

# Smart Working

## Frauen in Führungspositionen stärken

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



Ein Kooperationsprojekt

**des Instituts für Höhere Studien (IHS) mit**

**dem Institut für Managementwissenschaften der Technischen Universität,**

**dem Österreichischen Institut für Familienforschung an der Universität Wien und**

**ausgewählten Unternehmen**

Gefördert durch

Digifonds 

---

**Autor:innen**

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

**Titel**

*Smart Working* - Frauen in Führungspositionen stärken

**Kontakt**

T +43 1 59991-139

E leitnera@ihs.ac.at

**Institut für Höhere Studien – Institute for Advanced Studies (IHS)**

Josefstädter Straße 39, A-1080 Wien

T +43 1 59991-0

F +43 1 59991-555

[www.ihs.ac.at](http://www.ihs.ac.at)

ZVR: 066207973

*Die Publikation wurde sorgfältig erstellt und kontrolliert. Dennoch erfolgen alle Inhalte ohne Gewähr. Jegliche Haftung der Mitwirkenden oder des IHS aus dem Inhalt dieses Werks ist ausgeschlossen.*

# Inhalt

Inhalt .....	3
Einleitung.....	1
A. Projekt <i>Smart Working</i> – Methodik .....	3
B. Chancen und Risiken von Homeoffice .....	5
C. Barrieren für Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen .....	7
D. Vermischung von Berufs- und Privatleben durch Homeoffice .....	9
E. Anforderungen an Führung aus Distanz .....	17
F. <i>Smart Working</i> -Strategien zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen.....	23
1. Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig .....	24
2. Koordination und Kommunikation an hybrides Arbeiten anpassen .....	25
3. Führen aus Distanz durch zielorientiertes Performance-Coaching.....	26
4. Die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen finden.....	27
5. Motivation und Teamzugehörigkeit stärken .....	28
6. Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten.....	29
7. Selbstfürsorge stärken.....	30
8. Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden.....	31
9. Aufwertung „weiblicher“ Führung.....	32
10. Stärkung von Selbstwirksamkeit und Mentoring .....	33
Literatur.....	34
Tabellenanhang.....	36



## Einleitung

Frauen sind in Führungspositionen immer noch vielerorts unsichtbar und unterrepräsentiert. In Österreich ist das besonders ausgeprägt: Mit nur 8,9% Frauen im Management (Geschäftsführung, Vorstand) der quotenpflichtigen Börsenunternehmen liegt Österreich im EU-Vergleich an vorletzter Stelle vor Luxemburg (AK Frauen Management Report 2023). Dies, obwohl die formalen Voraussetzungen für erfolgreiche Berufskarrieren bei Männern und Frauen ähnlich sind (z.B. für Bildungsabschlüsse). Mit dem zunehmenden Fachkräfte- und Führungskräfte-mangel steigt der Bedarf an weiblichen Führungspersonen. Zudem zeigen Studien, dass geschlechtlich gemischte Teams vorteilhaft sind (Krell et al 2011). Das Projekt *Smart Working* beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie die mit Homeoffice verbundenen Veränderungen in der Arbeitswelt für die Förderung von Frauen in Führungspositionen genutzt werden können.

**Nur 9% Frauen  
im Management**

Die Lockdowns und Sicherheitsmaßnahmen der Corona-Pandemie haben die Digitalisierung und die Flexibilisierung des Arbeitsortes beschleunigt und damit die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Es gibt kaum Teams, in denen nicht ein Teil der Mitglieder auch von Zuhause arbeitet. Arbeit von Zuhause verändert nicht nur die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Homeoffice, sondern auch jene von Kolleg:innen und Vorgesetzten. Kommunikations- und Koordinationsprozesse in hybriden Teams müssen an die neuen Bedingungen angepasst und das Führungsverhalten entsprechend verändert werden.

**Homeoffice  
verändert  
Führungsaufgaben**

Führungskräfte sind von der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung mehrfach betroffen,

- als Selbstbetroffene und Role Models mit Chancen und Risiken von Homeoffice
- als Gestalter:innen der Arbeitsbedingungen und
- als Akteur:innen in der Interaktion mit Beschäftigten in Führung aus Distanz

Für uns stellt sich **nicht** die Frage, **ob** Homeoffice für eine Gleichstellung von Frauen und Männern förderlich ist, **sondern wie**, d.h. welche Rahmenbedingungen und Unterstützung wichtig sind, um die Chancen von *Smart Working* nutzen zu können.

**Wie können Vorteile von Homeoffice genutzt werden?**

Wir haben im Projekt *Smart Working* in Kooperation mit Unternehmen und Expert:innen Strategien entwickelt, die die Risiken von Homeoffice verringern und die Chancen von Frauen auf Führungspositionen erhöhen können. Das Projekt *Smart Working* soll örtliche und zeitliche Flexibilität stärken, um eine bessere Balance von Beruf und Familie zu ermöglichen. Dabei sollen Ausgrenzungsprozesse vermieden und typisch weibliche Stärken gefördert werden.

**Strategien zur Förderung von Frauen in Führungspositionen**

Wenn wir von „**Frauen**“ schreiben, meinen wir ihre **geschlechtstypische soziale Rolle mit der Hauptverantwortung für Familienarbeit**, die trotz der Ausdifferenzierung von Geschlecht (durch trans, inter- und nicht binäre Menschen) weiterbesteht und Erwartungen an Rollenverhalten und Genderstereotypen prägt. Uns ist bewusst, dass es mittlerweile für Frauen einfacher geworden ist, von dieser Norm abzuweichen und die spezifische Lebenssituation von anderen Ungleichheitsdimensionen (wie z.B. Bildung, sozioökonomischer Status, ethnische Herkunft etc.) geprägt ist. Gleichzeitig gibt es auch immer mehr Männer, die die Hauptverantwortung für Familienarbeit übernehmen oder eine partnerschaftliche Arbeitsteilung leben.

**Frauen als soziales Geschlecht mit Hauptverantwortung für Familienarbeit**

Einleitend erfolgt ein **Überblick** über die **Methodik des Projektes *Smart Working*, Chancen und Risiken von Homeoffice** sowie **Barrieren von Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen**.

**Inhalt des Strategiepapiers**

Die **Ergebnisse** der empirischen Erhebungen und der Literaturanalyse des Projektes werden im Sinne einer **Bedarfsanalyse für betriebliche Strategien** entsprechend der dabei fokussierten Themenschwerpunkte, der **Vermischung von Berufs- und Privatleben** und **Führung aus Distanz**, zusammengefasst.

Die darauf aufbauenden **zehn Strategien zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen** beziehen sich auf grundlegende Regelungen von Homeoffice, Veränderungen von Führungsaufgaben durch Homeoffice und spezifische Fördermöglichkeiten für Frauen zur Erreichung von Führungspositionen.

## A. Projekt *Smart Working* – Methodik

Das Projekt *Smart Working*, gefördert vom Digitalisierungsfonds der Arbeiterkammer Wien, wurde von einem Konsortium bestehend aus dem Institut für Höhere Studien (Forschungsgruppen EQUI – Bildung und Beschäftigung; Verhaltensökonomik; Wissenschaft, Technik und gesellschaftliche Transformation), dem Österreichischen Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien und dem Institut für Managementwissenschaften (IMW) an der Technischen Universität Wien umgesetzt. Unter *Smart Working* verstehen wir die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) für zeitlich flexible Arbeit von Zuhause.

Mit der Zielsetzung, aus den Erfahrungen von Unternehmen zu lernen und partizipativ anwendungsorientierte Strategien zu entwickeln, war die Kooperation mit Unternehmen von zentraler Bedeutung. Im Projekt wurde mit fünf Unternehmen aus verschiedenen Branchen (Handel, Papier- und Verpackungsindustrie, Sozialbereich, Logistik, Immobilienmanagement), sowie unterschiedlicher Größe und Rechtsform (ein internationaler Konzern, ein nationaler Konzern, ein NPO, KMUs) zusammengearbeitet. Die Erfahrungen und Herausforderungen der Unternehmen waren für uns richtungsweisend für die konkreten Fragestellungen, mit denen wir uns im Projekt näher auseinandergesetzt haben.

Folgende Arbeitsschritte haben wir dabei verfolgt:

1. Zwischen Oktober 2021 bis Jänner 2022 wurden Erfahrungen und Homeoffice-Praktiken in den teilnehmenden Unternehmen mit qualitativen Methoden explorativ erhoben. Dafür wurden acht qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Führungskräften des mittleren bis höheren Managements durchgeführt. Um die Sichtweise von Arbeitnehmer:innen zu erheben, wurden drei Fokusgruppendifkussionen mit jeweils vier bis sieben Personen umgesetzt. Die Auswertung erfolgte als themenbasierte Inhaltsanalyse computerunterstützt durch das Analyseprogramm MaxQDA.
2. In der zweiten Arbeitsphase (Dezember 2021 bis April 2022) wurden konkrete Handlungsfelder und Lösungsansätze unter Teilnahme von zehn Expert:innen aus dem Bereichen Arbeitsrecht, Personalmanagement, Gleichstellung und Diversität sowie themenspezifischer Literatur in einem Workshop erarbeitet.
3. Basierend auf den Ergebnissen der ersten beiden Arbeitsphasen und in Absprache mit zwei Kooperationsunternehmen erfolgte die weitere Konkretisierung der Themenstellungen und Strategien als Vorbereitung für zwei Ko-Kreativworkshops. Ko-Kreation steht für das partizipative, gemeinsame Entwickeln von Ideen, Lösungsansätzen, etc. unter Einbeziehung von unterschiedlichen Interessensvertreter:innen und ihren jeweiligen Bedürfnissen. In den Workshops werden die

Teilnehmer:innen als Expert:innen gesehen, die mit Unterstützung der Forschenden die ihnen vorgestellten Lösungsansätze in ihren Arbeitskontext unter Berücksichtigung von rechtlichen, technischen und organisatorischen Aspekten übertragen und so konkrete Nutzungsmöglichkeiten definieren. In einem Ko-Kreativationsworkshop mit Unternehmensvertreter:innen wurden Strategien zu den Themen Erreichbarkeit und Performance diskutiert. Mit Ausweitung der Teilnehmenden auf Expert:innen für Personalmanagement und Arbeitsrecht wurden in einem weiteren Ko-Kreativations-Workshop Strategien zum Performance-Management vertieft.

4. In der vierten Projektphase (Juni 2022 bis März 2023) wurde die Akzeptanz von Nichterreichbarkeit von Arbeitskräften in der Freizeit als eine wesentliche Strategie zur Entgrenzung von Arbeit und Freizeit überprüft. Genauer gesagt, wollten wir wissen, ob die folgenden Faktoren einen Unterschied machen in Bezug auf die Erwartung, dass eine Kollegin/ein Kollege auch außerhalb der Arbeitszeit für eine telefonische Anfrage erreichbar ist: Geschlecht des/der Angerufenen, Kinder ja/nein, Arbeit im Büro oder von Zuhause aus, Führungsposition vs. Anstreben der Führungsposition, Akzeptanz des/der Partner:in für Erreichbarkeit, Arbeitsausmaß des/der Partner:in. Die Datenerhebung erfolgte in Form einer Online-Erhebung bei Beschäftigten österreichischer Unternehmen mit einem experimentellen Vignettendesign zwischen Dezember 2022 und März 2023. Mit der Erhebung konnten 1.628 Beschäftigte in Österreich erreicht werden.

## B. Chancen und Risiken von Homeoffice

Die Corona-Pandemie kann als ein großes Homeoffice-Experiment gesehen werden, in dem Homeoffice auf unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten und Tätigkeitsbereiche stark ausgeweitet wurde. Schon vor der Pandemie gab es in einigen Betrieben die Möglichkeit für Arbeit von Zuhause, entweder als Telearbeit oder zusätzliche Arbeit von Zuhause an Tagesrandzeiten und Wochenenden (insbesondere für Führungskräfte) oder als Remote-Working für mobile Arbeitskräfte an unterschiedlichen Arbeitsorten wie z.B. Baustellen. Telearbeit stellte vor der Pandemie eher eine Ausnahmesituation dar. Die Arbeit vor Ort im Unternehmen wurde eindeutig bevorzugt und Beschäftigte im Homeoffice wurden mitunter auch mit mangelnder Einsatzbereitschaft für die Arbeit im Unternehmen assoziiert (Scheele et al. 2020). In Österreich arbeiteten rund 20% der Beschäftigten gelegentlich von Zuhause. Dabei handelte es sich typischerweise um männliche, kinderlose Akademiker (75% Männer) oft in selbständiger Tätigkeit (Beno 2019).

