfahrungen gemacht. Wie Personalvorständin Marion Rövekamp berichtet, lassen sich mit Modellen wie Arbeiten im Tandem oder Führungsjob mit Teilzeitbeschäftigung Arbeits- und Privatleben so aufeinander abstimmen, dass es für beide Seiten passt. Selbstbestimmung erhöhe die Motivation, so Rövekamp. „Mobiles Arbeiten und eine Erweiterung der Rahmenarbeitszeit haben es vielen Menschen überhaupt erst ermöglicht, ihre Arbeit auch in Coronazeiten zu erledigen.“

”

**Teilen sich Paare die Familienarbeit, ist ein Riesenschritt getan.“**

Marion Rövekamp

Vorständin Personal und Recht

Marion Rövekamp

verantwortet im Vorstand des Energieversorgers EWE das Personalressort. Führen in Teilzeit sei für Männer wie für Frauen eine Option.

Bei EWE sind 60 Prozent der hochqualifizierten Frauen in Teilzeit beschäftigt, darunter auch etliche als Gruppenleiterinnen. Ihre Arbeitszeit können sie sich individuell einteilen. Es gibt Modelle von 20 bis 35 Stunden. Manche haben freie Zeiten oder Tage vereinbart, andere organisieren sich in Absprache mit ihrem Team flexibel, wieder andere erarbeiten sich zusätzliche Urlaubstage.

## Das Ende der einsamen Entscheidungen

Neben flexiblen Teilzeitregelungen gehört auch Jobsharing zu den derzeit angesagten Arbeitsmodellen. Der Konsumgüterhersteller Beiersdorf etwa schreibt seit 2010 alle Stellen am Hauptsitz in Hamburg auch als Tandem-Positionen aus. Das Angebot wird allerdings bisher nur von wenigen aktiv genutzt. Aktuell sind bei den Hanseaten 27 Tandems bereichsübergreifend im Einsatz, 17 davon mit Personalverantwortung, wobei einzelne Tandems sich nach einer gewissen Zeit auch wieder auflösen, während sich andere neu bilden.

Christina Braase, Diversity & Jobsharing Expert bei Beiersdorf, hätte sich über

eine stärkere Nachfrage gefreut, kennt aber auch die bestehenden Hürden. Zum einen müsse sich jeder darüber klar werden, was das für ihn in seiner Arbeitssituation bedeutet. Zum anderen gehe es bei der Arbeit im Tandem auch um die Bereitschaft, offen mit eigenen Schwächen umzugehen, die ein Tandempartner dann möglicherweise auffangen müsse.

„Das ist für viele eine mentale Hürde“, weiß Braase, die auch als Jobsharing-Botschafterin im Konzern unterwegs ist. Darum gelte es, über die Vorteile des geteilten Arbeitens aufzuklären. Es zahle sich für ein Unternehmen aus, wenn „Ideen gleich durch zwei Hirne laufen, im Mini-Team effiziente Entscheidungen getroffen werden und sich Mitarbeiter angesichts einer komplexer werdenden Arbeitswelt nicht mehr als einsame Entscheider fühlen müssen“. Gerade der letzte Punkt sei für Führungstandems besonders spannend.

Teil von Braases Job ist das Matchmaking: Das bedeutet, Mitarbeitende, die sich vorher nicht kennen, zu einem möglichen Tandem zu vereinen. Da die Chemie zwischen den Partnern stimmen muss, informiert Braase über

Best Practices bestehender erfolgreicher Tandems, aber auch über mögliche Stolperfallen, die es gemeinsam zu überwinden gilt. Externe „Erste-100-Tage-Coachings“ sollen darüber hinaus helfen, mögliche Reibungspunkte von Anfang an zu minimieren.

In einem Workshop fand Beiersdorf heraus, dass Arbeitsmodelle wie Jobsharing kommunikativ begleitet werden müssen. Sich einen Job zu teilen sollte nicht nur ein Thema für Mütter sein, sondern ein effektives Tool, das für jeden einen Mehrwert bieten kann, wenn man eine Zeit lang flexibler arbeiten möchte.

„Wichtig ist: Man braucht Unterstützer, damit etwas vorangeht“, sagt Braase. Zum inneren Kreis bei Beiersdorf gehören die HR Business Partner, das sind vorwärtsgewandte Führungskräfte und erfolgreiche Jobsharer, die sich für das Modell einsetzen und es präsentieren. Der Rückhalt aus dem Topmanagement sei unverzichtbar und gebe ordentlich Rückenwind, so Braase.

## Hoher Wissenstransfer im Tandem

Auf Kommunikation setzt auch EWE-Vorständin Rövekamp. Das Thema „Frauen in Führung“ habe seinen Platz im Intranet, im Vorstands-Blog, aber auch in der externen Kommunikation, also in Vorträgen, Pressemeldungen oder den sozialen Medien. Neben Mentoring-Programmen für Frauen bietet das interne Netzwerk „Frauen mit Energie“ verschiedene Seminare an, oft auch im Kontext mit Führung, und fördert den Austausch sowie die Empfehlungskultur untereinander. Hier werden auch interne Stellenangebote eingebracht, um die Frauen zu informieren und zu motivieren.

Die EWE-Managerin registrierte, dass sich im Laufe des vergangenen Jahres einiges in Sachen flexible Karriere-modelle bewegt hat. Wichtig sei, dass auch Männer Möglichkeiten wie Führen in Teilzeit stärker annehmen. „Wenn sich Paare die Familienarbeit stärker teilen und es für beide eine Option ist, in Teilzeit zu arbeiten, haben wir einen Riesenschritt getan“, ist Rövekamp überzeugt.

Gerade Führungskräfte, die in Teilzeit gehen möchten, koste es persönliche Überwindung, den Vorgesetzten darauf anzusprechen. Zudem brauchten die Betroffenen einen Plan, wie sie sich künftig organisieren wollen. Auch für Menschen, die bereits in Teilzeit arbeiten, sei es ein großer Schritt, aus dieser Position heraus einen Führungsjob anzutreten. „Hier brauchen wir unternehmensübergreifend noch mehr kluge Unterstützungsmodelle“, sagt EWE-Frau Rövekamp.

Dem stimmt Braase von Beiersdorf zu. Da es bislang nur wenige Führungskräfte mit reduzierter Stundenanzahl oder geteilten Jobs gebe, brauche es eine offene Unternehmenskultur. Die HR-Experten ermutigen Mitarbeitende, Tandems für sich auszuprobieren, ohne Konsequenzen für ihre Karriere befürchten zu müssen. In Bezug auf die Vereinbarkeit zwischen Privatleben und beruflicher Weiterentwicklung benötigten die Beschäftigten Zeit, um herauszufinden, ob der eigene Arbeitsstil verändert werden muss. Diese Chance räumt Beiersdorf ihnen ein. Daher freut sich Braase immer, wenn ihr Tandempartner berichten, dass sie jederzeit wieder im Jobsharing-Modell arbeiten würden.

