

Projektbericht  
Research Report

Oktober 2023

# Smart Working

## Frauen in Führungspositionen stärken

Andrea Leitner, Elisabeth Frankus, Florian Spitzer (IHS)  
Sonja Dörfler-Bolt (ÖIF)  
Martina Hartner-Tiefenthaler (TU Wien)

**Unter Mitarbeit von**

Sylvia Buchberger, Julia Schmid, Milena Wuketich (IHS)  
Georg Wernhart, Andreas Baierl (ÖIF)  
Alexandra Alexandru, Adriana-Maria Toma (TU Wien)

**Grafik:** Magdalena May



**Studie im Auftrag**



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN  
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES  
Vienna

---

**AutorInnen**

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

**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.*

## Abstract

The goal of the project was to develop smart working strategies that lead to a better work-life balance for managers and thus reduce access barriers for women in management positions. By "Smart Working" we mean the reflected use of information and communication technologies (ICT) for flexible, location-independent cooperation. Based on company experiences from the increased use of ICT during the Corona pandemic, we developed technical, organisational and legal guidelines for the use of ICT in a participatory approach with companies in order to improve home office and distance leadership. The results were discussed in a concluding symposium and an action-oriented strategy paper for employees, works councils, trade unions and employers, and summarized in the form of a podcast.

**Key words:** remote working, working from home, homeoffice, distance leadership, women in leadership, work-life-balance

## Zusammenfassung

Ziel des Projektes war die Entwicklung von Smart Working-Strategien, die zu einer besseren Work-Life-Balance für Führungskräfte führen und damit Zugangsbarrieren für Frauen in Führungspositionen abbauen. Unter „Smart Working“ verstehen wir den reflektierten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) für eine flexible, standortunabhängige Zusammenarbeit. Auf Basis von Unternehmenserfahrungen aus dem verstärkten Einsatz von IKT während der Corona-Pandemie entwickelten wir partizipativ mit Unternehmen technische, organisatorische und rechtliche Richtlinien zur Nutzung von IKT, um Homeoffice und Führung auf Distanz ohne Anspruch auf jederzeitige Verfügbarkeit umzusetzen. Die Ergebnisse wurden in einer abschließenden Fachtagung und einem handlungsanleitenden Strategiepapier für Arbeitnehmer:innen, Betriebsräte, Gewerkschaften und Unternehmen zur Diskussion gestellt und medial durch einen Podcast zusammengefasst.

**Schlagwörter:** Homeoffice, Führung auf Distanz, Frauen in Führungspositionen, Work-Life-Balance

# Inhaltsverzeichnis

<b>A.</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
A.1	Das Projekt „Smart Working“ .....	7
A.2	Barrieren für Frauen in und auf dem Weg zu Führungspositionen .....	8
A.3	Methodik .....	10
A.4	Zeitlicher Kontext des Projektes .....	13
A.5	Inhalt und Aufbau des Berichts.....	16
<b>B.</b>	<b>Erfahrungen mit Homeoffice - Qualitative Ergebnisse aus Interviews und Fokusgruppen mit Unternehmen</b> .....	<b>17</b>
B.1	Einleitung .....	17
B.2	Überblick zu bestehender Forschung .....	18
B.2.1	Neue Formen der Arbeitsorganisation.....	18
B.2.2	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.....	19
B.2.3	(Weibliche) Führung auf Distanz.....	22
B.3	Methodisches Vorgehen.....	25
B.4	Ergebnisse: Die Sicht der Führungskräfte .....	31
B.5	Aktuelle Möglichkeiten des mobilen Arbeitens.....	32
B.5.1	Generelle Vorteile von mobiler Arbeit .....	40
B.5.2	Kommunikation und Erreichbarkeit .....	42
B.5.3	Kooperation .....	49
B.5.4	Vertrauen, Kontrolle und Produktivität .....	53
B.5.5	Sicherheitsaspekte .....	60
B.5.6	Arbeits- und Steuerrechtliche Aspekte .....	61
B.5.7	Mobile Arbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen .....	63
B.6	Ergebnisse: Sicht der Arbeitnehmer:innen .....	64
B.6.1	IST-Situation .....	65
B.6.2	Veränderungen seit der Pandemie .....	68
B.6.3	Vorteile mobiler Arbeit .....	71
B.7	Nachteile mobiler Arbeit .....	75
B.7.1	Kommunikation und Erreichbarkeit .....	79
B.7.2	Hausarbeit, Kinderbetreuung und Rollenaufteilung .....	83
B.7.3	Wünsche .....	84
B.8	Fazit.....	85
<b>C.</b>	<b>Führung auf Distanz eine Chance für Frauen? – Ergebnisse aus den qualitativen Erhebungen</b> .....	<b>89</b>
C.1	Einleitung.....	89
C.2	Stand der Forschung.....	90