Mit der Corona-Pandemie ist die Nutzung von Homeoffice in Österreich auf 40% gestiegen, ein Viertel arbeitete täglich oder mehrmals in der Woche im Homeoffice. Die Mehrheit der Nutzer:innen waren weiterhin Männer (60%) und auch der Akademikeranteil blieb hoch (Steiber 2020).<sup>1</sup> In unserer quantitativen Onlinebefragung von 1.615 österreichischen Beschäftigten (Dezember 2022 bis März 2023) gaben 27% der Befragten an, dass sie gelegentlich von Zuhause aus arbeiten. Weitere 19% waren mehr als die Hälfte der Arbeitstage im Homeoffice tätig und die restlichen Befragten (54%) hatten in den letzten vier Wochen niemals von Zuhause gearbeitet. Auch wenn Homeoffice primär auf Büroarbeit und höher qualifizierte Beschäftigte konzentriert bleibt, haben sich damit viele Arbeitsbereiche verändert. Die Informations- und Kommunikationstechnologien und die organisatorischen Prozesse wurden und werden weiterentwickelt. Damit ist Homeoffice zu einem neuen *Normal* in der Arbeitswelt geworden.

Mit dem *Experiment* Homeoffice ist eine Flut von Literatur mit Reflexionen und Debatten über Homeoffice entstanden.<sup>2</sup> Positive Erfahrungen haben die Möglichkeiten und Wünsche für Homeoffice erhöht, aber auch den Blick auf die damit verbundenen Risiken geschärft. So wie Bilder von der Arbeit von Zuhause in einem gemütlichen Ambiente – auch im Garten oder am Strand – mit Kleidung im Freizeit-Look und gleichzeitiger Aufsicht von

---

<sup>1</sup> In den Jahren danach hat sich die Struktur der Homeoffice-Nutzer:innen verändert. Erste Auswertungen der Erhebungen des Generations & Gender Programmes (GGP), die zwischen Oktober 2022 und März 2023 durchgeführt wurden, zeigen, dass Eltern von Kindern bis 6 Jahre am häufigsten Homeoffice nutzen.

<sup>2</sup> Seit der Zeit der Projekteinreichung im Herbst 2021 ist die Zahl der Publikationen zu Homeoffice aufgrund des großen Interesses für das Thema enorm gestiegen. Einen Überblick bietet beispielsweise Wütschert et al. 2022, neuere Arbeiten zu Homeoffice wurden in den WSI-Mitteilungen 1/2023 von Janusch et al. 2023 herausgegeben. Hartner-Tiefenthaler et al. (forthcoming) bieten einen Leitfaden, um gesundheitlichen Risiken und Stress im Homeoffice vorzubeugen. Weitere Literatur findet sich im Text und im Literaturverzeichnis.

Kindern kaum der Realität entsprechen, sind auch die Ängste überlanger Pausen und unproduktiver Arbeitszeit oder der sozialen Isolation der Beschäftigten nur für Ausnahmefällen berechtigt. Ob und wie die Vorteile genutzt werden können und ob Nachteile damit verbunden sind, ist von den jeweiligen privaten und betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig, wie auch die Beispiele aus unseren qualitativen Erhebungen zeigen.

Folgende Vorteile wurden von unseren Interviewpartner:innen genannt:

- Ersparnisse von Kosten und Wegzeiten, wenn der Arbeitsort schwer erreichbar ist bzw. es Möglichkeiten bestehen, mit Remote-Working den Wohnort zu wechseln, beispielsweise aufs Land zu ziehen oder im Ausland zu leben.
- Die Möglichkeit, die Arbeitszeit bei Betreuungspflichten für Kinder auszuweiten.
- Mehr Lebensqualität durch konzentrierteres Arbeiten Zuhause, wenn die räumlichen Möglichkeiten gegeben sind, um ungestört und technisch gut unterstützt arbeiten zu können.
- Höhere Produktivität durch Autonomie in der Arbeitsorganisation, wenn selbstorganisiertes Arbeiten durch die Art der Tätigkeit und die dafür notwendigen Kompetenzen unterstützt wird.
- Bessere Balance zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben, wenn Arbeits- und Pausenphasen autonom bestimmt und an Wünsche und Erfordernisse des Privatlebens angepasst werden können.
- Einfachere Koordination und effizientere Umsetzung von virtuellen Meetings, wenn die Meetings gut moderiert werden und die Verbindlichkeit und Mitsprachemöglichkeit aller Teilnehmenden gegeben ist.

Folgende Nachteile und Risiken wurden thematisiert:

- Mehrfach- und Überbelastung im Homeoffice, wenn Arbeitszeit und Freizeit vermischt und keine klaren Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben gesetzt werden.
- Gefahr der sozialen Isolation und Vereinsamung, wenn soziale Kommunikation und Teambildungsprozesse vernachlässigt werden.
- Gesundheitliche Gefährdungen der Beschäftigten, wenn Ruhezeiten und Arbeitsschutz nicht eingehalten werden.
- Höherer Kommunikations- und Koordinationsaufwand von Führungskräften, wenn Wechsel zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit wie auch Arbeitszeiten sehr flexibel gestaltet sind.

Für die Stärkung von Frauen in Führungspositionen geht es also darum, die Rahmenbedingungen von Homeoffice im Unternehmen und – soweit wie möglich – im Privatbereich zu gestalten, damit durch Homeoffice keine neuen Ausschließungsmechanismen entstehen, sondern bestehende Barrieren von Frauen in und auf den Weg zu Führungspositionen verringert werden.

## C. Barrieren für Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen

Ansatzpunkte für Veränderung sind für uns die Barrieren, denen Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen ausgesetzt sind. Wir orientieren uns dabei an zentralen Befunden aus dem wissenschaftlichen Diskurs. Die diskutierten Barrieren betreffen vor allem die folgenden drei Themenfelder:

1. Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf,
2. Mangelnde Qualifikationen (reale und zugeschriebene Defizite),
3. Ausschließungsmechanismen in Auswahlprozessen für Führungspositionen oder Karriereförderung.

Die Zuständigkeit der Frauen für Haushalts- und Betreuungsarbeit stellt nach wie vor eine zentrale Barriere für Führungspositionen dar. Durch selbstgewählte Prioritäten, gesellschaftliche Erwartungen oder fehlende Unterstützung privater wie auch institutioneller Natur, führt eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit dazu, dass Frauen nicht für Führungspositionen ausgewählt werden bzw. sie sich nicht dafür bewerben. Überlange Arbeitszeiten, verstärkt durch eine Anwesenheitskultur oder jederzeitige digitale Erreichbarkeit von Führungskräften (digitaler Präsentismus), die in dem gelebten Ausmaß oft gar nicht erforderlich ist, wird zum Ausschließungsmechanismus für Personen, die dies nicht leisten können (Jaeger 2017).

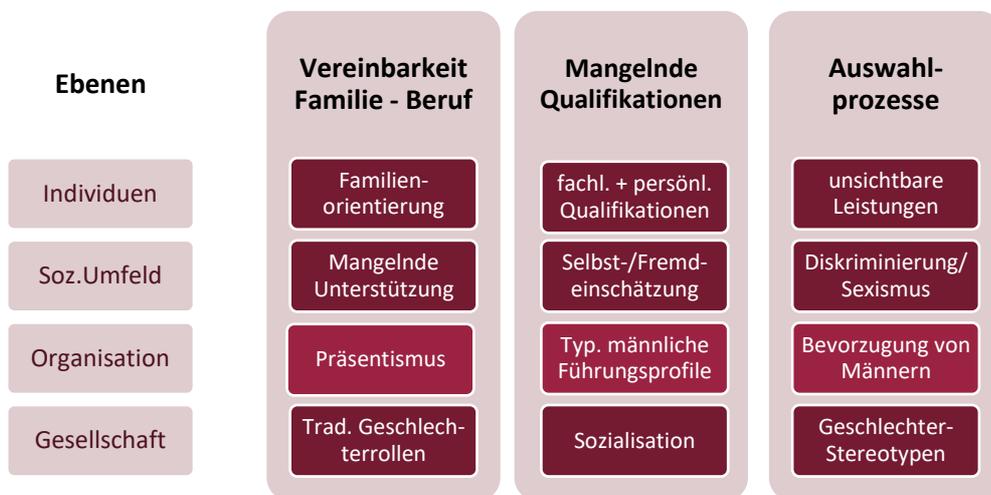
Zum anderen sind es mangelnde Qualifikationen, die Frauen von Führungspositionen ausschließen. Dies betrifft sowohl fachliche Kenntnisse als auch Persönlichkeitsmerkmale wie mangelndes Durchsetzungsvermögen oder Risikoscheu; Merkmale, die durch geschlechtstypische Schulwahl oder durch Sozialisation verstärkt werden.

Oft sind es aber nicht die tatsächlich fehlenden Qualifikationen oder Zeitressourcen, sondern Zuschreibungen und Erwartungen an Geschlechterrollen, die im Auswahlprozess gegen Frauen sprechen (Krell 2014). Neben Geschlechterstereotypen und Diskriminierung, die wenig realen Hintergrund für eine Benachteiligung von Frauen haben, sind ihre Leistungen oft weniger sichtbar. Frauen werden auch häufiger als Männern Aufgaben gegeben, die für die Erfolgsmessung weniger relevant sind, sondern das Gemeinwohl in der Arbeit betreffen. Zur Bevorzugung von Männern kommt es beispielsweise auch, weil männliche Führungspersonen für ihre Nachfolge möglichst ihnen ähnliche Personen auswählen.

Um diese Barrieren zu durchbrechen, müssen mehrere Ebenen (die individuelle, soziale, organisationale und auch die gesellschaftliche Ebene) berücksichtigt werden, die wechselseitig miteinander in Beziehung stehen (Grosch et al. 2020). Die Ebene der einzelnen

Individuen betrifft die einzelne Person, die aber durch ihr soziales Umfeld wie beispielsweise der Familie, Bekannte und Arbeitskolleg:innen beeinflusst wird. Als Arbeitnehmer:in ist man auch eingebettet in den organisationalen Kontext, der den Rahmen vorgibt und die jeweiligen Erwartungen und Anforderungen bestimmt. Je nachdem in welchem Land sich die Organisation befindet, kommen auch unterschiedliche gesellschaftliche Einflüsse zu tragen. Die folgende Matrix zeigt potentielle Barrieren auf den vier Ebenen für die drei ausgewählten Themenfelder.

**Potentielle Barrieren für Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen**



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die in der Matrix skizzierten Barrieren sind keineswegs vollständig, und nicht immer eindeutig einer der dargestellten Ebene zuzuordnen. Die Matrix soll verdeutlichen, dass Anreize und Maßnahmen, die sich auf die Förderung oder Verhaltensänderung von Frauen konzentrieren, nicht ausreichen. Es braucht strukturelle Veränderungen in den Organisationen, aber auch in der gesellschaftlichen Wahrnehmung von Frauen als Führungspersonen. Der Fokus des Projektes *Smart Working* liegt auf der Ebene der Organisationen.

## D. Vermischung von Berufs- und Privatleben durch Homeoffice <sup>1</sup>

Homeoffice kann die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch Einsparungen von Wegzeiten und flexibler Arbeitszeitgestaltung erleichtern. Dies gilt für Führungskräfte noch stärker, da Führungstätigkeit oft mit überlangen Arbeitszeiten verknüpft ist. In den Interviews mit Führungskräften und in den Fokusgruppen mit der Belegschaft wird dies bestätigt. Beispielsweise wird argumentiert, dass Führungskräfte auch schon vor der Corona-Pandemie an den Randzeiten des Arbeitstages, an Wochenenden oder auch im Urlaub im Homeoffice gearbeitet haben, Homeoffice eine höhere Lebensqualität bringt oder eine Ausdehnung von Arbeitszeit ermöglicht.