Mit Tandem-Teams hat Beiersdorf gute Erfahrungen gemacht. Jeder habe seinen Sparringspartner und



Christina Braase

ist bei Beiersdorf in Hamburg für Diversity und Jobsharing zuständig. Im Unternehmen existieren aktuell 27 Jobtandems. Die mentale Hürde sei bei vielen noch hoch, auch weil man bereit sein müsse, offen mit eigenen Schwächen umzugehen, die ein Tandempartner auffangen müsse.

Coach an der Seite, sagt Braase. Versteht sich ein Tandem gut und die Partner geben sich offenes Feedback, entwickelt sich das Team im Sinne des Unternehmens weiter. Die Hamburger haben auch Succession Tandems. Dort findet ein Senior-Manager, der die Arbeitszeit reduzieren möchte, mit einem Talent zusammen, das sich in die Rolle entwickeln will. „Die perfekte Grundlage für Wissenstransfer“, so Braase.

## Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Für EWE-Personalvorständin Marion Rövekamp bieten flexible Arbeits- und Karrieremodelle wichtige Hebel für Personalentwicklung und Talentmanagement: „Wenn es für Teams selbstverständlich ist, interdisziplinär sowie bereichs- und hierarchieübergreifend zusammenzuarbeiten und jede Rolle auch so zu besetzen, dass sich unterschiedliche Persönlichkeiten und Charaktere austauschen und sich ebenfalls vertreten, ist viel erreicht.“ In dieser Hinsicht habe die Pandemie durch das eigenverantwortliche und selbstverständliche mobile Arbeiten einiges vorangebracht.

Von Silvia Hänig, Autorin in München

”

**Im Tandem laufen die Ideen durch zwei Gehirne.“**

Christina Braase

Diversity & Jobsharing Expert, Beiersdorf

# FÜHREN IM GEMISCHTEN DOPPEL: 1 + 1 = 3

Sie sind Pioniere im Management: Sandra Steinert und Andreas Winkelmann leiten gemeinsam die Software Factory beim IT-Dienstleister BTC. Ihre 150 Mitarbeitenden sitzen an vier Standorten, derzeit überwiegend im Home-Office.

**M**it Steinert und Winkelmann ist bei BTC schon das zweite Führungsteam am Start. Hintergrund ist der Wunsch des IT-Dienstleisters, auch auf der Führungsebene mehr Agilität ins Unternehmen



**Sandra Steinert**

„Unsere unterschiedlichen Temperamente sorgen für die nötige Reibung, wodurch stets das bessere Ergebnis entsteht.“



**Andreas Winkelmann**

„Würden wir beide gleich ticken, wäre unser Modell nur Arbeitsteilung. Aber es ist mehr.“

zu holen. „Das bedeutet für uns unter anderem, klassische Hierarchien abzuschaffen, die Verantwortung breiter im Unternehmen zu streuen und auch verteilt zu führen“, sagt Winkelmann. Vielleicht könne eine Führungskraft schneller entscheiden als ein Team, aber sie könne nicht so schnell alles durchdringen. Also bringen im BTC-Führungsteam zwei Köpfe ihr Wissen, ihre Sichtweisen und ihre Erfahrungen ein – eine gute Ausgangsposition, um richtig und stabil zu entscheiden.

Sandra Steinert findet für ihr Tandem die Formel 1 + 1 = 3: „Unsere Temperamente und beruflichen Erfahrungen sorgen im Austausch untereinander für die nötige Reibung, woraus stets das bessere Ergebnis entsteht, als wenn einer allein entscheiden würde.“ Die Diversität in Geschlecht, Alter und Erfahrung empfindet das Duo als Vorteil. „Jeder Gedanke wird gehört, auch wenn er an den eigenen Vorstellungen rüttelt“, so Steinert. Wichtige Entscheidungen würden so tragfähiger, weil sie vorher gründlicher vorbereitet und beleuchtet wurden.

Steinert ist temperamentvoll, Winkelmann eher besonnen. „Würden wir beide gleich ticken, wäre unser Modell nur eine Arbeitsteilung. Aber es ist mehr:

Unsere Rolle ist verteilt auf zwei Schultern – das ist ein klarer Mehrwert“, sagt Winkelmann.

Beide wissen, dass ihr Modell den Abschied von klassischen Hierarchien voraussetzt. Dazu sind viele Firmen auch aus Kostengründen nicht bereit, da eine doppelt besetzte Position einen höheren Personalaufwand nach sich zieht. Die Sorge, dass Entscheidungen länger dauern, entkräftet Winkelmann: „Unsere Entscheidungsgeschwindigkeit ist nicht ein Jota langsamer als in klassischen Strukturen. Wichtige Voraussetzung dafür: Wir haben ein gemeinsames Verständnis der Aufgabe und sind an der Sache orientiert, nicht an der Macht.“ Darum eignen sich Machtmenschen nicht für Führungsteams.

Derzeit macht sich das Duo viele Gedanken, wie es den Kollegen im Home-Office geht. Es achtet darauf, die Dauer der Videokonferenzen zu begrenzen und Pausen zu ermöglichen. Auch den Flurkontakt ermöglichen sie in Microsoft Teams, so Steinert: „Dreimal die Woche sitzen wir im virtuellen Büro, und jeder kann vorbeischaun, und wir führen mit drei Mitarbeitern pro Woche halbstündige Gespräche.“

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor



## AUSBILDUNG UND STUDIUM

# Future is female – and technology, too.

Wir entwickeln Technologien, die das Leben der Menschen verbessern. Dafür ist nichts wichtiger als nachhaltige Ideen und Produkte. Das ist es, was uns seit Generationen antreibt, und das ist es auch, was wir künftigen Generationen beibringen möchten. Deshalb bist du in deiner Ausbildung oder deinem dualen Studium bei Siemens von Anfang an in spannende Projekte involviert. Denn wir entwickeln nicht nur die Welt von morgen, sondern auch die schlaun Köpfe der Zukunft.

Wir nutzen die Vielfalt unserer Belegschaft und schaffen ein Arbeitsumfeld, das für alle Menschen offen ist. Dafür wünschen wir uns vor allem mehr Frauen in MINT-Berufen.