C.2.1	Nutzung von Homeoffice .....	91
C.2.2	Führung auf Distanz .....	92
C.2.3	Frauen in Führungspositionen .....	93
C.3	Methodische Vorgangsweise: qualitative Erhebungen .....	95
C.4	Ergebnisse aus dem Smart Working Projekt.....	96
C.4.1	Führen auf Distanz erfordert ergebnisorientiertes Führen.....	96
C.4.2	Kompetenzanforderungen bei Führen auf Distanz.....	97
C.5	Schlussfolgerungen .....	99
<b>D.</b>	<b>Erreichbarkeit von Führungskräften außerhalb der Arbeitszeit – Onlineerhebung mit experimentellen Vignettendesign .....</b>	<b>103</b>
D.1	Durchführung der Studie .....	104
D.2	Beschreibung der Stichprobe.....	104
D.3	Einschätzungen zur eigenen Arbeitssituation.....	105
D.3.1	Führungstätigkeit und Karriereaspiration .....	106
D.3.2	Flexibilisierung der Arbeit .....	111
D.3.3	Arbeits-Familien-Konflikt .....	116
D.3.4	Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit.....	120
D.4	Vignettenerhebung.....	130
D.4.1	Ausgangssituation in der Vignette .....	130
D.4.2	Beschreibung des Kurzfilms .....	133
D.4.3	Ergebnisse Vignette .....	137
D.5	Zusammenfassung .....	140
D.6	Schlussfolgerungen und offene Forschungsfragen.....	142
<b>E.</b>	<b>Strategien für Smart Working – Frauen in Führungspositionen stärken .....</b>	<b>145</b>
E.1	Chancen und Risiken von Homeoffice .....	145
E.2	Vermischung von Berufs- und Privatleben durch Homeoffice .....	147
E.2.1	Flexibilisierung führt zur Stückelung von Arbeitszeit.....	147
E.2.2	Veränderung der Arbeitsteilung durch Homeoffice – Unterschiede in der Beteiligung von Frauen und Männern .....	148
E.2.3	Einschränkung der Verfügbarkeit für berufliche Anrufe und Aufgaben braucht Mut.....	150
E.2.4	Einflussfaktoren auf die Vermischung von Berufs- und Privatleben.....	151
E.3	Anforderungen an Führung aus Distanz .....	154
E.3.1	Zentrale Kompetenzen für Führung aus Distanz in der Literatur.....	154
E.3.2	Selbstverantwortung statt Kontrolle.....	156
E.3.3	Vertrauen und Kommunikation gewinnt mit Homeoffice an Bedeutung. ....	157
E.3.4	Think management – think male .....	159
E.4	Smart Working-Strategien zur Stärkung von Frauen in Führungspositionen .....	160

E.4.1	Arbeitsschutz ist auch im Homeoffice wichtig .....	162
E.4.2	Koordination und Kommunikation an hybrides Arbeiten anpassen .....	163
E.4.3	Führen aus Distanz durch zielorientiertes Performance-Coaching.....	164
E.4.4	Die Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen finden.....	165
E.4.5	Motivation und Teamzugehörigkeit stärken .....	166
E.4.6	Unterstützung für selbstorganisiertes Arbeiten .....	167
E.4.7	Selbstfürsorge stärken .....	168
E.4.8	Karrieresackgassen durch Homeoffice vermeiden .....	169
E.4.9	Aufwertung „weiblicher“ Führung .....	170
E.4.10	Stärkung von Selbstwirksamkeit und Mentoring .....	171
	Literatur .....	173
	Anhang: Deutsche Version des Fragebogens der Online-Erhebung.....	177

## A. Einleitung

### A.1 Das Projekt „Smart Working“

Frauen sind in Führungspositionen immer noch vielerorts unsichtbar und unterrepräsentiert. In Österreich ist das besonders ausgeprägt: Mit nur 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 Führungskräftemangel steigt der Bedarf an weiblichen Führungspersonen. Zudem zeigen Studien, dass geschlechtlich gemischte Teams vorteilhaft sind (Krell et al 2011). Das Projekt Smart Working beschäftigte sich mit der Fragestellung, wie die mit Homeoffice verbundenen Veränderungen in der Arbeitswelt für die Förderung von Frauen in Führungspositionen genutzt werden können.

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.

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 stellte 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. Unter Smart Working verstehen wir die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) für zeitlich flexible Arbeit von Zuhause.

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.

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.

## A.2 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:

- Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf,
- Mangelnde Qualifikationen (reale und zugeschriebene Defizite),
- 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

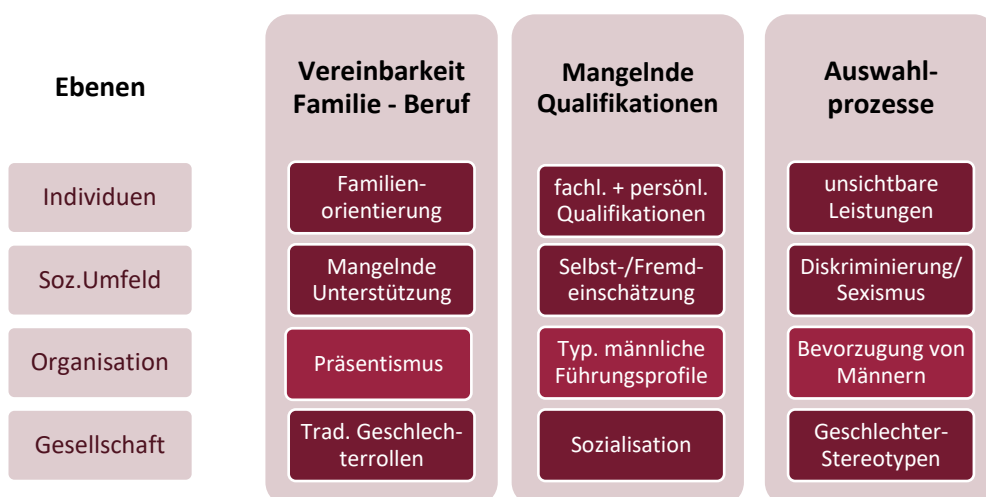


Persönlichkeitsmerkmale wie mangelndes Durchsetzungsvermögen oder Risikoscheu; Merkmale, die durch geschlechtstypische Schulwahl oder durch Sozialisation verstärkt werden.

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 erledigen auch häufiger als Männern Aufgaben, 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.

