



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna

GEFÖRDERT DURCH  
Digifonds



# Smart Working – Frauen in Führungspositionen stärken

Andrea Leitner, Sylvia Buchberger, Sonja Dörfler-Bolt,  
Elisabeth Frankus, Martina Hartner-Tiefenthaler, Florian Spitzer



## Ausgangspunkt

- Erfahrungen von Unternehmen durch „Homeoffice-Experiment“ durch Lockdowns
- Homeoffice als das mit neue „Normal“

Fokus: Frauen in Führungspositionen

## Projektteam:

- Institut für Höhere Studien (EQUI, STST, Verhaltensökonomie)
- Österreichisches Institut für Familienforschung (Uni Wien)
- Institut für Managementwissenschaften (TU Wien)



## Entwicklung von Lösungsansätzen in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Expert:innen

1. **Bestandsaufnahme der Erfahrungen in Unternehmen** Literaturrecherche, qualitative Interviews mit Führungskräften, Fokusgruppen mit Mitarbeiter:innen
2. **Entwicklung von Lösungsansätzen mit Expert:innen**  
Expert:innen-Workshop zur Diskussion der Ergebnisse und Strategien
3. **Partizipative Weiterentwicklung von Lösungsansätze in Unternehmen**  
Kokreative Workshops mit Unternehmen und Stakeholdern
4. **Evaluierung von Lösungsansätzen**  
Vignetten-Studie: experimentelle Mitarbeiter:innen-Befragung mit Schwerpunkt zeitliche Verfügbarkeit außerhalb normaler Bürozeiten

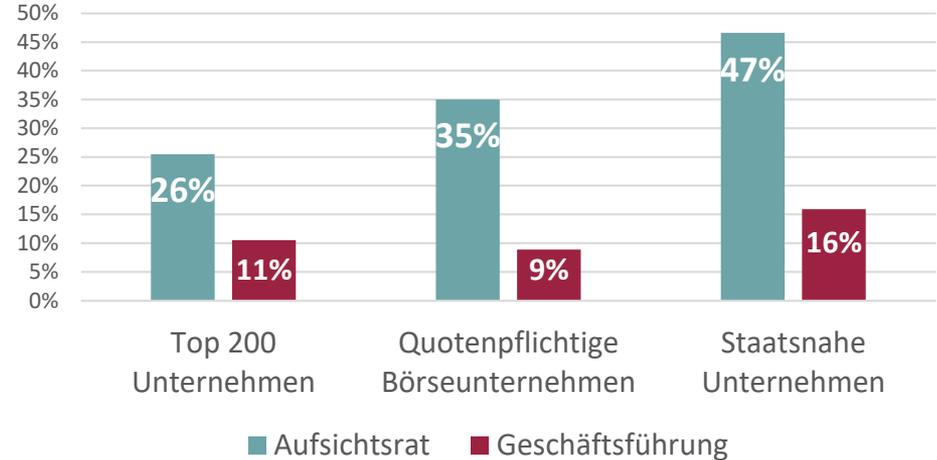
**→ Chancen nutzen, Herausforderungen begegnen**

Vereinbarkeit Familie und Beruf:  
Geschlechterrollen, Präsentismus...

Mangelnde Qualifikationen:  
Typisch männliche Führungsprofile,  
Selbseinschätzung....

Auswahlprozesse:  
Geschlechterstereotypen,  
Bevorzugung von Männern

## Frauenanteil in Führungspositionen



Quelle: AK Frauen.Management.Report 2023

## Wieweit können neue digitale Arbeitsorganisationsmodelle Frauen in Führungspositionen stärken?

## 1. Frauen mit Kindern als Nutzerinnen von Homeoffice und Rolemodels

- Vermischung von Berufs- und Privatleben
- Digitaler Präsentismus - Recht auf Nichtverfügbarkeit
- Karriere im Homeoffice?

## 2. Frauen als Gestalterinnen von Arbeitsbedingungen und in der Interaktion mit Beschäftigten

- Corona als Brennglas für Führungskompetenzen
- Anforderungen an Führung aus Distanz
- Geschlechterstereotypen neu bewerten

1

Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig

2

Kommunikation und Koordination an hybrides Arbeiten anpassen

3

Führen aus Distanz durch zielorientiertes Performance-Coaching

4

Die Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle sichern

5

Motivation und Teamzugehörigkeit ausbauen

6

Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten

7

Selbstfürsorge stärken

8

Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden

9

Aufwertung „weiblicher“ Führung

10

Stärkung von Selbstwirksamkeit und Empowerment

## Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig

- Infrastruktur: Ausstattung, Hard- und Software, Ergonomie
- Homeoffice verstärkt Erwartungen, auch außerhalb Arbeitszeit oder während Krankheit verfügbar zu sein