### In folgenden Fachbereichen bilden wir aus:

- Informatik & Wirtschaftsinformatik
- Elektrotechnik & Mechatronik
- Mechanik & Maschinenbau

Solange die Welt sich dreht, werden wir uns neuen Herausforderungen stellen. Möchtest du uns helfen, diese anzupacken?

Entdecke unsere Ausbildungs- und Studienangebote auf [ausbildung.siemens.com](https://ausbildung.siemens.com) oder scanne den QR-Code.



Fotos: BTC

**SIEMENS**



# WOL ODER DIE ENERGIE DER FRAUEN

Was, wenn sich über 3.000 Frauen über zwölf Wochen in kleinen Gruppen digital begegnen? Das Netz fängt zu glühen an.

**K**atharina Krentz treibt bei Bosch schon ein paar Jahre das Thema Working Out Loud (WOL) voran. Der Grundgedanke der von Bryce Williams und John Stepper entwickelten Lernmethode: Mache deine Arbeit sichtbar, lasse andere daran teilhaben, dann profitieren alle. Dafür schließen sich fünf Menschen, die sich idealerweise nicht kennen, zu einem WOL-Circle zusammen, der einmal wöchentlich digital zusammenfindet – und das über zwölf Wochen lang.

**12 Wochen, 5 Menschen,  
5 Ziele**

Jede und jeder im Circle setzt sich ein persönliches Ziel, das er binnen zwölf Wochen erreichen möchte. Gemeinsam tauschen sich alle darüber aus, erhalten aber auch Aufgaben und Übungen, die sie dabei unterstützen.

Was bei Bosch und in anderen Unternehmen schon funktioniert, fand jetzt dank der privaten Initiative von Katharina Krentz und ihren Mitstreite-

„**Ich bin überrascht und erfreut darüber, wie sehr ich wachsen kann, indem ich anderen helfe.**“

Gabriella Kornberger

**Katharina Krentz** hat mit ihrer privaten Working-Out-Loud-Initiative über 3.300 Menschen begeistert.

rinnen Monika Struzek, Jeannette Böcker-Vorlop und Sandra Glück eine ungeahnte Steigerung: Mit über 3.300 Menschen, zum Großteil Frauen, dürfte WOL #Frauenstärken alles in den Schatten gestellt haben, was es bislang in der Business-Welt an einer übergreifenden Vernetzung im digitalen Raum gab.

## WOL #Frauenstärken

Krentz und ihr Orgateam haben unter anderem 1.500 Arbeitsstunden investiert, über 2.300 Mails beantwortet und die Teilnehmerinnen in 666 Circles



eingeteilt, die Hälfte davon umorganisieren müssen, mit blink.it und Mural eine Lern- beziehungsweise Collaborationplattform zur Verfügung gestellt, zwölf Powerfrauen für wöchentliche Role-Model-Videos gewonnen und einige Pit-Stop-Events auf YouTube mit weiteren Impulsen für die Lernreise gestaltet.

Dieser ehrenamtliche Einsatz lässt erahnen, mit wie viel Energie das Orgateam an sein Vorhaben ging. Diese Power übertrug sich nach der Eröffnungsveranstaltung nahtlos auf die Teilnehmerinnen. Eine davon war Cristina Bär, die 15 Jahre im Qualitätsmanagement arbeitete und Technik eher aus der Governance-Brille betrachtete. In ihrer neuen Funktion als Teamleiterin im Cloud-Umfeld bei Bosch will sie wieder als Informatikerin wahrgenommen werden. Das war für sie die Motivation, bei Working Out Loud mitzumachen.

Cristina Bär studierte in Rumänien Informatik, sah das damals aber nicht als außergewöhnlich an, da dort der

Anteil der Studentinnen in technischen Fächern bei 30 Prozent liegt. „Die Dynamik, die in den Circle-Treffen entstand, begeisterte mich“, beschreibt die Informatikerin. „Fünf fremde Menschen nähern sich über zwölf Wochen an und helfen sich gegenseitig, sich selbst zu finden und das gesteckte Ziel zu erreichen.“ Schon das bewusste Wahrnehmen dieses Ziels helfe sehr. Voraussetzung sei jedoch, dass man sich mit sich selbst beschäftigen will und sich selbst reflektieren kann.

Denn: „Durch Working Out Loud muss man sich gewissermaßen nackt machen, auch zugeben, dass der Ist-Zustand nicht so gut ist und man ein Ziel erreichen will“, so Cristina Bär. Sie hat die Erfahrung gemacht, dass sich damit Männer schwerer tun als Frauen. Man müsse also eine persönliche Fehlerkultur entwickeln.

## Nerd-Faktor? Nach WOL ist davon nichts mehr übrig

Für Gabriella Kornberger, die als Softwareentwicklerin und Softwarearchitektin bei einer Krankenkasse arbeitet, haben sich durch die Teilnahme an WOL #Frauenstärken unerwartete Horizonte eröffnet: „Der Nerd-Faktor war groß bei mir. Normalerweise bin ich eher introvertiert, rede wenig und tue mich nicht so leicht, andere Leute anzusprechen. Das hat sich mit Working Out Loud geändert.“

Nun hat sie eine komplett andere Einstellung zu ihrer Persönlichkeit, sagt Gabriella Kornberger: „Ich kann jetzt jeden um Hilfe oder Rat fragen, denn das Schlimmste, was mir passieren kann, ist ein Nein. Und das nehme ich nicht persönlich. Ich weiß jetzt, wie ich mit dem Nerd in mir umzugehen habe. Ich weiß, wie ich aus meiner



Gabriella Kornberger

„Ich kann jetzt jeden um Hilfe oder Rat fragen, denn das Schlimmste, was mir passieren kann, ist ein Nein.“



Cristina Bär

„Fünf fremde Menschen nähern sich über zwölf Wochen an und helfen sich gegenseitig, sich selbst zu finden und das gesteckte Ziel zu erreichen.“

Komfortzone rauskomme, damit es sich für mich auch gut anfühlt. Je öfter man diese Komfortzone verlässt, desto größer wird der eigene Spielraum.“ Gerade Frauen müssten sich klar werden: sie bleiben unsichtbar im Job, wenn sie nur gute Arbeit machen. Auch wenn sie strukturierter an Dinge rangehen und mitunter gut programmieren können, werden sie nicht dafür gefeiert. Sie müssen für Anerkennung und Sichtbarkeit oft kämpfen.