### A.3 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.

Durch die breite Expertise im Projektteam konnte das Thema mit unterschiedlichen methodischen Zugängen bearbeitet werden. Dies erfolgte sequentiell, indem die Erkenntnisse aus den ersten Erhebungen und Analysen in den nachfolgenden Arbeitsschritten aufgenommen wurden.

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.

Konkret wurden folgende Arbeitsschritte umgesetzt:

#### **1. Erhebung der Erfahrungen mit Homeoffice - Qualitative Interviews mit Führungskräften und Fokusgruppen mit Arbeitnehmer:innen.**

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. Weitere Informationen zur methodischen Umsetzung finden Sie in Abschnitt B3.

**2. Konkretisierung der Fragestellung auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Erhebungen, der Literaturanalyse und eines Workshops mit Expert:innen.**

In der zweiten Arbeitsphase (Dezember 2021 bis April 2022) wurden konkrete Handlungsfelder und Lösungsansätze auf Basis einer Literaturanalyse und eines ko-kreativen Workshops mit Expert:innen aus den Bereichen Genderforschung, Arbeitsorganisation, Arbeitsrecht und Digitalisierung durchgeführt. Insgesamt nahmen am Workshop 13 Expert:innen von Unternehmen, Interessensvertretungen, Hochschulen und Forschungsinstituten teil. Nach Präsentation der Ergebnisse wurden in zwei Arbeitsgruppen Anforderungen an Führungskräfte im Homeoffice sowie Rahmenbedingungen und Strategien für Führungskräfte mit Care-Verantwortung diskutiert, um daraus Maßnahmen für Homeoffice zu entwickeln. Die Diskussionen bezogen sich auf die Themen Technologie (z.B. Programme zur Dokumentation von Arbeitsleistungen, people-process-technology), Arbeitszeit (z.B. allgemeine Regeln, Team-Normen, individuelle Abgrenzung), Arbeitsrecht (geltende Arbeitsschutzbestimmungen im Homeoffice, Nichterreichbarkeit) und Aus- und Weiterbildung.

**3. Entwicklung von Strategien für Homeoffice mit ko-kreativen Workshops mit Unternehmen und Expert:innen.**

Die ko-kreativen Workshops wurden mit zwei großen, auch international tütigen Unternehmen durchgeführt. 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.

Basierend auf den Ergebnissen der ersten beiden Arbeitsphasen wurden in den Vorgesprächen Erwartungen, Besonderheiten und Vorerfahrungen der beteiligten Unternehmen erhoben und konkrete Themenstellungen für die Workshops vereinbart. Als Schwerpunktsetzungen wurden die Themen Erreichbarkeit und Performance-Management gewählt. Im ersten Workshop ging es noch stärker um allgemeine Herausforderungen und Lösungsansätze für die beiden Themenstellungen. Für den zweiten Workshop präsentierten die Unternehmen ihre Pläne und Strategien. Mit Unterstützung von Expert:innen für Personalmanagement und Arbeitsrecht wurden in zweiten Ko-Kreativen-Workshop Strategien zum Performance-Management vertieft.

Die Ergebnisse aus den Workshops werden im Bericht nicht gesondert ausgewiesen, sondern fließen zum Thema Führung auf Distanz in Abschnitt C und bei den Strategien in Abschnitt E ein.

**4. Quantitative Erhebung von Arbeitnehmer:innen mit Fokus Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit (Online-Erhebung mit experimentellen Vignettendesign).**

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 Faktoren wie Geschlecht, Kinder, berufliche Position, Unterstützung des Partners, Arbeitsausmaß des Partners und der Arbeitsort, d.h. im Büro oder im Homeoffice einen Unterschied machen in Bezug auf die Erwartung, dass eine Kollegin/ein Kollege auch außerhalb der Arbeitszeit für eine telefonische Anfrage erreichbar ist. 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 1.615 Beschäftigte in Österreich erreicht werden.

Die Ergebnisse sind in Abschnitt D dokumentiert.

**5. Dissemination und Publikation der Ergebnisse.**

Die Ergebnisse aus den Erhebungen und die darauf aufbauenden Strategien zur Förderung von Frauen in Führungspositionen wurden in einem Strategiepapier für Interessensvertretungen und Unternehmen publiziert.<sup>1</sup> Zusätzlich wurden die Strategien in der Fachtagung „Homeoffice: Fortschritt oder Falle?“ im Juni 2023, die gemeinsam mit der AK-Frauenabteilung organisiert wurde, diskutiert.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und die darauf aufbauenden Strategien finden sich in Abschnitt E.

---

<sup>1</sup> Einen Rückblick auf die Veranstaltung, das Strategiepapier und den Podcast finden Sie unter <https://wien.arbeiterkammer.at/service/veranstaltungen/rueckblicke/Homeoffice-Fortschritt-oder-Falle.html>.