*Ich muss sagen, ich mache so Sachen wie Statistiken usw. gerne zu Hause, aber eher am Abend, wenn die Kinder halt schlafen...*  
(F1, Pos. 99, m)

Wieweit Homeoffice aber tatsächlich die Barrieren aus der Vereinbarkeit von Familie mit einer Führungsposition verringern kann, wurde im Projekt *Smart Working* mit folgenden Fragenstellungen verfolgt, deren Ergebnisse nachfolgend zusammengefasst sind:

- Funktioniert Kinderbetreuung neben beruflicher Arbeit von Zuhause?
- Ändert sich die private Arbeitsteilung durch Homeoffice?
- Wird jederzeitige berufliche Verfügbarkeit von Führungskräften erwartet?

### 1. Flexibilisierung führt zur Stückelung von Arbeitszeit

Zweifellos ermöglichen Einsparungen von Wegzeiten und Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung mehr Flexibilität, um die Anforderungen von Beruf und Familie besser zu vereinbaren. Berufliche Tätigkeiten und Betreuungsarbeit können aber kaum nebeneinander ablaufen (wie die Bilder der telefonierenden Eltern mit dem schlafenden Kind am Arm vermitteln), sondern die Arbeit wird in Phasen von Berufsarbeit, Betreuungsarbeit und Freizeit unterteilt, die sich möglichst flexibel nach Betreuungsaufgaben wie Essenszeiten, Abhol- oder Bringdienste, Lernbetreuung, Schlafenszeiten, etc. richten.

---

<sup>11</sup> Dieser Abschnitt basiert primär auf den Ergebnissen der qualitativen Interviews und der Fokusgruppen mit den Führungskräften und Beschäftigten unserer fünf Kooperationsunternehmen. Bei den Zitaten aus den Erhebungen sind neben der Textpassage aus den Interviews (Pos.) jeweils die Funktion (F = Führungskraft, M = Mitarbeiter:in) und das Geschlecht (w = weiblich, m = männlich) angegeben.

*Der Vorteil liegt natürlich stark in der Flexibilität. Dass man auch Unterbrechungen haben kann: wenn irgendwas gerade dringend daheim zu tun ist. Da kann ich da kurz die Arbeit unterbrechen, kann mich dann wieder hinsetzen, habe da keine langen Wege. (F6, Pos. 51, w)*

Die damit einhergehende Stückelung in kürzere Arbeitsphasen hat den Vorteil, konzentriert in kleinen Schritten zu arbeiten, führt aber zu einem ständigen Logikwechsel – einerseits Zielvorgaben und Termine für berufliche Tätigkeiten, andererseits flexible, oft auch ungeplante Anforderungen für die betroffenen Personen sowie zeitlich strikte Vorgaben wie Hol- und Bringdienste z.B. vom Sportkurs.

Wir schlussfolgern daher:

- Mitarbeiter:innen mit Betreuungsaufgaben erleben eine Entlastung des durchgetakteten Alltags durch die wegfallenden Arbeitswege und die flexiblere Zeiteinteilung, wodurch sich für Personen mit Betreuungsaufgaben **neue Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit** ergeben und mitunter eine Ausweitung der Wochenarbeitsstunden möglich wird.
- **Homeoffice ist vor allem als Ergänzung von Präsenzarbeit im Büro vorteilhaft.** Manche Tätigkeiten sind im Büro einfacher zu erledigen, insbesondere wenn spezifische Infrastruktur oder die Abstimmung mit Kolleg:innen dafür notwendig ist. Eine Konzentration auf Homeoffice-Arbeit schränkt fachlichen wie auch informellen Austausch mit Kolleg:innen ein.

## 2. Veränderung der Arbeitsteilung durch Homeoffice – Unterschiede in der Beteiligung von Frauen und Männern

Empirische Untersuchungen der Covid-Lockdowns zeigen, dass eine Re-Traditionalisierung der partnerschaftlichen Arbeitsteilung stattgefunden hat: Frauen haben verstärkt unbezahlte Arbeit für Familie und Haushalt übernommen und sich dadurch teilweise aus der bezahlten Arbeit zurückgezogen. Durch die Schließung von Betreuungseinrichtungen kam es zu einer massiven Ausdehnung der Familienarbeit. Selbst wenn beide Partner im Homeoffice waren, haben Frauen den größeren Teil dieser Arbeit übernommen (Derndorfer et al. 2021). Dies hängt mit mehreren Faktoren zusammen, wie der Verteilung der Arbeitsplätze zu Hause (eigener ungestörter Schreibtisch oder Arbeit am Küchentisch), oder dem unterschiedlichen Einkommen und damit der Wichtigkeit der.

Aus unseren Interviews mit Belegschaft und Führungskräften lassen sich keine klaren Aussagen über die Veränderung der Arbeitsteilung durch Covid ableiten. Es wurde aber

die Vermutung geäußert, dass Homeoffice für Frauen mit Betreuungsaufgaben eine Wirkungsspirale in Gang setzen kann: Frauen erhalten eher als Männern die Möglichkeit von Zuhause zu arbeiten (Hartner-Tiefenthaler et al., 2022) und es wird bei Frauen eher Rücksicht auf Betreuungsaufgaben genommen. Dies trägt dazu bei, dass sie mehr Betreuungsaufgaben übernehmen. Mit der Hauptverantwortung für Familienarbeit wird es für sie zeitlich schwieriger an Informationsprozessen, Meetings oder Weiterbildung teilzunehmen. Darüber hinaus wird teilweise angenommen, dass sie nicht daran interessiert sind, wenn sie beispielsweise an Terminen zu Zeiten der *Familien-Rushhours* früh morgens oder abends nicht teilnehmen können.

*Aber wenn man sich dann anschaut, wer halt besonders gerne zu Hause ist und diese Flexibilität braucht, dann ist das die typische "Teilzeitmama". Ja, und wenn die nicht mehr im Büro auftaucht? Wir wissen alle, wie das funktioniert.“ (M1, Pos. 215, w)*

In unseren Interviews zeigt sich, dass Männer oft erst im Homeoffice sehen, wieviel Arbeit zu Hause anfällt. Diese Einsicht könnte auch dazu führen, dass sich Männer stärker an der unbezahlten Arbeit beteiligen (Whetley 2012) und es zu einer Auflösung der gesellschaftlichen Normen hinsichtlich der Arbeitsteilung im Haushalt kommt (Ahlers et al. 2021). Mitunter ist aber auch eine Flucht der Männer aus dem Homeoffice zurück in das Büro zu beobachten, um dem Zusatzaufwand zu Hause zu entkommen – wie dies auch in den Interviews mit Führungskräften berichtet wird.

*Ich weiß von Führungskräften, die heilfroh waren, wieder ins Büro zu kommen (...) weil sie das Umfeld, die Infrastruktur nutzen wollen, weil sie sich auch besser konzentrieren können, da hat halt zu Hause dann wieder der Partner übernommen ... (F4, Pos 119, w)*

Aus den Ergebnissen schlussfolgern wir daher:

- Wenn Homeoffice primär als Vereinbarkeitsstrategie verstanden wird, kann dies – ähnlich wie Teilzeit – zur **Karrierefalle** werden und von relevanten Informationsprozessen oder auch karrierefördernden Tätigkeiten wie z.B. Projektleitungen ausschließen.

### 3. Einschränkung der Verfügbarkeit für berufliche Anrufe und Aufgaben braucht Mut

Homeoffice kann strukturbedingt zu längeren Arbeitszeiten führen, wenn die Arbeitszeiten von Kolleg:innen stark voneinander abweichen und viel Koordinationsbedarf besteht, der in Pausenzeiten hineinreicht. Es führt aber auch zu einer Stückelung von Arbeitsphasen, die immer wieder eine Einarbeitung in Gedankengänge und Arbeitslogiken erfordern. Die Erfahrungen in den Lockdowns zeigen, dass für virtuelle Meetings die Arbeitszeiten stark ausgeweitet wurden, Treffen am Abend oder auch an Wochenenden umgesetzt wurden sowie insgesamt Arbeit rund um die Uhr von unterschiedlichen Kolleg:innen praktiziert und akzeptiert wurde.

Die Erfahrungen während der Corona-Pandemie haben gezeigt, dass Arbeit ohne ausreichende Ruhepausen zu gesundheitlichen Gefährdungen führen kann. Dementsprechend wird auf EU-Ebene auch ein Recht auf Nichterreichbarkeit diskutiert. Auch in unseren Interviews mit Führungskräften wurde der Fürsorgepflicht für Beschäftigte zur Einhaltung von Ruhepausen große Bedeutung zugesprochen.

*Und es ist dann eher so, dass ich die Kollegen dann oft dazu drängen muss, nein, du bist jetzt wirklich auf Urlaub, drei Wochen lang, bitte mach gar nichts, sondern der X ist der Vertreter, der jetzt das übernimmt (F8, Pos 131, m)*

Wenn in einem Team die Kolleg:innen aber gewöhnlich auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sind, dann ist es für den/die Einzelne:n schwierig von dieser Norm abzuweichen. Die Präsenzkultur von Führungskräften, die in Unternehmen schon in den 1990er Jahren als Ausschließungsmechanismus von Personen mit zeitlichen Einschränkungen beobachtet wurde (Simpson 1998; Hofbauer 2006), hat sich mit der Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien zu einem digitalen Präsentismus gewandelt. Jederzeitige Erreichbarkeit über Handy oder E-Mails, wird oft unhinterfragt gelebt. Eine Abweichung davon braucht Mut.

*Es wird viel Eigenverantwortung verlangt, die Grenzen zu setzen. Man braucht auch Mut, die Grenzen zu setzen und zu sagen, nein meine Arbeitszeit ist von da bis da. (F6, Pos 73, w).*

Wir schlussfolgern daher:

- **Führungskräfte** nehmen **für die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit** eine **Vorbildfunktion** ein. Untersuchungen zeigen, dass Mitarbeitende von Führungskräften, die jederzeit erreichbar sind und immer wieder Nachrichten außerhalb der Normalarbeitszeit versenden, selbst auch dazu tendieren, außerhalb der Regelarbeitszeit verfügbar zu sein.
- Durch die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit kann sich eine entsprechende Teamkultur entwickeln: **Kolleg:innen bestärken sich gegenseitig** darin, auch am Abend oder am Wochenende erreichbar zu sein oder aber die zeitliche Verfügbarkeit einzuschränken.

#### 4. Einflussfaktoren auf die Vermischung von Berufs- und Privatleben

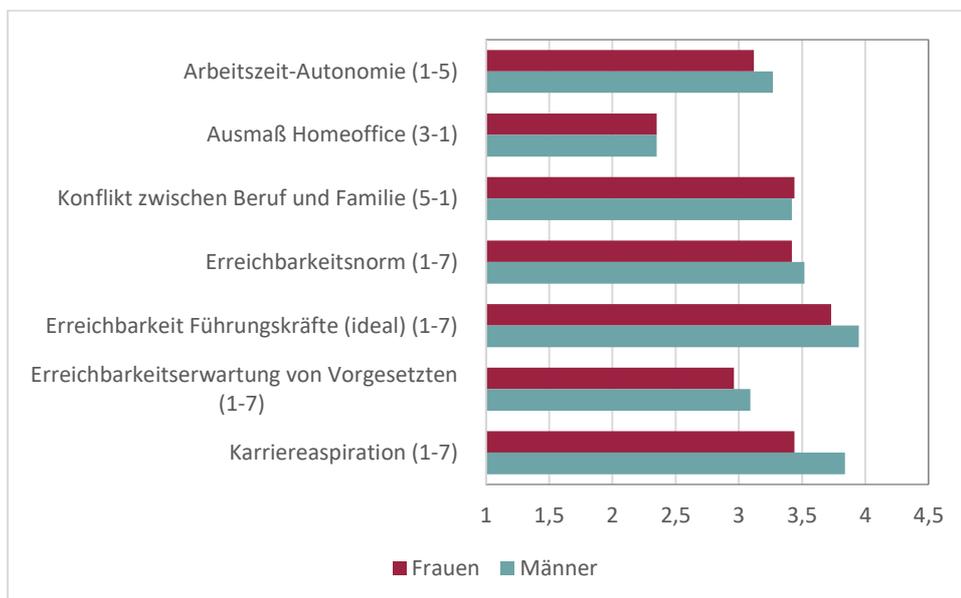
Zielgerichtete Maßnahmen lassen sich erst umsetzen, wenn wir mehr über Einflussfaktoren wissen, die die Verknüpfung von Berufs- und Privatleben bestimmen. Aufbauend auf den Interviews wurde daher eine Umfrage mit österreichischen Beschäftigten durchgeführt. Komplementär zu den qualitativen Ergebnissen können wir damit auch Unterschiede zwischen Männern und Frauen ableiten und schätzen, wieweit Geschlecht, Kinder, Berufsposition, das Geschlecht der oder des Vorgesetzten und der Frauenanteil im Unternehmen einen Einfluss auf Arbeitsautonomie, Arbeits-Familien-Konflikt, Erreichbarkeitsnormen und Karriereaspiration haben.