Auch in ihrem Circle haben sich alle gegenseitig geholfen, sind in kleinen Schritten ihren Zielen nähergekommen. „Wir haben uns gegenseitig motiviert, gerade wenn wir mal im Laufe der zwölf Wochen einen Durchhänger hatten“, so Kornberger. Auch wenn alle unterschiedliche Ziele hatten, konnten sie einander oft wertvolle Impulse geben, indem sie ein Problem aus einer komplett anderen Perspektive betrachteten.

Kornberger selbst ist ihrem Ziel, Mädchen und Kindern das Programmieren nahezubringen, durch WOL ein Stück näher gekommen. Sie vernetzte sich mit den Macherinnen der Otto-Initiative „Develop <HER>“ (Seite 36) und gestaltete mit ihnen zusammen schon ein Meetup. Durch Working Out Loud ist ihr zudem bewusst geworden, wie wichtig es ist, andere zu unterstützen. Seitdem zeigt sie ihre Wertschätzung Personen in ihrem Umfeld gegenüber bewusster und teilt ihr Wissen viel aktiver. „Ich bin überrascht und erfreut darüber, wie sehr ich wachsen kann, indem ich anderen helfe. Dieses WOL-Prinzip zu leben und sich gegenseitig zu stärken ist gerade für uns Frauen in der IT-Branche sehr wichtig und für mich ein wertvolles Learning der zwölf Wochen“, so Gabriella Kornbergers Fazit.

Von Alexandra Mesmer, Senior Editor

## Working Out Loud – die Methode

**2010 formulierte Bryce Williams die Idee des Working Out Loud: Macht jeder seine Arbeit in einem Netzwerk sichtbar und lässt andere daran teilhaben, lernen alle. 2015 entwickelte John Stepper, damals bei der Deutschen Bank in New York angestellt, die Methode in seinem Buch „Working Out Loud: For a better career and life“ weiter.**

**Als fünf Grundprinzipien definiert Stepper**

- Beziehungen,
- Großzügigkeit,
- sichtbare Arbeit,
- zielgerichtetes Verhalten und
- wachstumsorientiertes Denken.

**Im Mittelpunkt steht ein zwölfwöchiges Programm (WOL-Circle), in dem die Teilnehmenden in die Lage versetzt werden, Neues zu lernen und Gewohnheiten zu ändern.**

**In Deutschland setzen unter anderem Konzerne wie Audi, BMW, Bosch, Continental, Daimler, Deutsche Bank, Telekom oder Siemens diese Lernmethode ein.**

# WAS IT-MANAGER IHREN TÖCHTERN RATEN

He for she: Wie unterstützen Väter ihre Töchter in Sachen Studienwahl und Karriere? Wir haben IT-Manager anlässlich des diesjährigen Girls' Day gefragt, welchen Rat sie ihren Töchtern mit auf den Weg geben.

**Michael Müller-Wünsch,**  
CIO von Otto, 1 Tochter

Meine Frau und ich stärken schon heute unserer Tochter den Rücken für ihre Zukunft“, sagt Michael Müller-Wünsch, CIO von Otto. Dabei ist es den Eltern wichtig, dass sie bei allem schulischen Fleiß und persönlichen Ambitionen den Menschen und die Gesellschaft im Mittelpunkt sehe. „Sie ist mit 16 schon eine tolle, reflektierte Persönlichkeit, die intrinsisch motiviert ihre Chancen sucht und ihre Zukunft aktiv gestaltet.“

Die Eltern ermutigen ihre Tochter, neugierig und aufmerksam ihren eigenen, persönlichen Weg in einer noch zu wenig durch Frauen geprägten Welt zu finden. Durch die langjährige Tätigkeit des Vaters als CIO sei sie ebenso wie ihre beiden älteren Brüder mit viel Technologie aufgewachsen. „Diese begleitet uns aber nur und soll immer in unserem Dienste stehen“, sagt Müller-Wünsch. Sein Plädoyer: „Wir wünschen uns nicht nur für unsere, sondern für alle Kinder, eine Offenheit, ihre eigenen Wege zu gehen, Technologie als wertstiftenden Teil des Lebens zu sehen und sie neugierig und mutig für sich zu nutzen. Die Zukunft hat viel zu bieten!“

**Michael Müller-Wünsch**  
„Wir wünschen uns für alle Kinder eine Offenheit, ihre eigenen Wege zu gehen und Technologie als wertstiftenden Teil des Lebens zu sehen.“



**Catalin Barbulescu**  
„Männer denken in Headcounts, Frauen in Herz-Counts.“



**Niklas Spitzcok von Brisinski**  
„In der IT gehört das nächste Jahrzehnt den Frauen.“



**Catalin Barbulescu,**  
CIO von Bofrost, 1 Tochter

Auch Catalin Barbulescu, CIO von Bofrost, hat eine Tochter, die noch zur Schule geht. Er ist überzeugt, dass Frauen, die Karriere machen wollen, nicht zwangsläufig wie ein Mann agieren müssen. Vielmehr könnten sie durch ihre Soft Skills eher punkten, gerade in Führungspositionen: „Frauen haben meist mehr Empathie, Verständnis, Wertschätzung, Sensibilität und bessere Kommunikations-Skills, um die Mitarbeiter zu unterstützen.“ Viele Männer müssten das sehr hart erlernen, und manchem gelinge es nie. Zudem habe der taffe Führungsstil im 21. Jahrhundert ausgedient. Seine Erfahrung ist: „Männer denken in Headcounts, Frauen in Herz-Counts.“

So lautet denn sein Rat an seine Tochter, feminin zu bleiben und sich auf ihre Soft-Skills zu verlassen. Sie solle sich bemühen, immer dazulernen, entschlossen zu sein, Visionen zu entwickeln und zu vermitteln und – hier spricht der erfahrene IT-Chef – die Agilität im Unternehmen voranzutreiben. Am wichtigsten ist ihm aber: „Zudem sollte sie nie vergessen, dass Fehler die größten Lehrer im Leben sind, die man haben kann.“

**Niklas Spitzcok von Brisinski,**  
Leiter der Münchner Geschäftsstelle von Adesso, 2 Töchter

„In der IT gehört das nächste Jahrzehnt den Frauen“, ist Niklas Spitzcok von Brisinski von Adesso überzeugt. Die überspitzte Formulierung soll einen positiven Zukunftsaussicht geben: „In den nächsten Jahren dürften die Voraussetzungen, als Frau in der IT Karriere zu machen, so gut sein wie nie zuvor.“ Die Kampagne „She for IT“ habe dem Unternehmen einen spürbaren Vorteil im Bewerbungsmarkt verschafft. Mit dem Projekt möchte Adesso Frauen ermutigen, die Karriere in der IT und den Weg in Führungspositionen einzuschlagen. Zuerst sei Spitzcok von Brisinski stutzig gewesen, doch inzwischen sieht er das anders: „Die Kampagne hebt im Unternehmen Barrieren auf, die mir früher gar nicht bewusst waren.“ Deshalb sei das Thema auch zuhause präsenter geworden, und der Vater kann heute stolz berichten, dass eine Tochter in der Oberstufe Informatik gewählt hat.