**Übersicht 1: Arbeitsschritte des Projektes Smart Working**

Homeoffice Erfahrungen in Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte und Arbeitnehmer:innen der Koop.Unternehmen</li> <li>• Qualitative Interviews und Fokusgruppen</li> </ul>	10/21 – 2/22	B Bericht
Herausforderungen durch Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ExpertInnen aus Arbeitsrecht, HR, Genderforschung</li> <li>• Gruppendiskussion, Literaturanalyse</li> </ul>	12/21 – 4/22	C Buchbeitrag
Strategien für Homeoffice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationsunternehmen (HR, Gleichstellung)</li> <li>• Ko-kreative Workshops</li> </ul>	03/22 – 07/22	E Strategie
Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigte</li> <li>• Onlineerhebung - Vignettenbefragung</li> </ul>	05/22 – 03/23	D Bericht
Dissemination der Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen, Interessensvertretungen, Öffentlichkeit</li> <li>• Strategiepapier, Fachtagung, Podcast, Vorträge</li> </ul>	12/21 – 05/23	E Fachtagung, Podcast, Strategiepapier

**A.4 Zeitlicher Kontext des Projektes**

Die Nutzung und Erfahrungen mit Homeoffice wie auch die wissenschaftliche Diskussion über die damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt haben sich während der Projektdauer (von Oktober 2021 bis Juni 2022) bzw. seit dem Projektantrag (März 2021) stark verändert. Die Corona-Pandemie kann als ein großes Homeoffice-Experiment gesehen werden, in dem Homeoffice auf unterschiedliche Gruppen von Beschäftigten und Tätigkeitsbereiche 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). Vor der Pandemie arbeiteten in Österreich im Jahr 2019 22% der unselbständig Beschäftigten gelegentlich von Zuhause; verglichen mit den EU27-Ländern lag dies über dem Durchschnitt (14%, Eurostat Labour Force Survey). Dabei handelte es sich typischerweise um männliche, kinderlose Akademiker (75% Männer) oft in selbständiger Tätigkeit (Beno 2019).

Durch die Corona-Pandemie ist die Zahl der Beschäftigten, die Homeoffice in Österreich nutzten, auf 31% gestiegen: 18% der Beschäftigten arbeiteten im Juni 2020, d.h. nach

dem ersten Lockdown, täglich oder mehrmals in der Woche im Homeoffice und weitere 13% arbeiteten seltener im Homeoffice. Die Mehrheit der Nutzer:innen waren weiterhin Männer (60%) und auch der Akademiker:innenanteil blieb hoch (55% Akademiker:innen gegenüber 31% im Durchschnitt; Steiber, 2021). Mittlerweile stellt die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, für viele Arbeitnehmer:innen ein zentrales Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers dar (Gogola et al., 2019).

Mittlerweile stellt die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, für viele Arbeitnehmer:innen ein zentrales Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers dar (Kunze & Zimmermann 2022). Der Anteil der Homeoffice-Nutzer:innen ist aber zwischen 2020 und 2022 ziemlich konstant geblieben (im Jahresschnitt 2020: 24,8%, 2022: 24,2%). Verändert hat sich hingegen die Struktur der Nutzer:innen: Der Anteil der Beschäftigten, die an mindestens der Hälfte der Arbeitstage von Zuhause arbeiteten, ist von 15% auf 11% gesunken, bei Männern etwas stärker als bei Frauen. Damit ist der Anteil der Homeoffice-Nutzer:innen bei Frauen 2022 etwas höher als bei Männern. Ein leichter Rückgang von Homeoffice ist bei Eltern mit kleinen Kindern zu verzeichnen, während Beschäftigte mit Kindern über 10 Jahre bzw. ohne Kinder 2022 etwas öfter von zu Hause arbeiteten (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1: Berufliche Arbeit von Zuhause (2020 – 2022)**

	2020			2021			2022		
	Home-office	Mind. Hälfte der AT	Weniger als die Hälfte	Home-office	Mind. Hälfte der AT	Weniger als die Hälfte	Home-office	Mind. Hälfte der AT	Weniger als die Hälfte
<b>Gesamt</b>	<b>24,8%</b>	14,9%	9,9%	<b>25,3%</b>	14,2%	11,1%	<b>24,2%</b>	10,8%	13,4%
<b>Frauen</b>	<b>25,0%</b>	15,9%	9,1%	<b>26,0%</b>	15,1%	10,9%	<b>24,9%</b>	11,6%	13,3%
<b>Männer</b>	<b>25,5%</b>	14,0%	10,5%	<b>24,6%</b>	13,4%	11,2%	<b>23,5%</b>	10,0%	13,6%
<b>Kinder nach Jahren</b>									
<b>0-2 J.</b>	<b>32%</b>	19%	12%	<b>30%</b>	17%	13%	<b>24%</b>	12%	12%
<b>3-5 J.</b>	<b>29%</b>	18%	11%	<b>30%</b>	17%	14%	<b>30%</b>	13%	17%
<b>6-9 J.</b>	<b>27%</b>	16%	11%	<b>28%</b>	16%	13%	<b>29%</b>	13%	16%
<b>10-14 J.</b>	<b>22%</b>	13%	9%	<b>25%</b>	15%	10%	<b>28%</b>	12%	16%
<b>&gt; 14 J.</b>	<b>21%</b>	13%	9%	<b>22%</b>	12%	9%	<b>20%</b>	9%	12%
<b>keine</b>	<b>15%</b>	15%	10%	<b>25%</b>	14%	11%	<b>27%</b>	12%	15%

Quelle: STATcube – Statistik Austria Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung, Jahresdaten 2020 bis 2022 für unselbständig Beschäftigte.

AT = Arbeitstage, J. = Jahre

Mit dem Experiment Homeoffice erlebte das Thema auch eine Hochkonjunktur in der Forschung. Reflexionen und Analysen über das Funktionieren von Homeoffice wurden von unterschiedlichen Gruppen – Wissenschaftler:innen, Unternehmen,

Organisationsberatungen, Interessensvertretungen – durchgeführt, diskutiert und öffentlich zugänglich gemacht.