Folgende Fragestellungen wurden in der Erhebung abgefragt (eine Tabelle mit den Mittelwerten nach unterschiedlichen Gruppierungen findet sich im Anhang):

<b>Arbeitszeit-Autonomie</b>	Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen? (1 = überhaupt nicht; 5 = in einem sehr hohen Ausmaß)
<b>Ausmaß Homeoffice</b>	Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen von Zuhause aus gearbeitet? (1 = An mindestens der Hälfte der Arbeitstage, 2 = Weniger als die Hälfte der Arbeitstage, 3 = Nie)
<b>Konflikt zwischen Beruf und Familie</b>	Wie oft haben Sie in den letzten Monaten das Gefühl gehabt, dass Ihre Arbeit Sie davon abhält, so viel Zeit mit Ihrer Familie zu verbringen, wie Sie es möchten? (1 = immer, 5 = nie)
<b>Erreichbarkeitsnorm</b>	In unserem Arbeitsteam ist es üblich, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu)
<b>Erreichbarkeit Führungskräfte (ideal)</b>	Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu)
<b>Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten</b>	[Beispielitem] In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte:r von mir, dass ich eingehende Anrufe oder Nachrichten beantworte, wenn ich nicht arbeite. (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu)
<b>Karriereaspiration</b>	[Beispielitem] Ich strebe in meiner Organisation oder meinem Unternehmen eine höhere Führungsposition an (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu)

Die deskriptive Analyse zeigt, dass sich die Antworten nur marginal nach unterschiedlichen Gruppen unterscheiden. Beispielsweise ist der wahrgenommene Konflikt zwischen Beruf und Familien bei Frauen und Männern ähnlich hoch, wird aber durch andere Faktoren beeinflusst, wie die Anzahl der Kinder, das Arbeitszeitausmaß etc. Die Unterschiede scheinen in Bezug auf Aufstiegswünsche in Führungspositionen am höchsten. Vor allem Kinder verstärken bei Männern den Wunsch nach beruflichem Aufstieg. Insgesamt ist dieser Wunsch in männerdominierten Organisationen höher als in frauendominierten Organisationen. Die Norm, dass man auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für berufliche Belange erreichbar ist, erscheint vor allem bei Frauen höher wenn Kinder vorhanden sind, während bei Frauen ohne Kinder der Wert am niedrigsten ist.

**Abbildung 1: Arbeitsautonomie, Konkurrenz zwischen Beruf und Familie sowie Erreichbarkeitserwartungen nach Frauen und Männern (Mittelwerte)**

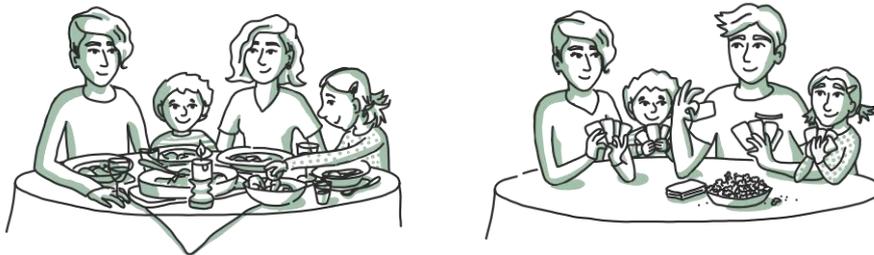


Quelle: *Smart Working*-Online Befragung.

Um die Einstellungen der österreichischen Arbeitnehmer:innen zur Nichtverfügbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten vertiefend zu erfassen, wurde eine experimentelle Vignettenbefragung entwickelt.

### Vignettenbefragung – Akzeptanz von Nichterreichbarkeit im Homeoffice

Vignetten beinhalten sorgfältig konstruierte und realistische Szenarien, um abhängige Variablen wie Absichten, Einstellungen und Verhaltensweisen zu bewerten. Dadurch kann die Kausalität von Zusammenhängen überprüft und die externe Validität im Vergleich zu klassischen Experimenten erhöht werden (Aguinis & Bradley, 2014). Außerdem können durch das Konstanthalten aller Merkmale bis auf den Untersuchungsgegenstand Unterschiede aufgrund des Kontexts (z.B. Männer arbeiten oft im IT-Bereich und Frauen öfter im Sozialbereich) ausgeschlossen werden. Auch der Einfluss der sozialen Erwünschtheit wird mit dieser Methode kontrolliert.



In unserer Studie verwendeten wir gezeichnete Kurzfilme, um das Ausfüllen des Fragebogens möglichst kurzweilig und interessant zu gestalten. Der Inhalt der Filme betraf zwei Familienszenen am Abend, die von allen Teilnehmer:innen bewertet wurden. In einer Szene sitzt die Familie beim Abendessen, während die andere Szene ein gemeinsames Kartenspiel zeigt.

Da es sich bei der Vignettenbefragung um ein Experiment handelt, werden die Inhalte zwischen den Szenen mit Ausnahme der zu untersuchenden Variablen konstant gehalten. Im Film sieht man zunächst die Beendigung des Arbeitstages im Büro oder im Homeoffice. Diesem folgt ein angenehmer Freizeitabend mit der Familie – entweder nur mit Partner:in oder auch zusätzlich mit Kindern. In beiden Szenen wird der Abend aufgrund eines beruflichen Anrufs gestört, der vermutlich mit Arbeit verbunden ist. Die Hauptperson lehnt den Anruf ab – ohne zu reagieren. Nach dem Video werden die Teilnehmer:innen gefragt, wie sie selbst in diesem Fall reagiert hätten und außerdem werden Fragen zu ihren Karrierewünschen und zu Verfügbarkeitsersparungen von Führungskräften gestellt.

**Arbeitsende im Homeoffice**      **versus**      **im Büro**



Es wurden 1.628 Beschäftigte in österreichischen Unternehmen Anfang 2023 befragt. Den Fragebogen gab es in deutscher und englischer Sprache. Folgende Punkte wurden variiert, um ihren Einfluss zu untersuchen:

- Geschlecht der Hauptperson: Michael versus Michaela
- Berufliche Position: Leitungsfunktion versus (noch) nicht in Leitungsfunktion
- Kinder: keine Kinder versus 2 Kinder im Volksschulalter
- Arbeitszeit von Alex (Partner:in): Vollzeit versus Teilzeit
- Reaktion auf die Störung durch Alex: ablehnend versus akzeptierend
- Arbeitsort: Homeoffice versus Präsenz im Büro

Die Ergebnisse der Vignettenbefragung zeigen keinen signifikanten Unterschied der Erreichbarkeitserwartung hinsichtlich beruflicher Position, auch nicht hinsichtlich des Geschlechtes oder wenn Kinder im Haushalt leben. Es wurde auch kein Einfluss des Partners/der Partnerin gefunden. Allerdings zeigen sich Effekte des Arbeitsortes. Wenn der Protagonist (Michael) oder die Protagonistin (Michaela) im Homeoffice gearbeitet hat, wird eher erwartet, dass sie/er den Anruf auch in der Freizeit annimmt. Das Ergebnis deutet also darauf hin, dass die Tätigkeit im Homeoffice die Arbeitszeit ausdehnt und die Erwartungen, auch am Abend für Anrufe und Aufgaben verfügbar zu sein, verstärkt.

Wir schlussfolgern daraus:

- **Frauen weisen zwar insgesamt eine geringere Karriereaspiration auf als Männer**, d.h. Frauenstreben weniger oft eine höhere Führungsposition an. Doch dies hängt nicht unbedingt mit Familie und Kindern zusammen, denn Kinder im Haushalt haben auch bei Frauen keinen negativen Effekt auf ihre Karriereaspiration.
- Arbeit im **Homeoffice verstärkt die Erwartungen, auch außerhalb der Arbeitszeit für Anrufe und Aufgaben verfügbar zu sein**. Dies gilt nach unseren Befragungsergebnissen sowohl für Führungskräfte wie auch Beschäftigte, die eine Führungsposition anstreben. Geschlecht, Kinder, Arbeitszeit und Reaktion der Partnerin/ des Partners zeigen in der Vignettenerhebung keinen signifikanten Unterschied.

## E. Anforderungen an Führung aus Distanz

Homeoffice verändert nicht nur die Arbeitsbedingungen für diejenigen, die von Zuhause arbeiten, sondern auch die Zusammenarbeit in Teams und die Führungsaufgaben. In der Funktion als Gestalter:in von Homeoffice geht es um die Unterstützung von selbstgesteuerter Arbeit und Autonomie wie auch um die Koordination von Teams, in denen ein Teil im Homeoffice, ein Teil in Präsenz im Unternehmen arbeitet und damit <sup>1</sup>teilweise Führung aus Distanz erfolgt.

Handlungsleitend waren im Projekt *Smart Working* folgende Fragestellungen:

- Wie funktioniert Führung aus Distanz hinsichtlich Kommunikation und Performance-Management?
- Welche neuen Kompetenzen sind für Führungskräfte gefragt?
- Welche neuen Chancen oder Risiken bringt dies für Frauen?

### 1. Zentrale Kompetenzen für Führung aus Distanz in der Literatur

Die traditionelle Art der Führung, bei der Vorgesetzte vor Ort Verhalten beobachten, Erwartungen und Wertschätzung persönlich vermitteln, Fehler wahrnehmen und im Bedarfsfall eingreifen, ist im Homeoffice nicht mehr in diesem Maß möglich. Dies erfordert eine Anpassung der Führungskompetenzen und -strategien: Führung aus Distanz bedeutet mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, d.h. Planungsprozesse, Kommunikation und Kontrolle sollen eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Arbeiten unterstützen und individuelle Ziele der Beschäftigten mit den Organisationszielen verbinden. Auf den ersten Blick scheint mobile Arbeit, weniger Führung zu erfordern, doch letztlich ist Führung aus Distanz nicht weniger fordernd – im Gegenteil, es braucht mehr Koordination und Abstimmung und damit auch andere Kompetenzen.

In einem Literaturüberblick, der sich auf Arbeiten zu *Remote-Leadership* bezieht, die vor der Corona-Pandemie entstanden sind, werden folgende Kompetenzen als wichtig erachtet (Avlani, Charalampoux 2021):

1. Vertrauensaufbau und Beziehungsarbeit für Konfliktlösung, Kommunikation und gegen das Gefühl der Einsamkeit und Isolation;

---

<sup>1</sup> Die Veränderungen von Führungsaufgaben waren ebenfalls Thema in den qualitativen Interviews und Fokusgruppen mit unseren Kooperationsunternehmen. Die im Verlauf des Projektes zunehmende Diskussion über Führung aus Distanz wurde als ein Themenschwerpunkt in der Literaturanalyse verfolgt und strukturierend für die Darstellung unserer Erhebungsergebnisse (Abschnitt 2 bis 4) verwendet. Auf Basis von Literatur über Geschlechterstereotypen und Führung haben wir Schlussfolgerungen über Chancen von Frauen in Führung aus Distanz gezogen.