**Frank Riemensperger,**  
Vorsitzender der Geschäftsführung Accenture DACH, 2 Töchter

„Egal in welchem Beruf – ein tiefes Verständnis von relevanten Technologien und dem Wissen, diese Technologien in konkrete Anwendungen zu bringen ist heute ein Muss“, so Frank Riemensperger, Vorsitzender der Geschäftsführung Accenture DACH. Er hat seinen zwei Töchtern stets geraten, ihre Stärken zu erkennen und sie kontinuierlich aufzubauen. Dies eröffne vielfältige Möglichkeiten und Rollen im Unternehmen. „Zu guter Letzt braucht es ein Team, in dem man sich wirklich wohlfühlt, in dem die eigene Stimme zählt und in dem unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen



**Carsten Priebis,**  
CIO und CDO bei Randstad Deutschland, mit seiner Tochter.



**Frank Riemensperger**  
„Es braucht ein Team, in dem man sich wirklich wohlfühlt, in dem die eigene Stimme zählt und in dem unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen zusammenkommen.“



**Michael Kollig**  
„Jemand, der mit Liebe und Überzeugung für ein Thema brennt, wird auch seinen oder ihren beruflichen Weg finden.“



**Roger Kehl**  
„Gestalte deine Zukunft aktiv mit, durch Feedback oder Mitarbeit.“

zusammenkommen – dann kann man gemeinsam viel erreichen.“

**Michael Kollig, Director Customer Engineering Europe North, Google Cloud, 2 Töchter**

„Ich bin mit zwei Töchtern gesegnet und habe mich bemüht, sie nicht in eine Richtung zu drängen“, sagt Michael Kollig, Director Customer Engineering Europe North, Google Cloud. Er rät ihnen, sich im Studium nicht von vermeintlichen Berufsaussichten leiten zu lassen. Sie sollten in die Richtung gehen, die ihren Interessen und Neigungen entspricht. „Ich bin überzeugt: Jemand, der mit Liebe und Überzeugung für ein Thema brennt, wird auch seinen oder ihren beruflichen Weg finden.“ Beide Töchter studieren, daher wird sich noch zeigen, ob sich diese These in der Realität bestätigt. „Ich habe stets mit intrinsisch motivierten Menschen die besten Erfahrungen gemacht, und nicht mit denen, die kamen, weil sie gute Verdienstmöglichkeiten vermuteten.“

**Roger Kehl, Head of Manufacturing, Executive Management Board Central Europe bei Atos, 1 Tochter**

Roger Kehls Botschaft an seine Tochter lautet: „Wenn es um deine (digitale) Zukunft geht, dann müssen bei der Gestaltung dieser Zukunft alle Stimmen und Meinungen gehört werden.“ Damit meint er Menschen aller Geschlechter, Länder, Schichten und Kulturen: „Die Idee sollte sein, digitale Lösungen für alle zu entwickeln und nicht nur für wenige. Gestalte deine Zukunft aktiv mit, durch Feedback oder Mitarbeit. Diese Gedanken können dir bei der Entscheidung für den weiteren beruflichen Weg helfen.“

**Von Karen Funk und Maximiliane Piontek**

Fotos: Otto; photo67.de; Brisinski; Carsten Priebis; Accenture; Google Cloud; Atos

# SIDEPRENEURSHIP – GRÜNDEN IN DER KRISE

Linda Kramer ist Abteilungsleiterin bei Siemens Energy und gründete mitten in der Coronakrise einen Onlineshop, der modische Schnürsenkel für Männer anbietet.

**Linda, warum hast du parallel zum Job gegründet?**

**LINDA:** Ich wollte mich nicht entscheiden! Siemens ist meine Company, die Arbeit dort macht mir total Spaß. Aber ich wollte auch mein eigenes Business gründen. Ich sah eine Opportunität, das hat mich fasziniert und mich nicht mehr losgelassen.

**Wie kamst du ausgerechnet auf Schnürsenkel?**

**LINDA:** Ich brachte meinem Mann immer gern modische Accessoires von meinen Geschäftsreisen mit. Vor zwei Jahren waren bunte Socken das High-

**Linda Kramer**

Die 34-Jährige ist Abteilungsleiterin bei Siemens Energy. Die weitgereiste Wirtschaftsingenieurin, die unter anderem zwei Jahre für Siemens in Florida tätig war, kehrte mitten in der Coronakrise in ihre Heimat Ettenbeuren zurück. Von dort gründete sie ihre GbR Remark Exclusive. Über ihren Onlineshop bietet sie hochwertige trendige Schnürsenkel für Männer. Fun Fact: Remark ist rückwärts für Kramer und angelehnt an „remarkable“ (außergewöhnlich).

<https://remark-exclusive.com>

light. Leider ist die Modewelt des Mannes ziemlich schnell zu Ende. Aber ich dachte, man könnte bei den Schuhen anfangen, recherchierte und kam auf Schnürsenkel, die es zwar hochwertig gab, aber meist nur unifarben. So entstand die Idee, bunte, nachhaltig produzierte Schnürsenkel anzubieten.

**Was kam nach der Idee?**

**LINDA:** Ich habe wirklich viel recherchiert – in jeder Hinsicht: was Materialwissen anbelangt, wo ich produzieren lassen kann, rechtliche Vorgaben, Versicherungsfragen bis zu IT-Themen rund um den Onlineshop.

**Du lässt deine Schnürsenkel nachhaltig in Asien produzieren. Wie hast du den Zulieferer gefunden?**

**LINDA:** Ich habe alle üblichen verdächtigen Produktionsländer gescannt, also Portugal, Spanien, Türkei und Asien. Da musste ich viel chatten, schreiben, telefonieren. Ich habe verschiedenen Kandidaten Skizzen meiner Schnürsenkelentwürfe geschickt und gefragt, wie sie das herstellen würden. Da ich aber mit einer überschaubaren Bestellmenge startete, war es sehr herausfordernd, gar unmöglich, einen europäischen Hersteller an Bord zu bekommen. Ein asiatischer Hersteller bekam dann den Zuschlag, weil er

deutlich günstiger herstellt als die EU-Anbieter, auf meine Wünsche einer kleinen Serie eingeht und zuverlässig ist. Das Unternehmen hat 30 Mitarbeiter und benutzt Garne, die Oeko-Tex Standard 100 zertifiziert sind, und beteiligt sich an der internationalen Global-Recycled-Standard(GRS)-Zertifizierung, das war mir wichtig.