Es ging im Projekt also um ein hochaktuelles, aber sich ständig weiterentwickeltes Thema, was auch die Themenstellungen im Projekt beeinflusst hat:

- Wir starteten mit dem Angebot für das Projekt Anfang 2020, als viele Unternehmen noch im Ausprobieren von technischen und organisatorischen Möglichkeiten für Homeoffice waren.
- Das Projekt selbst begann im Oktober 2021, als bereits klar war, dass viele Mitarbeiter:innen auch nach der Pandemie im Homeoffice arbeiten wollen. Nach den ersten Lerneffekten ging es in den Unternehmen darum, längerfristige Strategien für Homeoffice zu entwickeln. Der theoretische Diskurs konzentrierte sich vielfach auf die Vor- und Nachteile von Homeoffice. In dieser Zeit wurden die qualitativen Erhebungen in den Unternehmen zu den Erfahrungen mit Homeoffice durchgeführt.
- Das Frühjahr 2022 war weiterhin durch gesundheitliche Vorsichtsmaßnahmen geprägt. Probleme durch Arbeitskräftemangel, Lieferengpässe und Energieverteuerungen in Folge des Ukrainekrieges führten in vielen Unternehmen zu einer angespannten Situation. Umso mehr schätzten wir es, dass wir mit Unternehmen weiterhin reflektieren und diskutieren konnten, wie Homeoffice verbessert werden könnte, um dies nicht in eine Sackgasse für Karrieren zu führen, sondern im Gegenteil zu einer Strategie zu machen, durch die Frauen für Führungspositionen befördert werden können. In der Zwischenzeit wurden in der Literatur verstärkt spezifische Themen zu Homeoffice diskutiert. Beispielsweise wurde Homeoffice als Vereinbarkeitsstrategie, Nachhaltigkeit durch Arbeit von Zuhause, arbeitsrechtliche Fragen und die gesundheitlichen Wirkungen von Homeoffice diskutiert.
- Die Vermischung von Freizeit und Beruf und das Recht auf Nichterreichbarkeit habe wir in der letzte Arbeitsphase aufgenommen und dies zum Thema in der quantitativen Erhebung gemacht. Der Zeitpunkt der Erhebung hat sich aber in einigen Kooperationsunternehmen mit eigenen Befragungen der Belegschaft überschritten, sodass wir statt ihnen auch Beschäftigte von Unternehmen einbezogen haben, mit denen wir nicht im Projekt kooperiert haben.
- Zum Zeitpunkt der Abschlusskonferenz des Projektes im Juni 2023 hatten zwar schon viele Unternehmen Homeofficeregelungen umgesetzt. Die Diskussionen zeigten aber, dass die Praxis oft stark von den formalen Regelungen abweicht, wenn beispielsweise Homeoffice anstelle von Krankenstand oder Pflegeurlaub genutzt wird oder Arbeitsruhezeiten nicht eingehalten werden.

## A.5 Inhalt und Aufbau des Berichts

Der Bericht bietet einen Überblick über die Ergebnisse des Projekts, in dem die unterschiedlichen Publikationen gemeinsam präsentiert werden. Nach dem einleitenden Überblick zu Fragestellung, Barrieren von Frauen in Führungspositionen, zur Methodik, dem zeitlichen Kontext des Projektes (**Abschnitt A**) werden die Arbeitsschritte anhand der produzierten Outputs dokumentiert.

1. Die qualitativen Interviews und Fokusgruppen, die die Basis für die weiteren Arbeitsschritte bildeten, werden in einem Ergebnisbericht in Kombination mit den Ergebnissen der Literaturanalyse (**Abschnitt B**) dargestellt.
2. Die Ergebnisse aus den qualitativen Erhebungen und den ko-kreativen Workshops wurden vertiefend mit der Fragestellung nach den erforderlichen Kompetenzen für Führung auf Distanz für einen Konferenzbeitrag und einen Buchbeitrag analysiert, letzteres ist in einer Vorversion des Buchbeitrages in **Abschnitt C** dokumentiert.
3. In **Abschnitt D** sind die Methode und Ergebnisse der Onlineerhebung mit dem experimentellen Vignettendesign zusammengefasst. Dies beinhaltet sowohl die Ergebnisse der Befragten zur Einschätzung ihrer Arbeitssituation hinsichtlich Karriereaspiration, Flexibilisierung von Arbeit, Arbeits-Familienkonflikten und Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit wie auch die Ergebnisse der experimentellen Vignettenbefragung zur Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit.
4. Die im Projekt entwickelten Strategien für Smart Working, die Homeoffice effizienter gestalten und Frauen in Führungspositionen unterstützen, wurden in einem Strategiepapier, das in der Abschlusstagung des Projektes mit Expert:innen, Interessensvertretungen und Unternehmen diskutiert wurde, zusammengefasst und bildet nach einer Zusammenfassung den Abschluss des Berichts in **Abschnitt E**.



## B. Erfahrungen mit Homeoffice - Qualitative Ergebnisse aus Interviews und Fokusgruppen in Unternehmen

Sonja Dörfler-Bolt ▪ Sylvia Buchberger ▪ Florian Spitzer ▪ Georg Wernhart

### B.1 Einleitung

Eine Arbeitskultur, die überlange Arbeitszeiten bzw. die ständige Verfügbarkeit von Führungs-kräften verlangt, stellt eine zentrale Zugangsbarriere für Personen dar, die entweder nicht über derart weitreichende Zeitressourcen verfügen oder nicht dazu bereit sind. In Kombination mit der Tatsache, dass Frauen nach wie vor einen Großteil der unbezahlten Arbeit in unserer Gesellschaft übernehmen (Wernhart et al. 2018), führen die mit diesen Erwartungen verknüpften Arbeitsstrukturen dazu, dass einerseits Frauen seltener für Führungspositionen in Betracht gezogen werden und andererseits für sich selbst seltener Führungspositionen an-streben als Männer (Grosch et al. 2020). Ausgehend von diesen Befunden möchte sich das Institut für Höhere Studien (IHS), das Österreichische Institut für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien sowie das Institut für Managementwissenschaften an der Technischen Universität Wien mit Nutzungspraktiken digitaler IKT für standortunabhängige Zusammenarbeit („Smart Working“) von Führungskräften auseinandersetzen. Dabei liegt der Fokus auf Erfahrungen und Lerneffekte während der Corona-Pandemie durch die Ausweitung von Homeoffice-Tätigkeiten.