2. Kommunikationskompetenzen (nicht nur technische Kompetenzen) zur Festlegung von Zielen und Erwartungen, der Etablierung von Kommunikationsprozessen und der Vermittlung von Zielen;
3. Problemlösungskompetenzen für ein proaktives Konfliktmanagement aus Distanz;
4. Awareness-Kompetenzen für verstärkte Aufmerksamkeit für Aktivitäten, Verfügbarkeit, Prozesse, soziale und berufliche Aspekte durch mehr Zuhören und Reflektieren als Vorgeben.

Ein kürzlich veröffentlichter Literaturüberblick (Bell et al., 2023) definiert die folgenden Punkte als die wesentlichen Kriterien für Führung in hybriden Teams:

- Führungskräfte müssen verstärkt mit Ihren Mitarbeiter:innen interagieren.
- Führung soll die individuellen und die Teambedürfnisse integrieren.
- Das Selbstmanagements soll aufgrund der begrenzten persönlichen Interaktion mit der Führungskraft gefördert werden.
- Führungskräfte müssen die Weichen stellen, indem Erwartungen abgeklärt und Ziele festgelegt werden, um ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Identität zu entwickeln.
- Führungskräfte sollen das soziale Klima unterstützen, da es sowohl die geografische Verteilung als auch die technologievermittelte Kommunikation schwieriger machen können, Vertrautheit und starke soziale Bindungen zu entwickeln.
- Führungskräfte sollen den effektiven Einsatz von Technologie erleichtern, indem sie eine unterstützende Technologieinfrastruktur einrichten, Normen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Technologie festlegen, verstärken und modellieren und Technologien nach Bedarf anpassen.

In der Literatur werden immer wieder ähnliche Anforderungen angesprochen, oft aber mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten und Klassifizierungen. Letztlich haben viele der genannten Aspekte schon durch die Weiterentwicklung von klassischer Personalführung (*command and control*) in Richtung kooperativer oder transformationaler Führung (Kanning et al. 2019, Hofmann et al. 2015) an Bedeutung gewonnen, hatten aber bisher eher den Status von *nice to have*. Denn Führung fand oft *nebenbei* statt, in den Lücken von Vermittlungstechniken oder situationsbedingten Auslegungs- und Präzisierungsfragen (Breisig 2020).

Wir schlussfolgern daraus

- **Führung aus Distanz verlangt einen kooperativen oder transformativen Führungsstil.** D.h. es wird weniger hierarchisch agiert, weniger Vorgaben gemacht, sondern stärker gemeinsam und auf Augenhöhe kommuniziert.

- **Führen und Interaktion gewinnt an Aufmerksamkeit und Bedeutung.** Führen wird als Tätigkeit gesehen, die nicht nebenher erledigt werden kann, sondern Zeit und Planung braucht.

Die befragten Führungskräfte betonten vor allem die Unterstützung von Selbstverantwortung, Vertrauen und Motivation als wichtige Aspekte für die Veränderung der Arbeit.

## 2. Selbstverantwortung statt Kontrolle

In jenen Unternehmen, die auch schon vor der Corona-Pandemie Homeoffice ermöglichen, wurde die Wichtigkeit von ergebnisorientierten Führen und einem neuen Performancemanagement in den Interviews betont. Beim ergebnisorientierten Führen werden die Produktivität und die Qualität der Arbeit anhand des Outputs gemessen und die Beobachtung von Prozessen und die Orientierung an Arbeitszeit verliert an Bedeutung. So entsteht mehr Freiraum, wann und wo die Arbeit ausgeführt wird.

*„Letztlich ist unsere Arbeit eine erfolgsorientierte Arbeit, das heißt die Ergebnisse zählen... Aber das braucht auch Zeit, die Leistung vom reinen Zeitfaktor herauszulösen und im Sinne einer Ergebnisorientierung weiterzuentwickeln. Aber es ist eine unheimlich schwierige und auch komplexe Diskussion, weil alles an der Zeit orientiert ist.“ (F3, Pos. 41, m)*

Ergebnisorientiertes Führen bedeutet für Führungskräfte oft einen Umdenkprozess: Es erfordert zum einen ein systematisches Vorausdenken und Planen, zum anderen die Formulierung klarer Ziele und die Festlegung von Leistungsvorgaben, bestenfalls individueller Leistungskennzahlen. Dies ist nicht trivial, da kollektive Ziele im Vordergrund stehen, die auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene ansetzen und weniger auf Ebene der Mitarbeiter:innen. Statt starrer Zielvorgaben verlangt dies eine kontinuierliche Abstimmung von individuellen und kollektiven Zielen bzw. Zielerreichung.

*Ich brauche Pläne, weil sonst könnten Leute nicht frei arbeiten. Ich nutze ja auch deren Potentiale nicht. Und ich glaube, das hat die Home-Arbeit schon noch mal stärker zum Vorschein gebracht. Ich kann dies gar nicht kontrollieren. (F6, Pos 81, w)*

Statt Kontrolle gewinnt Selbstverantwortung der Belegschaft an Bedeutung – auch weil bei Führung aus Distanz Tätigkeiten weniger kontrollierbar sind. Verantwortung kann von den Mitarbeiter:innen als Anreiz genommen werden, Dinge eigenverantwortlich und bestmöglich zu übernehmen.

*... weil ich auch das Gefühl habe, dass eine der großen Motivationsfaktoren für Mitarbeiter ist, dass sie autark ihre Zeit einteilen können. ...Und sie können das sehr gut einteilen, auch mit Kindern oder Sonstigem. Und am Ende haben alle eine win-win-Situation. (F4, Pos. 62, w)*

Wir schlussfolgern daraus

- **Selbstverantwortung** der Belegschaft ist aus mangelnder Kontrollmöglichkeit im Homeoffice nicht nur notwendig, sondern **trägt auch zur Motivation und Autonomie der Mitarbeiter:innen** bei.

### 3. Vertrauen und Kommunikation gewinnt mit Homeoffice an Bedeutung.

Um die Selbstverantwortung an die Mitarbeiter:innen abgeben zu können, braucht es eine gute Balance von kommunizierten Ergebniserwartungen auf der einen Seite sowie Motivation und Vertrauen auf der anderen Seite (Breisig 2020). Von den Unternehmen wurde dies als neue Form des Performance-Managements diskutiert: Anstelle von jährlichen Mitarbeiter:innengesprächen, in denen die Erfüllung von Zielen gefragt wird, soll in kürzeren Abständen in einer Art Coaching darüber gesprochen werden, wie die Ziele erreicht werden können und welche Unterstützung es braucht.

*Ganz wichtig ist das Vertrauen jetzt gegenseitig und auch vom Abteilungsleiter. Das gilt nicht nur für mich, sondern auch für andere Teams. Hier muss ein Vertrauen bestehen, dass das dann auch wirklich funktioniert.“ (F7, Pos. 10, m)*

Das Thema Vertrauen als Basis für das Arbeiten im Homeoffice wurde von den Führungskräften in den Interviews häufig angesprochen. Teilweise wurde die (neue) Erfahrung gemacht, dass sie den Mitarbeiter:innen vertrauen können, dass diese Zuhause produktiver sind als im Büro und sich für das Unternehmen engagieren. Teilweise folgte dies mit dem Hinweis, dass Vertrauen, Teamzugehörigkeit und Motivation durch Beziehungsarbeit explizit gestärkt werden müssen. Denn in virtuellen Besprechungen komme informelle Kommunikation tendenziell zu kurz, zufällige Treffen mit Kolleg:innen durch Gespräche am Gang, in der Kaffeeküche etc. fehlen oft.

*Wenn mehr Leute ständig remote arbeiten, sieht man natürlich, dass diese informellen Ebenen durchaus leiden. Also wo man halt vor oder nach einem Meeting noch über was redet oder sich über Dinge unmittelbar austauscht oder sich einmal auf einen Kaffee zwischen Tür und Angel sieht oder auch in Gemeinschaftsbereichen etc.(...) Also da muss man sich halt auch zwingen, diese informellen Ebenen auch irgendwie aufzubrechen. (F8, Pos. 46, m)*

Trotz Autonomie und Selbststeuerung besteht eine Vielzahl von Regelungs- und Koordinationsbedarfen, die über Einzel- oder Teamgespräche abgewickelt werden sollen. Für virtuelle Kommunikation ist das technische Funktionieren für alle Beteiligten eine Voraussetzung, etwa dass das Sprechen und Verstehen für alle Beteiligten sichergestellt ist und nicht durch störende Nebengeräusche beeinträchtigt ist. Die technischen Möglichkeiten für Online-Treffen wurden in allen Unternehmen stark weiterentwickelt. Die Führungskräfte sind sich dennoch bewusst, dass virtuelle Besprechungen ihre Grenzen haben, weil Mimik, Gestik oder auch Tonlagen zu kurz kommen, Gruppendynamiken nur schwierig entstehen und die Qualität und Intensität eines Austausches über virtuelle Medien niemals jene von Präsenztreffen erreichen kann.

*Aber wo man Kreativität braucht und wo eine Art Geist und Spirit entstehen soll, da muss ich sagen, sind Videokonferenzen nicht wirklich geeignet. Also drei, vier Leute in einen Raum eingesperrt, die ein komplexes Problem lösen sollen, bringt sicherlich mehr als stundenlang eine Videokonferenz zu machen (F8, Pos. 44, m)*

Als Kommunikationsqualität wird auch das „Zuhören können“ genannt, um die Aufmerksamkeit für potentielle Probleme und Konflikten zu schärfen, da die Möglichkeit fehlt, direkt in die Situation einzugreifen. Unter Berücksichtigung von vermehrtem Homeoffice und weniger direktem, persönlichem Kontakt, kann jedoch das Erkennen und im nächsten Schritt das Lösen von Problemen und Konflikten eine besondere Herausforderung werden.

Aus den Ergebnissen schlussfolgern wir:

- Führung aus Distanz verstärkt den **Bedarf an guter Kommunikation und Beziehungsarbeit** und lenkt die Aufmerksamkeit auf individuelle Bedürfnisse, potentielle Konflikte oder Probleme.
- Gezielte **Kommunikation**, die sowohl die beruflichen Erwartungen wie auch die informelle Ebene für Motivation, Vertrauensaufbau und Teamzugehörigkeit berücksichtigt, wird **für gelingende Führung aus Distanz als wichtig** gesehen.

#### 4. Think management – think male

Der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen wird auch auf mangelnde oder vermeintlich mangelnde Führungsqualifikationen zurückgeführt. Nach wie vor gilt in vielen Bereichen „think management – think male“ als bewusster oder unbewusster Leitsatz. Geschlechterstereotype, die Männern Eigenschaften wie dominant, autonom, unemotional, selbstsicher, aktiv etc. zuschreiben und Frauen als untergeordnet, teamorientiert, emotional, empfindlich, passiv etc. darstellen, verstärken dies.

## Geschlechterstereotypen für Führungseigenschaften

<b>Typisch weiblich</b> teamorientiert emotional empfindlich passiv fürsorglich beziehungsorientiert einfühlsam kooperativ		<b>Führungskraft</b> konfliktbereit rational selbstsicher beherrscht dynamisch autonom entscheidungsfreudig		<b>Typisch männlich</b> autonom unemotional selbstsicher aktiv rational tatkraftig leistungsorientiert dominant
--	---	--	--	---

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Fischer, J. (2014): Frauen und Führung: Die Suche nach dem idealen Führungsstil. Hamburg, S. 11.

Oft handelt es sich bei Genderstereotypen nur um Zuschreibungen, die sowohl vielen Frauen wie auch vielen Männern nicht gerecht werden. Grundsätzlich sind Stereotype vereinfachte Vorstellungen über Menschen, die in der Vielfalt von Eigenschaften und Kompetenzen oft nicht der Realität entsprechen. Genderstereotypen dienen als Orientierung und bestimmen in einer komplexen Welt Geschlechterordnungen mit (Heilmann 2012), in unserem Fall die Eignung für Führungspositionen. Im wissenschaftlichen Diskurs besteht keine Einigkeit darüber, wieweit Geschlechterrollenerwartungen empirisch belegbar oder „lediglich“ Zuschreibungen sind. Beispielsweise gibt es viele Publikationen über (vermeintliche) Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Konkurrenzverhalten (Müller et al. 2012, Gunther et al. 2010).