**Du vertreibst derzeit zehn Produktvarianten über deinen Shop. Wäre Amazon nicht einfacher?**

**LINDA:** Ja, hatte ich auch überlegt und auch versucht, vor allem weil mein Mann ebenfalls ein Nebengeschäft über Amazon aufgebaut hat. Jedoch ist Amazon nicht die Plattform, auf der neue Produktideen die ausreichende Aufmerksamkeit bekommen. Der Amazon-Kunde weiß genau, was er sucht. Vielleicht sucht er ein rotes T-Shirt und vergleicht noch die Preise und ist dann wieder weg. Normalerweise streifen die Kunden nicht durch die Produkt-Kategorien und schauen, was es sonst noch gibt. Ein Amazon-Kunde, der Schnürsenkel sucht, weiß genau, welche er braucht. Daher bedarf es bei meinen Produkten eines anderen Kanals, welcher durch Social-Media-Aktivitäten unterstützt wird. Ist mein Produkt dann bekannt und bemühen die Leute hoffentlich gezielt die Produktsuche

nach meinem Markennamen, wird ein Verkauf über Amazon auch kostendeckend möglich sein. Aber meine Zeit kommt noch (*lacht*)!

**Du hast dich also entschlossen, deinen eigenen Shop zu bauen?**

**LINDA:** Ja, auch dazu habe ich gründlich recherchiert. Ich bin ziemlich schnell darauf gekommen, dass es viele Shop-Systeme gibt, für die man monatlich relativ hohe Gebühren zahlt. Also habe ich bei Myhammer.com meine Requirements für meinen Shop reingestellt und innerhalb von 30 Minuten 15 Angebote von Programmierern erhalten. Die Wahl fiel auf Maxim, einen jungen Studenten, der sich auch gerade ein eigenes Business aufbaut. Ich hatte mein Konzept schon genau vorgedacht und ihm eine Powerpoint dazu erstellt. Er hat dann innerhalb von vier Wochen den Shop programmiert.

**Welche Programme verwendet ihr?**

**LINDA:** Als Webseiten-Tool benutze ich Wordpress kombiniert mit „Elementor“ und dem Shop-Plugin „WooCommerce“. Die technische Übergabe von Maxim an mich habe ich auf Video aufgezeichnet, so kann ich meinen Shop jetzt komplett allein bedienen.

**Wer macht die Fotos von deinen Produkten für den Shop?**

**LINDA:** Die mache ich auch selbst. Anfangs noch mit unserer Urlaubskamera, mittlerweile habe ich mich aber ausgestattet mit Fotobox, Licht, Stativ und Grafikprogrammen.

**Du hast sehr viel Eigenleistung hineingesteckt. Hattest du auch Hilfe?**

**LINDA:** Ich mache Sachen gern richtig und vor allem selbst. Natürlich gab

und gibt es Unterstützer, allen voran mein Mann, der auch Versuchskaninchen und Fuß-Fotomodel für die Produkte ist. Zudem habe ich mir Feedback von den engsten Freundinnen und Freunden geholt. So konnte ich schnell reagieren. Man neigt ja manchmal dazu, alles für sich zu behalten und denkt, erst mit dem fertigen Produkt an die Öffentlichkeit zu gehen – es wie ein Päckchen mit Schleife zu präsentieren. Aber hört man auch andere Meinungen, lernt und reagiert man schneller, bevor man sich allein in eine Richtung verrennt.

**Was hat dich überrascht?**

**LINDA:** Dass es ziemlich lange dauert von der Idee bis zum fertigen Business, es gab viel zu beachten und zu recherchieren. Von der Gründung der GbR bis zur Markteinführung im November 2020 hat es ja ein Jahr gedauert ... Mir ging das nicht schnell genug.

**Dein größtes Learning?**

**LINDA:** Ich dachte zunächst, es reicht, ein gutes Produkt zu haben, dann geht alles von allein. Aber ohne Kontakte ist es unheimlich schwierig, sichtbar zu sein. Man braucht Reichweite, Netzwerke und Influencer. Das war mein größtes Learning, und an dem Thema bin ich immer noch dran.

**Für Sidepreneurship braucht man vor allem die Zustimmung des Arbeitgebers. Wie reagierte dein Vorgesetzter bei Siemens Energy?**

**LINDA:** Siemens Energy hatte nichts dagegen. Auch mein Chef hat sehr cool reagiert. Er schätzt Menschen, die auch neben dem Hauptjob noch etwas auf die Beine stellen, solange die Performance im Job stimmt. Ihm geht es darum, was jemand wirklich



macht und was die Person ausmacht. Menschen, die über den Tellerrand blicken und Biss haben.

**Du hast mitten in der Coronazeit gegründet. War das schlechtes Timing?**

**LINDA:** Nein, nicht wirklich. Corona hat mich angespornt, mein Business nochmal neu zu betrachten. Ich habe mir in dieser Zeit Aufgaben gesucht, die man machen kann, wie Netzwerke aufbauen und neue Vertriebswege suchen. Ich wurde jetzt auch ins Mentorenprogramm von „Mission female“ aufgenommen. Das ist auch eine Nebentätigkeit, die ich betreibe.

**Und wenn Corona vorbei ist ...**

**LINDA:** Da freue ich mich sehr drauf, ich habe mir schon viele Gedanken gemacht, wie ich meine Schnürsenkel in ein Köfferchen packe, losziehe und sie mit einem coolen Pitch in verschiedenen Geschäften, Boutiquen und Herenausstattungen persönlich vorstelle. Das wird dann auch die Zeit für meine Schnürsenkel sein, wenn Menschen wieder ins Büro und ins Restaurant gehen und ihren Stil ausleben können.

Von Karen Funk, Senior Editor

## Lindas Tipps fürs Gründen

1. Trau dich!
2. Mach dich frei von der Angst, kopiert zu werden.
3. Du brauchst Begeisterung!
4. Lass dir helfen!
5. Gib Fehler zu!



# DIVERSITÄT UND DIE SOFTWARE-ENTWICKLUNG

Software soll Menschen dienen, und die sind nicht alle gleich. IT-Expertin Vivien Schiller appelliert für mehr Vielfalt in der Entwicklung.