### Zielsetzungen

- Die Fürsorgepflicht für die Belegschaft gilt auch im Homeoffice
- Klare Vereinbarungen für einen demokratischen Zugang zu Homeoffice

## Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten

- Während Corona-Pandemie viel Autodidaktik
- Unterstützung durch Führungskraft essentiell
- Weiterbildungsangebote, Best-Practice-Beispiele
- Vorbildfunktion von Führungspersonen

### Zielsetzungen

- Digitale Kompetenzen sind ein Muss
- Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten stärken

## Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden

- Homeoffice große Chance für Vereinbarkeits-herausforderungen
- Aber auch Risiken, ähnlich Teilzeit: Sichtbarkeit, Signal („Teilzeitmamas“ im Homeoffice), Auswirkungen auf Karrierechancen

### Zielsetzungen

- Homeoffice auch für Väter und Personen ohne Betreuungsverpflichtungen
- Führung in Teilzeit oder geteilte Führung ermöglichen

## Örtliche Distanz erfordert eine andere Art von Führen

- Stärkere Orientierung an Ergebnissen (Outputs) statt von Vorgaben von Prozessen und Aktivitäten (Inputs).
- Messung von Produktivität und Leistung (Performance) durch Zielerreichung.
- Mehr Freiräume für Arbeitsgestaltung, aber auch mehr Verantwortung

## Zielsetzungen

- Stärkenorientierte Zielvorgaben für Mitarbeiter:innen
- Prozessorientiertes Performance-Coaching statt Zielkontrolle

## Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen stärken

- Balance: Vertrauen/Kontrolle; Leistung/Wertschätzung; Arbeitsbelastung/Gesundheitsprävention
- Sowohl Überblick behalten, als auch auf Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter:innen vertrauen
- Transparenz von Erwartungen und Leistungen

### Zielsetzungen

- Transparenz von Leistungen und Problemen
- Balance zwischen Kontrolle (Feedback), Vertrauen, autonomen Entscheidungen

## Regelmäßige Interaktion/Kommunikation für Vertrauen, Informationsaustausch, Wertschätzung und Bindung

- Informellen Kommunikation ist wichtig für gelingende Führung aus Distanz
- Technische Tools haben viele Vorteile, aber auch Grenzen

### Zielsetzungen

- Stärkungen von Vertrauen, Teamzusammengehörigkeit und Motivation durch kontinuierliche Beziehungsarbeit
- Kontinuierliche Kommunikation als proaktives Konfliktmanagement

## „Weibliche“ Führungskompetenzen für Führen auf Distanz

- Neue Anforderungen an Führungskräfte: gute Kommunikation, Beziehungsarbeit, Bedürfnisse anderer erkennen, Konfliktlösungspotenzial, etc.
- Führen auf Distanz als Chancen für Frauen

### Zielsetzungen

- Aufwertung typisch weiblicher Eigenschaften in Auswahlverfahren von Führungs-kräften
- Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung neuer Führungskompetenzen

## Koordination und Kommunikation an hybrides Arbeiten anpassen

- Spontane Kommunikation in der Teeküche fehlen
- Sowohl Beschäftigte in Präsenz als auch im Homeoffice müssen in Kommunikationsprozesse eingebunden werden

### Zielsetzungen

- Transparenz von Büro- und Homeofficezeiten
- Digitale Kommunikationsprozesse schaffen, die unterschiedliche Kommunikationsbedarfe berücksichtigen

## Selbstfürsorge stärken

- Mangelnde Ruhepausen durch „ständige“ Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit
- Digitaler Präsentismus aufgrund Hoffnung auf Karrierevorteile

### Zielsetzungen

- Sich der persönlichen Grenzen bewusst werden
- Erwartungen über Verfügbarkeit transparent und Ruhezeiten explizit machen

## Stärkung von Selbstwirksamkeit und Mentoring

- Selbstselektion führt dazu, dass Frauen sich nicht bewerben
- Homeoffice verstärkt Erwartungen, auch außerhalb Arbeitszeit oder während Krankheit verfügbar zu sein

### Zielsetzungen

- Frauen explizit für Bewerbungen ansprechen
- Traditionelle Maßnahmen für Frauenförderung weiterhin unterstützen



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Kontakt:  
[leitnera@ihs.ac.at](mailto:leitnera@ihs.ac.at)