Wir schlussfolgern daraus:

- Gutes **Kommunikationsverhalten** und gute **Mitarbeiter:innenorientierung** werden **üblicherweise eher Frauen als Männern zugeschrieben**. Wenn diese *weiblichen* Eigenschaften vermehrt als wichtige Eigenschaften für Führungskräfte definiert werden, könnte dies die **Chancen von Frauen für Führungspositionen** erhöhen.

## F. Smart Working-Strategien zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen

Um die Chancen von Homeoffice zu nutzen und nicht in eine Sackgasse für berufliche Karrieren zu führen, braucht es aktive Gestaltungsmaßnahmen und eine Anpassung des Führungsverhaltens an die neue Form von Arbeit. Ziel ist es, die Vorteile *weiblicher Führung* vor den Vorhang zu holen und Strategien zu identifizieren, die Frauen auf ihren Weg zur Führungskraft unterstützen könnten.

Die folgenden zehn Strategien knüpfen an die Schlussfolgerungen der vorangegangenen Abschnitte, der Vermischung von Berufs- und Privatleben im Homeoffice und den Anforderungen an Führung in Distanz an. Inhaltlich beziehen sie sich

1. auf allgemeine Regelungen von Homeoffice, denen Frauen in und auf dem Weg in Führungspositionen als Betroffene ausgesetzt sind,
2. auf die Veränderung von Führungsaufgaben durch Homeoffice und
3. auf spezifische Fördermöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen.



## 1. Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig

Allgemein gültige Regelungen sichern einen demokratischen Zugang zur Nutzung von Homeoffice und schützen vor überstrapazierter *Fürsorglichkeit*, die bei Frauen aufgrund ihrer Geschlechterrollen typischerweise stärker ausgeprägt ist. Führungskräfte sind nicht nur dafür verantwortlich, dass Unternehmensziele erreicht werden können, sondern müssen auch für Homeoffice ihrer Fürsorgepflicht für die Belegschaft nachkommen

### ➤ Die Fürsorgepflicht für die Belegschaft gilt auch im Homeoffice

Während der Corona-Pandemie haben viele Beschäftigte die Vorteile flexibler Arbeit schätzen gelernt und dafür gewisse Nachteile mitgetragen, beispielsweise die private Bereitstellung von Arbeitsinfrastruktur oder Nichteinhaltung von Ruhezeiten bis hin zur Berufsausübung bei Krankheit der Beschäftigten oder pflegebedürftiger Angehöriger. Fehlende Infrastruktur, wie z. B. suboptimale W-Lan-Verbindungen, fehlende Software, mangelnde Druckmöglichkeiten führen zu ineffizientem Arbeiten. Das ArbeitnehmerInnenschutzgesetz<sup>1</sup> besagt, dass auch der Homeoffice-Platz ergonomisch ausgestaltet sein muss. Die Führungskraft soll durch aktives Nachfragen sicherstellen, dass die Beschäftigten auch zuhause gut arbeiten können. Das Nationale Homeoffice-Maßnahmenpaket 2021 mit arbeits-, sozial- und steuerrechtlichen Vorgaben bildet zwar einen Rahmen dafür, aber kann eine konkrete organisationsspezifische Ausgestaltung nicht ersetzen.

### ➤ Klare Vereinbarungen für einen demokratischen Zugang zu Homeoffice

Arbeitnehmer:innen bringen mit ihrer privaten Lebens- und Wohnsituationen wie auch mit Kompetenzen und Fähigkeiten für selbstorganisiertes Arbeiten verschiedene Interessen und Voraussetzungen für Homeoffice mit. Dies führt dazu, dass schwerlich eine optimale Lösung für alle gefunden werden kann. Individuelle und intransparente Regelungen führen hingegen dazu, dass ungerechtfertigte Privilegien zwischen Kolleg:innen zustande kommen oder vermutet werden. Dies wirkt sich negativ auf das Betriebsklima aus. Um verschiedenen Interessen entgegenzukommen, können unterschiedliche Modelle von Homeoffice angeboten werden. Durch Einbeziehung der Belegschaft – über Betriebsbefragungen und/oder die Belegschaftsvertretung – werden Bedürfnisse unterschiedlicher Parteien berücksichtigt. Die Außendarstellung als Unternehmen mit Homeoffice-Regelungen kann neue Mitarbeiter:innen ansprechen.

---

<sup>1</sup> Bundesgesetz über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit (ArbeitnehmerInnenschutzgesetz – AschG BGBl Nr. 98/2022.

## 2. Koordination und Kommunikation an hybrides Arbeiten anpassen

Mit hybrider Arbeit, d.h. dem Wechsel von Homeoffice und Präsenzarbeit im Büro, können die viel diskutierten Chancen von Homeoffice (z.B. autonome Arbeitsgestaltung) besser genutzt und Risiken (z.B. eingeschränkte Kommunikation) verringert werden. Aber hybrides Arbeiten erfordert eine Anpassung der Kommunikation. Traditionelle Formate, die durch direkten Kontakt geprägt waren, müssen adaptiert werden, sodass sowohl die Beschäftigten in Präsenz im Büro als auch jene im Homeoffice berücksichtigt werden. Mit der Entwicklung von Homeoffice ist sowohl das Angebot verfügbarerer Softwareprogramme wie auch die Komplexität der Anwendungsmöglichkeiten gestiegen. Ziel ist es, Ausgrenzungen und doppelten Informationsaufwand zu vermeiden.

- **Digitale Kommunikationsprozesse schaffen, die unterschiedliche Kommunikationsbedarfe berücksichtigen**

Die Wahl der Kommunikationsmedien sollte immer abhängig vom Kommunikationszweck erfolgen, d.h. für einfache Informationsvermittlung leicht zugängliche, schnelle Medien verwenden, wie z.B. E-Mails, Chats oder Messaging-Tools, die keinerlei unmittelbare Rückmeldungen bedürfen. Klarheit, Transparenz oder klare Verpflichtungen sind in schriftlichen Informationen oft einfacher unterzubringen. Für komplexere Aufgaben, wie das Analysieren von Problemen, das Entwickeln neuer Ideen oder das Erreichen von Konsensdirekte sollten hingegen Videokonferenzen und interaktive Kollaborationstools gewählt werden.

- **Transparenz von Büro- und Homeofficezeiten**

Eine funktionierende Abstimmung von Präsenzzeiten und Homeoffice-Zeiten bestimmt darüber, wie weit das Büro weiterhin als lebendiger Arbeitsort für gemeinsames Arbeiten erlebt und genutzt wird. Fixe Büro- und Homeofficezeiten, Teambesprechungszeiten und Kernarbeitszeiten sind grundsätzlich einfacher zu koordinieren und zu planen, gehen aber auf Kosten der individuellen Autonomie. Oft bilden sie jedoch den Ausgangspunkt für weitere Abstimmungsprozesse. Das Aufweichen der Kernarbeitszeiten kann zusätzliche Flexibilität bedeuten. Geteilte Kalender mit Büroanwesenheiten helfen den Überblick zu wahren. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass dem Team klar ist, welche Termine persönliche Anwesenheit erfordern.

### 3. Führen aus Distanz durch zielorientiertes Performance-Coaching

Führungskräfte müssen die Selbstorganisation der Belegschaft zur Erreichung bestimmter Ziele unterstützen. Dies erfordert neben der Bereitstellung der erforderlichen Infrastruktur durch die örtliche Distanz eine Änderung des Führungsverhaltens. Es braucht eine stärkere Orientierung an Ergebnissen anstelle von Vorgaben von Prozessen und einzelnen Aktivitäten (Inputs). Produktivität und Leistung (Performance) wird an der Zielerreichung gemessen. Dies bietet den einzelnen Akteur:innen mehr Freiraum in der Arbeitsgestaltung, aber auch mehr Verantwortung für die Zielerreichung.

#### ➤ Stärkenorientierte Zielvorgaben für Mitarbeiter:innen

Für einen ergebnisorientierten Führungsstil müssen die Führungskräfte die Kompetenzen und Stärken ihrer einzelnen Mitarbeiter:innen gut kennen, um diese für die Erreichung der Ziele adäquat einsetzen zu können. Es braucht also einen stärkenorientierten Führungsstil. Individuelle Defizite dürfen dabei nicht übergangen, sondern sollten durch Schulungen oder spezifische Teamzusammensetzungen ausgeglichen werden. Dies betrifft nicht nur fachliche Qualifikationen, sondern auch Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Autonomie, die gefördert werden soll. Hilfreich sind klar kommunizierte Erwartungen sowie ein kontinuierliches, offenes Feedback über die Zufriedenheit bezüglich der Zielerreichung und Kooperation seitens der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeiter:innen.

#### ➤ Prozessorientiertes Performance-Coaching statt Zielkontrolle

Ziele sollen fordern aber auch motivieren, das heißt sie müssen erreichbar sein. Zur Messung erfolgreicher Zielerreichung ist die Formulierung von Leistungskennzahlen sinnvoll, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad der Ziele bemessen wird. Das bedeutet allerdings nicht, dass wie in traditionellen Mitarbeiter:innengesprächen Zielerreichungen lediglich abgefragt und abgehakt werden. Vielmehr braucht es regelmäßige Abstimmungstreffen und kontinuierliche Leistungsabfragen mit Anpassungsmöglichkeiten, die sowohl Zielvorgaben von kollektiven Zielen als auch von Einzelleistungen betreffen. Im Sinne eines Coachings geht es nicht nur darum, welche Ziele erreicht werden, sondern auch wie gemeinsame Lösungen erreicht werden können.

## 4. Die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen finden

Die Delegation von Aufgaben und Verantwortung im Homeoffice setzt ein hohes Maß an Vertrauen seitens der Führungskräfte voraus, denn mit Führung aus Distanz kann und soll nicht alles kontrolliert werden. Autonomie und Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen stärken grundsätzlich deren Motivation und Selbstständigkeit. Homeoffice wird dann zum Erfolgsmodell, wenn die Balance von Vertrauen und Kontrolle, von Leistung und Wertschätzung sowie von Arbeitsbelastung und Gesundheitsprävention gegeben ist. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl, um einerseits den Überblick zu behalten, andererseits auf die Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter:innen zu vertrauen. Transparenz von Erwartungen und Leistungen hilft, damit Führungskräfte nicht vorschnell für Mitarbeiter:innen Aufgaben übernehmen, die von anderen gemacht werden sollen und können – was typischerweise Frauen stärker betrifft als Männer

### ➤ **Transparenz von Leistungen und Problemen einfordern**

Selbständiges Arbeiten erfordert, dass Führungskräfte darauf vertrauen, dass die Mitarbeiter:innen einen guten Job machen. Gleichzeitig sind sie weiterhin in der Verantwortung, wenn es Probleme gibt und Ziele nicht (rechtzeitig) erreicht werden. Sie müssen einschreiten, wenn kritische Grenzen von Terminen oder Zielgrößen überschritten werden. Insbesondere Nichterreichbarkeit wirkt sich negativ auf Vertrauen aus. Um den Überblick über Tätigkeiten zu bewahren und Leistungen sichtbar zu machen, sollten kontinuierliche und für Führungskräfte zugängliche Arbeitsprotokolle, Zeitaufzeichnungen oder Fortschrittsberichte dokumentiert werden. Dies stärkt das Vertrauen und schützt vor Überlastung.