IT-Dienstleister entwickeln Software für Kundinnen und Kunden und erfüllen deren Wünsche und Anforderungen. Diversität ist ein Anforderungskriterium, das Software verbessern und robuster machen kann und ein potenziell besseres Erlebnis für alle mit sich bringt.

Nicht immer bedient ein technisch fitter Sachbearbeiter die Softwarelösung, sondern vielleicht ein Mensch mit einer Sehstörung, einem Hör- oder Sprachproblem. Neben Barrierefreiheit können weitere Merkmale eine Software diskriminierend wirken lassen.

Diversität lässt sich in verschiedene Dimensionen aufteilen:

- Alter und Generation
- Lebensentwürfe
- Körperliche und geistige Fähigkeiten
- Sexuelle Orientierung
- Geschlecht und Geschlechterrollen
- Kultur und Weltanschauung

**Vivien Schiller** ist als Senior Software Engineer bei Adesso in Dortmund tätig. Sie ist dort auf die Sicherheit von Webanwendungen spezialisiert, gibt Schulungen im Bereich Kryptographie und beschäftigt sich mit Security-Awareness-Maßnahmen. Zudem leitet sie zusammen mit ihrer Kollegin die „She-for-IT“-Initiative und setzt sich für mehr Diversität in der IT Branche ein.

Aber auch Dimensionen wie Berufserfahrung, Arbeitsort, Einkommen, Familienstand und etliche andere Faktoren spielen eine Rolle.

## Unconscious Bias in der KI

Softwareentwicklung steht nie still, neue Technologien rücken in den Fokus, etwa künstliche Intelligenz (KI). Hier werden unbewusste kognitive Verzerrungen („unconscious Bias“) deutlich, wie diese Beispiele zeigen:

- Bilderkennungssoftware, die rassistisch entscheidet und in schwarzen Händen eher eine Waffe als ein technisches Gerät identifiziert
- Sprachassistenten, die für Kinder Risiken bergen
- Softwarelösungen, die für Sehbehinderte nicht erreichbar sind
- Automatisierte Vorselektion weiblicher Bewerbungen bei gleichen Merkmalen wie männliche Bewerbungen

Meist liegt der Grund in den Trainingsdaten. Man darf nicht vergessen, dass die Ursache der biased Trainingsdaten Menschen sind, die diese Daten durch unbewusste Vorurteile schufen.

Bei Softwarelösungen ohne KI wurden Anforderungen wie Barrierefreiheit eventuell übersehen, nicht als Anforderung erkannt, oder es wurde sich bewusst dagegen entschieden. Jedoch sollte die Barrierefreiheit, ähnlich wie bei der IT-Sicherheit die Anforderung der Sicherheit (der Daten) der Nutzenden, kein Luxusgut sein. Keiner möchte mit der Schlagzeile in der Presse landen, dass die angebotene Software oder Webseite diskriminierend ist. Seit das Thema immer mehr an Bedeutung gewinnt, kommen Fragen der Ethik und Rechte erhöht auf und werden kritischer unter die Lupe genommen als zuvor.

So greift die KI-Strategie der Bundesregierung zusammen mit Forschungs-

gruppen der Gesellschaft für Informatik und der Plattform Lernende Systeme das Prinzip der Gerechtigkeit (Diskriminierung, Gleichheit etc.) auf und bietet verschiedene Vorschläge zu Gegenmaßnahmen an. Zunächst beschreiben sie die Diversität und Vielfalt im Bereich der KI wie folgt:

Diversität und Vielfalt im Bereich der KI beziehen sich auf diverse Teams, bestehend aus Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungshintergründen, sowie auf die Betrachtung der Zielgruppe als heterogene Gruppe. Auch die Einbindung von Perspektiven, die möglichst breit gesellschaftliche Strukturen abbilden, ist aus Perspektive der Diversität wichtig. Für das Training von KI-Systemen muss auf eine Repräsentierung der vielfältigen gesellschaftlichen Gruppen in den Trainingsdaten geachtet werden.

Die Beschreibung bezieht sich auf die Entwicklung von KI, jedoch können einige Punkte auch auf Software ohne KI-Einsatz angewandt werden. Welche Möglichkeiten gibt es, damit Software diverser wird?

## Barrierefreie Software

Jedes Projektmitglied sollte bewusst auf die verschiedenen Diversitätsdimensionen achten. Im besten Fall ist das gesamte Team bereits divers aufgestellt, um verschiedene Blickwinkel auf den Softwareentwicklungsprozess legen zu können.

Aktuell ist es leider kaum möglich, alle Diversitätsdimensionen in einem Team zusammenzustellen, dafür gibt es etwa noch zu wenig Frauen in der Softwareentwicklung. Dabei hört es aber natürlich nicht auf. Wenn wir auch barrierefreie Software entwi-

ckeln möchten/müssen/wollen, wäre es eine Option, Menschen mit einer Sehbeeinträchtigung oder -behinderung als Testerinnen und Tester zu beschäftigen, die tagtäglich solche Barrieren überwinden müssen und somit ebenfalls Teil des Teams sind.

## Bewusstsein für Vielfalt

Auch könnte eine Diversitätsexpertin oder -experte den Prozess der Softwareentwicklung begleiten. Dafür ist eine Diversitätsrichtlinie oder -guideline hilfreich. Diese kann Handlungsempfehlungen und Entscheidungsmöglichkeiten zu Beginn des Entwicklungsprozesses aufzeigen und den ganzen Prozess begleiten durch:

- Identifikation und Behandlung der Diversity-Aspekte in Anwendungen
- Etablierung von Richtlinien, Standards und Guidelines für Diversity in Entwicklung, Betrieb und Qualitätssicherung
- Kontrolle der Einhaltung von Richtlinien
- Unterstützung der Entwicklungsprojekte
- Schaffung des notwendigen Diversity-Bewusstseins
- Programme zur Verbesserung der Diversity in Anwendungen

Solche Richtlinien und Guidelines können sich aus den verschiedenen Vielfältigkeitsdimensionen ableiten lassen und auch in die Anforderungen einfließen. Manche Fragen ergeben sich bereits durch die Auftraggebenden und deren Anforderungen, andere wurden vielleicht noch gar nicht betrachtet. Eine Richtlinie bietet die Möglichkeit, nicht bewusste Anforderungen an Diversität sichtbar zu machen.

In der KI-Entwicklung gibt es bereits konkrete Vorschläge für Richtlinien,



**Heterogene Perspektiven machen eine Software besser.“**

Vivien Emily Schiller arbeitet als Senior Software Engineer bei Adesso in Dortmund.

die der Bund mit der Plattform Lernende Systeme erarbeitete. Viele Gründe sprechen für den vermehrten Fokus auf Diversität in der Softwareentwicklung. Von Anfang an Diversitätsdimensionen in der Softwareentwicklung zu denken, reduziert auch Kosten für nachträgliche Änderungen: Eine Software nachträglich an die Barrierefreiheit anzupassen ist mit höherem Aufwand verbunden.