Die Studie „Smart Working – Frauen in Führungspositionen stärken“ ist als mehrstufiger Prozess gegliedert. Im Rahmen des vorliegenden Ergebnisberichts werden Vorgehen und Analyseergebnisse des Arbeitspakets 1 (AP 1) als erste Phase der Studie analysiert und dargelegt. Nach einer Beschreibung des methodischen Vorgehens werden vorerst die Ergebnisse der qualitativen Erhebung unter Führungskräften und anschließend die Ergebnisse der Fokus-Gruppendiskussionen unter Arbeitnehmer:innen analysiert und in einem Fazit zusammengeführt.

## B.2 Überblick zu bestehender Forschung

Eine Auseinandersetzung mit der vorliegenden Thematik erfordert eine differenzierte Betrachtungsweise und umfasst verschiedene Aspekte bezüglich Arbeitsorganisation, Work-Life Balance und die Führung im Homeoffice. Frauen in Führungspositionen und die Herausforderung betreffend die Vereinbarkeit werden in dieser Literaturübersicht ebenfalls angeführt und diskutiert. Zudem werden Voraussetzungen thematisiert, die für das „Führen auf Distanz“ von Relevanz sind. Familiäre Herausforderungen und die Vereinbarkeit von beruflichen als auch familiären Aufgaben stellen weitere zentrale Punkte dar, auf die in diesem Kapitel näher eingegangen wird.

### B.2.1 Neue Formen der Arbeitsorganisation

Begriffe wie „mobile Arbeit“, „(mobile) Telearbeit“, „remote work“ und „Homeoffice“ stellen Beschreibungen von Arbeitsarrangements dar, welche aufgrund des technologischen Fortschritts der Arbeitswelt möglich wurden und derzeit omnipräsent sind (Gogola, Koberwein, Kral-Bast, Krenn, Spinka, Spitz, Wolff, 2018).

Das Homeoffice als Subform mobiler Arbeit bezeichnet das Arbeiten, wie der Begriff impliziert, „von zuhause aus“. Oftmals geht mit dem Homeoffice eine flexible Zeitgestaltung einher, mit welcher vom Wohnort des Arbeitnehmers aus, gearbeitet werden kann. Anders als beim Überbegriff der mobilen Arbeit ist das Homeoffice örtlich an das Zuhause der Arbeitnehmenden gebunden. Als Homeoffice fungiert somit der private Schreibtisch und die eigenen Endgeräte, sofern vom Arbeitgeber keine Ausrüstung zur Verfügung gestellt wird (Davis, Kotowski, Daniel, Gerding, Naylor & Syck, 2020).

So ist es nicht überraschend, dass die damit einhergehende berufliche Mobilität und Flexibilität, orts- und zeitunabhängig arbeiten zu können, für viele Arbeitnehmer:innen einen zentralen Stellenwert erlangte (Gogola, Koberwein, Kral-Bast, Krenn, Spinka, Spitz, Wolff, 2018).

Europa wird ein großes Potenzial für die Etablierung von mobiler Telearbeit zugeschrieben, da ein Wandel von Produktionsarbeit in der Industrie zu Arbeitsplätzen des tertiären Sektors stattfand, wobei Informations- und Kommunikationstechnologien (IKTs) einen großen Stellenwert einnehmen (Gschwind & Vargas, 2019).

Für europäische Länder sind unterschiedliche Ausmaße hinsichtlich des Prozentsatzes mobil Arbeitender von der Gesamtbeschäftigung bekannt. Österreich steht im europäischen Vergleich mit Frankreich im Mittelfeld, wohingegen Schweden, Finnland und die Schweiz als Vorreiter gelten (Schwarzbauer & Wolf, 2020).

Dank mobiler Endgeräte, die bequem transportiert werden können, und moderner Breitbandtechnologien, kann von beliebigen Orten ausgehend gearbeitet werden (Gogola et al., 2019; Spielberger, 2020). Nach dem Motto: „working anytime, anywhere“ lässt mobiles Arbeiten zu, dass öffentliche Plätze wie Cafés als Arbeitsplätze fungieren oder Zugfahrten als Arbeitszeit genutzt werden können. Somit können Arbeitnehmer\*innen wie Nomaden täglich von mehreren Plätzen ihrer Erwerbstätigkeit nachgehen (Gogola et al., 2019; Stiles & Smart, 2021).

Durch die Covid-19 Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen zur Kontaktreduktion und des Mindestabstands erhielt die mobile Arbeit schlagartig einen maßgeblichen Bedeutungszuwachs. Aufgrund der eingeführten Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie wurde in Österreich auf Kurzarbeit und mobile Arbeit gesetzt. Zuvor kam mobiles Arbeiten in Österreich lediglich in einem moderaten Ausmaß zum Einsatz. Daten belegen, dass vor Pandemiebeginn, Österreich mit 16 Prozent regelmäßiger mobiler Arbeit, verglichen mit dem EU27-Raum, im Durchschnitt lag (Schwarzbauer & Wolf, 2020).