### ➤ **Kontrolle und Vertrauen miteinander ergänzen**

Kontrolle und Vertrauen werden oft als Gegensatz erlebt, können sich aber auch ergänzen, wenn Kontrolle als Form des Feedbacks gesehen wird. Es erfordert eine sorgfältige Balance, bei der die interne Unternehmenskommunikation eine wesentliche Rolle spielt. Eine offene Kommunikation sowohl über Ziele als auch über die Konsequenzen bei Nichterreichung der Ziele ist dabei von großer Bedeutung. Wenn Vertrauen mit Kontrolle aufgebaut werden soll, ist es wichtig, Mitarbeiter:innen nicht als unmündige Befehlsempfänger:innen zu sehen, sondern als eigenständige Individuen oder Teams, die in der Lage sind, autonome Entscheidungen im Einklang mit den Unternehmenszielen zu treffen. Die Führungskraft sollte weniger als Manager:in, sondern eher als Mentor:in für die Vermittlung von Zielen und Lösungen handeln.

## 5. Motivation und Teamzugehörigkeit stärken

Kommunikation schafft neben der Abklärung von Erwartungen auch Motivation, Vertrauen und fördert die gefühlte Teamzugehörigkeit. Da Kommunikation im Büro oft nebenbei passiert, kommt der informellen Kommunikation für gelingende Führung aus Distanz eine wichtige Bedeutung zu. Die Kommunikation über technische Tools (über E-Mail, Chats oder in Form von Telefon- bzw. Videokonferenzen) ist mit ihren Vorteilen der schnellen und ortsungebundenen Erreichbarkeit spätestens seit den Lockdowns die dominante Kommunikationsform. Technische Möglichkeiten werden mangels der dafür nötigen Nutzungskompetenzen oft nicht ausgeschöpft und stoßen an Grenzen, da die Unterstützung durch Mimik, Gesten oder auch der Tonlage weitgehend wegfällt, die Integration neuer Teammitglieder oder auch offene Gespräche über persönliche oder konfliktbehaftete Themen erschwert werden. Regelmäßige Interaktion stärkt den Informationsaustausch, aber auch Wertschätzung, Vertrauen und persönliche Bindung.

- **Durch kontinuierliche Beziehungsarbeit Vertrauen, Motivation und Teamzugehörigkeit stärken**

Neben der Sicherstellung von Teambesprechungen muss auch Raum für informelle Kommunikation geschaffen werden – beispielsweise über Stay Connected-Meetings, Telefonate oder Teamtreffen, die explizit den Gruppenzusammenhalt fördern. Persönliche Kontakte sind dafür grundsätzlich besser geeignet, es können aber auch in virtuellen Meetings die Stimmungslagen von Teammitgliedern oder das Bedürfnis von Erfahrungs- und Informationsaustausch abgefangen werden. Ein Umgang mit Respekt, Zuhören, Empathie und persönlichem Interesse ist auch online möglich. Vertrauen und Teamzugehörigkeit stärkt die Motivation von Mitarbeiter:innen und damit auch das Vertrauen, dass zugeteilte Aufgaben erfüllt werden. Führungskräfte sollten die unterschiedlichen Kontaktbedürfnisse und -wünsche ihrer Mitarbeiter:innen kennen und entsprechend agieren.

- **Kontinuierliche Kommunikation als proaktives Konfliktmanagement**

Um Unstimmigkeiten sowie mögliche Probleme rechtzeitig zu erkennen, ist ein kontinuierlicher Austausch zwischen kooperierenden Personen besonders wichtig. Dies kann durch regelmäßigen Schriftverkehr über E-Mails oder Chats, virtuelle Treffen bis hin zu persönlichen Gesprächen im Einzel- oder Gruppensetting reichen. Heikle Themen sollten tendenziell nicht in Online-Settings angesprochen werden, da es hier schwieriger ist beispielsweise Signale über Körpersprache zu erkennen bzw. darauf zu reagieren.

## 6. Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten

Zu Beginn der Corona-Pandemie wurden die Beschäftigten mit den Herausforderungen der technischen und organisatorischen Umsetzung von Homeoffice oft allein gelassen. Sie haben durch ihre Erfahrungen gelernt, damit umzugehen. Dies betrifft sowohl technische Fertigkeiten für die Nutzung der Kommunikationsmedien wie auch das Zeit- und Organisationsmanagement für selbstorganisiertes Arbeiten. Um diesen Lernprozess effektiv zu gestalten und Erfahrungen auch für andere nutzbar zu machen, könnten Best-Practice-Beispiele aktiv gesammelt und kommuniziert werden. Denn Selbstmanagement ist zwar erlernbar, muss aber möglicherweise fachlich unterstützt werden. Darüber hinaus darf nicht vergessen werden, dass Weiterbildungsmaßnahmen vor Ort immer auch eine soziale Komponente für Vernetzung und Reflexion bieten. Während der Corona-Pandemie gab es weniger Schulungen in Präsenz. Online-Schulungen können die soziale Funktion nur bedingt erfüllen

### ➤ Digitale Kompetenzen sind ein Muss

Die technische Weiterentwicklung von Infrastruktur und Instrumenten für die Digitalisierung von Arbeit schafft neue Möglichkeiten und sollte für die gesetzten Arbeitsziele ausgeschöpft werden. Aber technische Möglichkeiten sind nur so gut, wie ihre Anwendung – ohne passende Handhabung ist das beste Tool wertlos. Um allen Mitgliedern eines Teams Information und Mitsprache in virtuellen Sitzungen zu sichern, sind regelmäßig angebotene Basisschulungen notwendig. Darüber hinaus gilt es zu überlegen, welche Moderationstechniken hilfreich bei der Entwicklung von Ideen sind.

### ➤ Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten stärken

Auch Kompetenzen für selbstorganisiertes Arbeiten sollten geschult werden. Selbstmanagement umfasst nicht nur die Planung von Arbeitsschritten, um Ziele effizient und zeitgerecht zu erreichen, sondern auch Selbstfürsorge im Umgang mit Pausen, der Einhaltung von Ruhezeiten, der Abgrenzung von Arbeit und Freizeit oder die Aufrechterhaltung der Beziehungen mit Arbeitskolleg:innen. Dies gilt für Führungskräfte und Belegschaft gleichermaßen. Hier agieren Führungspersonen oft als Role Models.

## 7. Selbstfürsorge stärken

Gerade für Führungskräfte ist die Erwartung an die jederzeitige Verfügbarkeit bei beruflichen Anfragen und Problemen groß. Um lange Arbeitszeiten, mangelnde Ruhepausen und Überforderung zu verhindern, muss die Arbeitszeit und jederzeitige Verfügbarkeit eingegrenzt werden. Obwohl die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten aufgrund der Flexibilität durch mobile Endgeräte einfacher geworden ist, ist es für Personen mit Kinderbetreuung dennoch schwieriger, spontan verfügbar zu sein. Präsentismus im Unternehmen (eine Anwesenheitskultur, die nicht unbedingt notwendig ist) ist zur digitalen Präsenz und auch zu digitalem Präsentismus geworden. Motive für die erweiterte Erreichbarkeit sind oft die Hoffnung auf Karrierevorteile.

### ➤ Sich der persönlichen Grenzen bewusst werden

Zur Selbstfürsorge gehört die eigenen Grenzen gut zu kennen und Kräfte entsprechend einteilen zu können. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass sich Führungskräfte aufgrund permanenter Erreichbarkeit überlastet fühlen sowie Erwerbsarbeit und Privatleben nicht mehr klar getrennt sind. Insbesondere muss im Homeoffice, wo es vor allem bei Betreuungsaufgaben tendenziell zur Auflösung von Kernarbeitszeiten kommt und das Arbeiten an Tagesrandzeiten und Wochenenden zunimmt, die Grenze der maximalen Arbeitsstunden eingehalten werden. Diese Maßnahmen dienen auch dem Selbstschutz vor einer Überperformance, zu denen Führungspersonen ohne Grenzsetzung oft neigen.

### ➤ Erwartungen über Verfügbarkeit transparent und Ruhezeiten explizit machen

In vielen Fällen ist es wichtig, dass Führungskräfte erreichbar bleiben, wenn es Probleme gibt, insbesondere, wenn Führungskräfte aus Distanz agieren. Doch diese Krisenfunktion von Führungskräften mit dringendem Handlungsbedarf ist eher die Ausnahme. Andere Anlässe können oft präventiv verhindert oder auch vertagt werden. Wesentlich ist jedenfalls die Erwartungen über Erreichbarkeit sowohl von Führungskräften wie auch der Belegschaft offen zu kommunizieren. Klarheit über Verfügbarkeit und Arbeitszeiten kann beispielsweise durch Ergänzungen in *out-of-office-E-Mail replies* oder in der E-Mail-Signatur geschaffen werden. Generell sollte nicht erwartet werden, dass außerhalb der Kernzeiten sofort geantwortet werden muss.

## 8. Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden

Homeoffice hat das Potential, Familie und Beruf durch den Wegfall von Wegzeiten und flexibler Arbeitsgestaltung besser zu vereinbaren und damit Berufskarrieren mit Führungsverantwortung zu fördern. Homeoffice kann als Vereinbarkeitsstrategie – ähnlich wie Teilzeit – Aufstiegskarrieren ebenso verhindern und damit zur Karrierefalle werden, wenn zwar auf die Vereinbarkeitsproblematik von Mitarbeiter:innen Rücksicht genommen wird, sie aber als weniger karriereorientiert eingestuft werden.

Eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist es daher, dass Mitarbeiter:innen mit und ohne Betreuungsaufgaben im Homeoffice nicht von Informations- und Karriereprozessen ausgeschlossen werden. Den privaten Bereich – die Wohnsituation, die familiäre Situation, die private Arbeitsteilung im Haushalt – kann das Unternehmen nicht verändern, wohl aber kann es Anreize setzen, dass Homeoffice nicht als Karrieresackgasse gesehen wird.

### ➤ Homeoffice auch für Väter und Personen ohne Betreuungsverpflichtungen

Ein demokratischer Zugang zu Homeoffice, der nicht primär auf Frauen bzw. Personen mit Betreuungsaufgaben konzentriert ist, kann dazu beitragen, dass Homeoffice nicht primär als Vereinbarkeitsstrategie gesehen wird. Wenn Homeoffice für alle zugänglich ist, dann ist die Chance größer, dass Personen im Homeoffice bei Terminplanungen und Informationsflüssen berücksichtigt werden. Transparenz der zeitlichen Verfügbarkeit hilft auch hier, um ungerechtfertigten Vorstellungen der jederzeitigen Verfügbarkeit für Betreuungsaufgaben oder fehlender Karriereorientierung entgegenzuwirken.

### ➤ Führung in Teilzeit oder geteilte Führung ermöglichen

Der Führungskräftemangel, der aufgrund sinkender Bewerbungszahlen in vielen Unternehmen bereits thematisiert wird, zeigt, dass Führungspositionen im Allgemeinen weniger attraktiv geworden sind; selbst höhere Managementgehälter können dies nicht ausgleichen. Änderungen der zeitlichen Anforderungen durch Einschränkungen der Arbeitszeit bzw. der zeitlichen Verfügbarkeit oder auch Führung in Teilzeit, etwa durch geteilte Führung mehrerer Personen, können als Anreize für Bewerbungen wirken.

## 9. Aufwertung „weiblicher“ Führung

Mit Homeoffice und Führung aus Distanz werden Führungskompetenzen wichtig, die typischerweise eher Frauen zugeschrieben werden: gute Kommunikation, Beziehungsarbeit, Aufmerksamkeit für die Bedürfnisse der anderen, um potentielle Konflikte oder Probleme zu vermeiden. Um dieses Umdenken als Chancen für Frauen zu nutzen, müssen diese Interaktionsanforderungen sichtbar und aufgewertet werden. Denn Führungsarbeit erfolgt nicht nebenbei, sondern es braucht Zeit für die Interaktion - Zeit, die letztlich zu höherer Produktivität und Mitarbeiter:innenzufriedenheit führen kann.