Ein Projektteam so divers wie möglich zu besetzen bringt ebenfalls Vorteile mit sich. Es verbessert nicht nur die Arbeitsatmosphäre, auch steigt nachweislich die Produktivität des Teams. Zudem lässt sich durch heterogene Perspektiven, breiteres Wissen und unterschiedliche Lösungsvorschläge ein besseres Verständnis für Zielgruppen erzielen – und letztlich auch eine bessere Software für die Kunden.

## Ethik ist Verkaufsargument

Mit dem Einsatz neuer Technologien wie KI werden unbewusste Vorurteile präsenter. Der ethische Wert des Schutzes der Privatheit und der Persönlichkeit sollte im Vordergrund stehen, daher arbeiten IT-Sicherheitsarbeitsgruppen, Recht und Ethikrat in diesem Bereich zusammen.

Umfragen der Arbeitsgruppen lerner Systeme ergaben, dass bereits heute viele Unternehmen Wert auf einen ethisch basierten Entwicklungs- und Anwendungsprozess von KI-Systemen legen. Transparenz, Diskriminierungsfreiheit, Vielfalt, Verantwortung beziehungsweise Sicherheit nannten die befragten Unternehmen häufig als wichtige Werte. Viele Unternehmen sehen in der Umsetzung ethischer Werte kein Wettbewerbshindernis, sondern vielmehr ein potenzielles Verkaufsargument.

## Diversity in Film und Buch

- Der Film „Coded Bias“ auf Netflix
- Das Buch „Keine Panik, ist nur Technik: Warum man auf Algorithmen super tanzen kann und wie wir ihnen den Takt vorgeben“ von Kenza Ait Si Abbou
- Das Buch „Unsichtbare Frauen: Wie eine von Daten beherrschte Welt die Hälfte der Bevölkerung ignoriert“ von Caroline Criado-Perez





## HALL OF FAME

Die bisherigen Gewinner\*innen in der Kategorie „Großunternehmen“



# ZEIGEN SIE SICH BEIM CIO DES JAHRES 2021!

Seit 18 Jahren küren die COMPUTERWOCHE und das CIO Magazin den „CIO des Jahres“. Eine begehrte Auszeichnung, die bislang fast immer an Männer ging. Nicht, weil diese die besseren IT-Lenker sind, sondern weil sich bisher zu wenig Frauen beworben haben.

**B**islang ging das Spiel so: Rund 100 CIOs, davon 95 Prozent männlich, stellten sich mit ihren IT-Projekten dem Urteil der Jury. Bei der Preisverleihung im November standen später nur zwei Frauen verlässlich auf der Bühne: Karen Funk, verantwortliche Redakteurin des Wettbewerbs, und Moderatorin Katrin Müller-Hohenstein.

2018 dann die Premiere mit zwei Frauen auf Platz eins: Brigitte Falk, damals CIO des Metallrecycling-Unternehmens Cronimet und heute CIO beim 4.0-Spezialisten Forcam, in der Kategorie „Mittelstand“, sowie Jutta von Mikusch-Buchberg, damals CIO des Flugzeugbauers Premium Aerotec und heute CIO des Medizintechnikherstellers Karl Storz, in der Kategorie „Großunternehmen“. Ihr Appell: „Ich hoffe, dass in den nächsten Jahren auch wieder eine Frau den ersten Platz Großunternehmen erreichen wird. In der Hall of Fame ‚CIO des Jahres 1. Platz Großunternehmen‘ bin ich noch etwas allein. Liebe Kolleginnen, schreibt bitte einfach auf, was Ihr erreicht habt und bewerbt Euch für den CIO des Jahres 2021 oder 2022.“

*Diesem Wunsch schließen wir uns an.*



**Betreff:**  
**Die IT braucht weibliche Rolemodels – Bewerben Sie sich beim „CIO des Jahres“!**

Liebe CIO,

in der IT gehört das nächste Jahrzehnt den Frauen – hat uns ein Manager in einer Umfrage gesagt, die CIO-Magazin und COMPUTERWOCHE anlässlich des Girls' Day 2021 durchgeführt haben. Bis dahin ist es aber noch ein langer Weg. Denn leider sind Frauen in der IT bislang nicht nur Mangelware, sondern auch zu wenig sichtbar. Wie sollen sich Mädchen und junge Frauen für eine Karriere in der IT entscheiden, wenn ihnen schlichtweg die Vorbilder fehlen?

Das können Sie, liebe CIO, ändern!

Stichwort Rolemodel! Zeigen Sie, wie spannend Ihr Beruf ist, indem Sie am „CIO des Jahres 2021“ teilnehmen! Diesen renommierten Wettbewerb für IT-Macherinnen und -Macher loben der Welt da draußen, welche innovativen IT-Projekte oder Transformationsinitiativen Sie umsetzen. Seien Sie Mutmacherin und Vorbild für Frauen in der IT und diejenigen, die eine Karriere in diesem Bereich anstreben.

Dass mehr Frauen beim Wettbewerb mitmachen, wünscht sich übrigens auch unsere Moderatorin Katrin Müller-Hohenstein, die die Preisverleihung zum CIO des Jahres schon seit zehn Jahren begleitet.

Mehr zum Wettbewerb, zur Jury und den Kriterien erfahren Sie auf [www.cio-des-jahres.de](http://www.cio-des-jahres.de) (mit FAQ). Diesjähriger Bewerbungsschluss ist der 21. Juni 2021. Wenn Sie Fragen haben (auch gern schon zum nächsten Jahr), melden Sie sich bei Karen Funk ([kfunk@idg.de](mailto:kfunk@idg.de)).

Die feierliche Preisverleihung findet übrigens am 25. November 2021 statt, zu der Sie schon jetzt herzlich eingeladen sind (save the Date!).

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Herzliche Grüße,  
Ihr CIO-des-Jahres-Team

Heinrich Vaske (l.), Karen Funk und Horst Eller-  
mann mit Katrin Müller-Hohenstein



Fotos: swisslife; Postbank; RWE; Deutsche Bank; Münchener Rück; Daimler; Deutsche Telekom; Airbus/EADS; BASF; Schindler Gruppe; FESTO; Bosch; Premium Aerotec; Siemens; Webasto; Jo Wendler; Foto Vogt