### ➤ Aufwertung typisch weiblicher Eigenschaften in Auswahlverfahren von Führungskräften

Um die Anforderungen von Führung aus Distanz erfüllen zu können und Frauen mehr Chancen für Führung zu geben, braucht es eine Aufwertung der typisch weiblichen Eigenschaften sowohl in den Bewerbungsverfahren wie auch der Karriereförderung. Bislang haben typisch weibliche Eigenschaften eher den Status von *nice to have*. Die Auswahl und Förderung von Führungskräften wird hingegen durch andere Eigenschaften wie Durchsetzungskraft, Konkurrenzfreude etc. bestimmt, oft auch durch Auswahl von ähnlichen Bewerber:innen durch männlich dominierte Auswahlgremien. Männern werden damit grundsätzlich bessere Chancen eingeräumt, weil diese Eigenschaften von ihnen eher erwartet werden, Frauen aufgrund von Geschlechterstereotypen hingegen erst überzeugen müssen, dass sie solche Eigenschaften ebenfalls mitbringen. Diese scheinbar notwendige Überzeugungsarbeit führt unter anderem dazu, dass Frauen sich männlicher darstellen als sie tatsächlich sind mitunter auch deshalb abgelehnt werden.

### ➤ Qualifizierungsmaßnahmen zur Förderung der neuen Führungskompetenzen

Die wichtiger werdenden Eigenschaften von Teamorientierung, Empathie usw. sind nichts, was nicht auch erlernt werden kann. Mit Qualifizierungsmaßnahmen, die diese Eigenschaften in den Mittelpunkt stellen, kann ebenfalls eine Aufwertung erfolgen. Damit verbunden ist die Hoffnung, dass dies nicht nur die Chancen von Frauen erhöht, sondern Arbeit insgesamt menschlicher und Führungspositionen auch für Frauen attraktiver macht.

## 10. Stärkung von Selbstwirksamkeit und Mentoring

Die Aufwertung typisch weiblicher Kompetenzen reicht nicht aus, um Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen. Teilweise nehmen sich Frauen selbst die Chancen, weil sie sich erst gar nicht für Führungspositionen bewerben und insgesamt weniger Ambitionen zeigen, eine Führungsposition zu übernehmen. Diese Selbstselektion hängt nicht nur damit zusammen, dass sie geringe Chancen für das Erreichen einer Position sehen. Oft bewerben sich Frauen nicht, weil die Führungspositionen aufgrund des notwendigen Zeitaufwandes oder die männlich dominierte Kultur in Führungspositionen wenig attraktiv scheinen. Leistungen von Frauen sind oft auch weniger sichtbar, weil sie sich selbst weniger in den Mittelpunkt stellen. Damit braucht es weiterhin Unterstützung von Frauen, um sie verstärkt in Führungspositionen zu bringen.

### ➤ Frauen explizit für Bewerbungen ansprechen

Frauen fühlen sich durch Ausschreibungen von Führungspositionen oft nicht angesprochen, weil sie nach ihrer Einschätzung nicht alle Anforderungskriterien erfüllen und sich die Position nicht zutrauen. Durch persönliche Aufforderungen, sich für eine Stelle zu bewerben, kann der Frauenanteil erhöht werden. Mit der Suche nach potenziellen Bewerberinnen wird oft klar, dass es mehr Frauen gibt, die für die Stelle geeignet sind, als ursprünglich gedacht. Zusätzlich sollte der Gestaltungsspielraum für die Ausübung von Führung sichtbar gemacht werden. Führungskultur kann verändert werden, um letztlich Führungspositionen auch attraktiver zu machen, wenn beispielsweise Teamarbeit und Kooperation einen höheren Stellenwert erhalten.

### ➤ Traditionelle Maßnahmen für Frauenförderung weiterhin unterstützen

Darüber hinaus braucht es weiterhin traditionelle Frauenfördermaßnahmen, um Frauen für Führungspositionen zu befähigen. Diese reichen von Mentoringprogrammen für weibliche Potentiale, über Qualifizierungen bis hin zu Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder dem Abbau von Einkommensunterschieden.

## Literatur

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational research methods*, 17(4), 351-371.
- Ahlers, E., Mierich, S., & Zucco, A. (2021). Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können (No. 65). WSI Report.
- AK (2023). *Frauen.Management.Report.2023*, Wien: AK Wien.
- Avlani, A., & Charalampous, M. (2021). Exploring the significance of remote leadership competencies in the virtual workplace: a systematic literature review.
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10.
- Beno, M. (2019). Home-based Telework and the Role of Gender—Results of a Study in Austria. *CONF-IRM 2019 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/confirm2019/12/>
- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 188-194.
- Derndorfer, J., Disslbacher, F., Lechinger, V., Mader, K., & Six, E. (2021). Home, sweet home? The impact of working from home on the division of unpaid work during the COVID-19 lockdown. *PloS one*, 16(11), e0259580.
- EIGE European Institute for Gender Equality (2021). *Gender equality and the socio-economic impact of the COVID-19 pandemic*, Vilnius.
- Grosch, K., Gangl, K., Spitzer, F., & Walter, A. (2020). Frauen in Führungspositionen insbesondere in technischen Berufen. Identifikation von Barrieren und Maßnahmen. IHS-Projektbericht.
- Günther, C., Ekinci, N. A., Schwieren, C., & Strobel, M. (2010). Women can't jump?—An experiment on competitive attitudes and stereotype threat. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 75(3), 395-401.
- Hartner-Tiefenthaler, M., Zedlacher, E. & el Sehity, T.J. (2022). Remote workers' free associations with working from home during the COVID-19 pandemic in Austria: The interaction between children and gender. *Front. Psychol.* 13:859020. doi: 10.3389/fpsyg.2022.859020
- Hartner-Tiefenthaler, M., Polic-Tögel, S., Mayer, M.M. (2023). *smart WorkLife – Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst*. Springer: Berlin, Heidelberg.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.
- Hofbauer, J. (2006). Konkurrentinnen außer Konkurrenz? Zugangsbarrieren für Frauen im Management aus der Perspektive des Bourdieu'schen Distinktions- und Habituskonzepts. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 31, 23-44.
- Hofmann J, Bonnet P, Schmidt C, Wienken V (2015). *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

- Jaeger, H. (2017). Mütter in Führungspositionen – eine österreichische Ausnahmeerscheinung. In Vereinbarkeit von Beruf und familiären Sorgepflichten, 65-81. Wiesbaden: Springer.
- Janusch, H., Kehrbaum, T., Lorberg, D. (2023). Homoffice: Arbeit und Raum seit Corona. WSI Mitteilungen, 76. Jg. 01/2023.
- Kanning U, Kempa F, Winkelmann S (2019). Siezen Sie noch oder duzt du schon? Personalmagazin 9:74–78.
- Krell, G. (2014). Vertrackte Verhältnisse:(Un-) Sichtbarkeiten und › Frauenkarrieren‹. In Erfolg, 194-210. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783845244853>
- Krell, G., & Sieben, B. (2011). Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsvorteil. Chancengleichheit durch Personalpolitik: Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen, 155-174.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. The quarterly journal of economics, 122(3), 1067-1101.
- Scheele, A., Bolte, K., Vogt, K (2020). „Also es gibt keine weitere Frau“ – Prozesse der Geschlechterdifferenzierung auf der Führungsebene. AIS-Studien, 13(2), 12-25.
- Simpson, R. (1998.) Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. British Journal of Management, 9, 37-50.
- Simsa, R., Patak, M. (2021). Leadership und Homeoffice. So gelingt Führung aus der Distanz. Wien.
- Steiber, N. (2021). Die COVID-19 Gesundheits-und Arbeitsmarktkrise und ihre Auswirkungen auf die Bevölkerung. Materialien zu Wirtschaft und Gesellschaft. Working Paper-Reihe der AK Wien, (211).
- Wheatley, D. (2012). Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. New Technology, Work and Employment, 27(3), 224-241.
- Wütschert, M. S., Romano-Pereira, D., Suter, L., Schulze, H. (2022). A systematic review of working conditions and occupational health in home office. In: Work, vol. 72, no. 3, pp. 839-852, 2022

## Tabellenanhang

Ergebnisse der Online-Erhebung - Mittelwerte nach unterschiedlichen Gruppierungen (Quelle: *Smart Working*-Onlineerhebung)

	Gesamt	Geschlecht		Kinder			Führungsposition				
		Frauen	Männer	0 Kinder	1 Kind	2 Kinder	formal ja	informal ja	noch nicht	will keine	
<b>Anzahl</b>	<b>1 615</b>	<b>828</b>	<b>776</b>	<b>1 153</b>	<b>261</b>	<b>169</b>	<b>305</b>	<b>405</b>	<b>294</b>	<b>605</b>	
Arbeitszeit-Autonomie (1-5)	3,20	3,12	3,27	3,20	3,16	3,26	3,75	3,24	3,09	2,94	
Ausmaß Homeoffice (3-1)	2,35	2,35	2,35	2,37	2,30	2,33	2,17	2,36	2,36	2,43	
Konflikt zwischen Beruf und Familie (1-5)	3,43	3,44	3,41	3,49	3,27	3,28	3,28	3,34	3,28	3,62	
Erreichbarkeitsnorm (1-7)	3,47	3,42	3,52	3,41	3,67	3,57	4,05	3,59	3,36	3,15	
Erreichbarkeit Führungskräfte (ideal) (1-7)	3,83	3,73	3,95	3,80	3,91	3,99	4,25	3,81	3,87	3,62	
Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten (1-7)	3,02	2,96	3,09	2,97	3,16	3,09	3,51	3,10	3,01	2,73	
Karriereaspiration (1-7)	3,63	3,44	3,84	3,53	3,82	3,99	4,28	4,03	4,87	2,45	
		Geschlecht		Kinder			Führungsposition				
		Frauen		Männer		eigene Führungskraft weiblich			eigene Führungskraft männlich		
		0 Kinder	Kind/er	0 Kinder	Kind/er	Gesamt	Frauen	Männer	Gesamt	Frauen	Männer
<b>Anzahl</b>		<b>617</b>	<b>211</b>	<b>533</b>	<b>243</b>	<b>501</b>	<b>362</b>	<b>136</b>	<b>1 095</b>	<b>460</b>	<b>634</b>
Arbeitszeit-Autonomie (1-5)		3,11	3,13	3,29	3,23	3,00	2,94	3,15	3,28	3,25	3,30
Ausmaß Homeoffice (3-1)		2,39	2,26	2,35	2,36	2,36	2,37	2,33	2,35	2,35	2,36
Konflikt zwischen Beruf und Familie (1-5)		3,48	3,32	3,50	3,21	3,48	3,49	3,48	3,40	3,40	3,40
Erreichbarkeitsnorm (1-7)		3,36	3,60	3,47	3,63	3,37	3,41	3,29	3,52	3,45	3,57
Erreichbarkeit Führungskräfte (ideal) (1-7)		3,68	3,88	3,94	3,97	3,68	3,63	3,84	3,91	3,82	3,98
Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten (1-7)		2,89	3,19	3,07	3,13	2,90	2,95	2,81	3,07	2,98	3,13
Karriereaspiration (1-7)		3,41	3,53	3,67	4,21	3,44	3,26	3,88	3,72	3,57	3,82
		männerdominiert		mehr Männer		ausbalanciert		mehr Frauen		frauendominiert	
		Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer
<b>Anzahl</b>		<b>44</b>	<b>124</b>	<b>135</b>	<b>232</b>	<b>334</b>	<b>299</b>	<b>185</b>	<b>96</b>	<b>106</b>	<b>11</b>
Arbeitszeit-Autonomie (1-5)		3,25	3,09	3,09	3,32	3,29	3,36	2,94	3,20	2,85	2,64
Ausmaß Homeoffice (3-1)		2,27	2,54	2,38	2,28	2,22	2,25	2,43	2,49	2,60	2,64
Konflikt zwischen Beruf und Familie (1-5)		3,45	3,45	3,38	3,38	3,47	3,44	3,42	3,34	3,51	2,91
Erreichbarkeitsnorm (1-7)		4,09	3,72	3,28	3,48	3,34	3,54	3,50	3,42	3,60	3,45
Erreichbarkeit Führungskräfte (ideal) (1-7)		4,05	3,90	3,77	3,89	3,71	4,07	3,58	3,78	4,01	4,18
Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten (1-7)		3,23	3,17	3,00	3,06	2,78	3,12	2,95	3,04	3,42	3,27
Karriereaspiration (1-7)		3,73	3,87	3,72	3,81	3,54	4,05	3,03	3,45	3,26	3,40