Mit mobiler Arbeit, insbesondere der Arbeit im Homeoffice, gehen einige Aspekte einher, die in der Arbeit vor Ort im Büro keine Rolle spielten. Dazu zählt beispielsweise die nicht vorhandene Sichtbarkeit der Tätigkeiten, die im Homeoffice erledigt werden. Präsentismus ist ein Umstand, welcher durch das mobile Arbeiten erstmals auftritt. Dabei bezeichnet Präsentismus das Phänomen, dass die Tätigkeiten, die vor Ort durchgeführt werden „gesehen“ werden. Die Messung des Arbeitsfortschritts erfolgt folglich an der örtlichen Präsenz. Dieser Umstand führt dazu, dass die Arbeit im Homeoffice übersehen wird, da die Arbeit nicht im Büro sondern in den eigenen vier Wänden durchgeführt wird. Dadurch wird die Leistung der Arbeitnehmer:innen nicht registriert. Sichtbar bei der Arbeit und gegebenenfalls bei Bedarf verfügbar zu sein wird auch als „face time“ bezeichnet. Alle bisher genannten Aspekte sind nachteilig für Personen mit Betreuungsverantwortung, da insbesondere jene von der Flexibilität des Homeoffice profitieren (Bailyn 2006).

### B.2.2 Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Die Familie und die Arbeit miteinander vereinbaren zu können stellt eine große Herausforderung dar (Bailyn 2006). Die Work-Life Balance bezeichnet die Wahrnehmung eines Individuums hinsichtlich eines Gleichgewichts zwischen Arbeits- und Privatleben (Brown & Palvia, 2015). Durch die flexible Arbeitsgestaltung, welche maßgeblichen Einfluss auf das Berufs- und das Privatleben nimmt, kristallisieren sich sowohl positive als auch negative Aspekte betreffend die Work-Life Balance heraus (Schiffer, 2020).

So kann die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem durch verschiedene Faktoren gestört werden. Beispielsweise tragen eingehende E-Mails außerhalb der Arbeitszeit oder Tage mit zahlreichen Meetings zu einer unangenehmen Stimmung bei. Außerdem wirken sich Verhaltensweisen, die durch einen „work-life“ Konflikt entstehen und die zugunsten der Arbeit gewählt werden, negativ für das Privatleben aus. Dazu zählen neben längeren Arbeitszeiten über Wochen und Monate, an denen nicht geplant war zu arbeiten auch trotz Krankheit zu arbeiten oder sehr schnell auf arbeitsbezogene Fragen außerhalb der Arbeitszeit zu antworten (Connolly, Ung, Darling, Robertson & Gidwani, 2017).

Mobile Endgeräte, insbesondere Smartphones, verstärken diese Umstände, da zwar flexibel von überall gearbeitet oder auf E-Mails geantwortet werden kann, jedoch die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit dadurch zunehmend verschwimmen (Brown & Palvia, 2015; Kaiser, Ringlstetter, Eikhof & Pina e Cunha, 2011). Untersuchungen belegen, dass Mitarbeiter\*innen dadurch mit den Gedanken öfter bei der Arbeit sind, obwohl sie bei privaten Zusammenkünften sind (Brown & Palvia, 2015).

Außerdem steht Flexibilität in Arbeitsarrangements in Verbindung mit dem Umstand, dass Arbeit mit nach Hause gebracht wird. Obwohl die Arbeitszeit schon zu Ende ist und die Arbeitsstunden schon über den vereinbarten liegen, wird weiterhin der Arbeit nachgegangen. Davon betroffen sind insbesondere gut ausgebildete Mitarbeiter:innen und Expert:innen (Schieman & Glavin, 2008).

Manche Unternehmen setzen sich proaktiv gegen eine Überlastung der Arbeitnehmer:innen, verursacht durch zu ausgedehnte Arbeitszeiten, ein. Um einer permanenten Erreichbarkeit entgegenzuwirken und somit die Mitarbeiter:innen zu schützen, gibt es Konzepte in deutschen Firmen wie etwa Telekom und Volkswagen, die die Nutzung von mobilen Endgeräten einschränken. Bei Volkswagen werden beispielsweise keine E-Mails zwischen 19 Uhr abends und 6:15 Uhr morgens versandt. Davon ausgenommen sind jedoch Führungskräfte und gewisse Mitarbeiter:innen (Ohly & Latour, 2014).

Untersuchungen belegen, dass Arbeitnehmer:innen unterschätzen, wie viel Aufmerksamkeit sie dem E-Mail-Posteingang widmen (Connolly et al., 2017). Der Großteil der untersuchten Arbeitnehmer:innen befasst sich mit E-Mails außerhalb der Arbeitszeit, etwa in der Mittagspause, im Krankenstand oder vor beziehungsweise nach der Arbeit (Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler & Koeszegi, 2016).

Interviewte einer anderen Studie gaben an, morgens direkt nach dem Aufwachen zuerst die E-Mails zu lesen, noch bevor sie aufstehen und abends vor dem Schlafen dies als Letztes zu tun (Brown & Palvia, 2015).

Eine konstante Erreichbarkeit bringt zahlreiche negative Auswirkungen mit sich. Dazu zählen nicht nur Aspekte, die die Arbeit betreffen, wie etwa eine reduzierte Arbeitsleistung. Erholungsprozesse werden beeinträchtigt und es werden ein erhöhtes Risiko für Depressionen, Erschöpfung, Konzentrationsstörungen und eine Einschränkung des sozialen Lebens damit in Verbindung gebracht (Feuchtl, Hartner-Tiefenthaler & Koeszegi, 2016).

Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Angestellte mit sehr hohen Ambitionen und starkem beruflichen Engagement eher dazu tendieren außerhalb der Arbeitszeiten verfügbar zu sein. Insbesondere jene sollten dazu ermutigt werden, Grenzen zu setzen und sich selbst Limits festzulegen, bis wann beispielsweise arbeitsbezogene E-Mails beantwortet und Anrufe entgegengenommen werden (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

Fenner und Renn (2010) zufolge ist ein gelungenes Zeitmanagement, wobei konkrete Ziele festgelegt werden und Prioritäten festgesetzt werden, ein moderierender Faktor bezüglich eines negativen Einflusses moderner Informations- und Kommunikationstechnologien auf das Privatleben (Fenner & Renn, 2010).

Ein weiterer Aspekt, welcher Einfluss auf die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben nimmt, ist die Erwerbstätigkeit jener Frauen, die kürzlich Mütter geworden sind. Es ist ein Trend zu beobachten, dass Frauen schneller wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren als früher. Bailyn zufolge gibt es Daten, die belegen, dass mehr als die Hälfte der untersuchten Mütter von Kindern unter einem Lebensjahr, trotz Präsenz des Kindesvaters, erwerbstätig sind. Es ist demnach wenig überraschend, dass Arbeitnehmer:innen, welche eine Familie haben, über größere Wechselwirkungen zwischen Job und Familie berichten, als dies noch vor 25 Jahren der Fall war (Bailyn, 2006).

Die Balance zwischen Care-Arbeit und Erwerbsarbeit wird von Frauen insbesondere durch Teilzeitarbeit versucht herzustellen. Für über ein Drittel der Frauen in Teilzeitbeschäftigung ist der häufigste genannte Grund die Kinderbetreuung oder Betreuungsaufgaben aufgrund von pflegebedürftigen Erwachsenen. Bei den befragten Männern hingegen waren es lediglich 5 Prozent, die sich aus diesen Gründen für eine Teilzeitarbeit entschieden. Bei Männern stellt das häufigste Motiv die Weiterbildung dar (Wernhart, Dörfler, Halbauer, Mazal, Neuwirth, 2018).

Aufgrund der flexiblen Arbeitsgestaltung treten auch positive Auswirkungen auf, die das „work-life-management betreffen (Kaiser et al., 2011).

Es wird von einer zunehmenden Autonomie berichtet, wovon insbesondere Familien mit Kindern profitieren. Die Erwerbsarbeit kann aufgrund der Möglichkeit eines selbstbestimmteren Arbeitens, beispielsweise im Homeoffice, an das Familienleben angepasst werden. Folglich wird die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienleben erleichtert. Durch die Ermöglichung von Homeoffice kommt es zu einer Aufhebung der Wegzeiten in die Arbeitsstätte und bei Gleitzeitregelungen können sich die Arbeitnehmer:innen freier einteilen, wann genau sie mit der Arbeit beginnen. Somit können Eltern sich untereinander abstimmen, wer den Nachwuchs zur Schule bringt oder vom Kindergarten abholt. Diese Flexibilität steht nicht nur in Verbindung mit einer Stressreduktion im Beruflichen, sondern bietet auch die Möglichkeit zusätzliche Freiräume zu schaffen, die zur Erholung genutzt werden können (Lott, 2019).

Theorien, die besagen, dass durch das Arbeiten im Homeoffice vorwiegend Frauen entlastet werden würden und die Vereinbarkeit von Beruflichem und Privatem verbessert werden würde, sind umstritten. Einerseits tragen beständige Rollenbilder und geschlechtsspezifische Normen dazu bei, dass die Aufgabenbereiche im Haushalt einer traditionellen Aufteilung unterliegen. Außerdem wird berichtet, dass Krisenzeiten tendenziell eher in Verbindung mit Rückschritten als Aufbruch bestehender Normen stehen. Studien aus Deutschland, welche vor der Coronapandemie durchgeführt wurden, deuten an, dass die Einführung von Homeoffice nicht automatisch positive Konsequenzen betreffend die Vereinbarkeit von Beruf und Familie mitsichbringt (Six, Mader, Lechinger, Disslbacher, Derndorfer, 2020). Außerdem spielen Erwartungen an Mütter eine wichtige Rolle, um die Herausforderungen bezüglich der Vereinbarung zwischen Beruflichem und Privatem zu verstehen. Laut Lott (2019) kommt bei Frauen zum einen das traditionelle Bild zum Tragen, wie sie die Familie priorisieren und flexible Arbeitsarrangements für die familiäre Aufgaben verwenden. Zum anderen werden Frauen auch als gleichwertige Arbeitskräfte wie Männer gesehen, deren Aufgabe es ist, die Erwerbsarbeit an erste Stelle zu stellen. Sie sollten, gemäß der gesellschaftlichen Erwartungen, beiden Rollen gerecht werden. Dieser Umstand kann die Belastung verstärken, die von arbeitenden Müttern wahrgenommen wird (Lott, 2019).

### B.2.3 (Weibliche) Führung auf Distanz

Ein gelungenes flexibles Arbeiten setzt neben technischen Voraussetzungen auch eine Personalführungskompetenz voraus, die bei räumlicher Distanz funktioniert (Gogola et al. 2019).

Für Frauen gibt es in diesem Kontext einige Herausforderungen. Die weibliche Erwerbsquote ist mittlerweile etwa gleich hoch wie die männliche in der Bevölkerung, jedoch beläuft sich der Prozentsatz der Frauen in Führungspositionen nur bei 28 Prozent und die weibliche Erwerbsintegration wird Großteils auf die Teilzeitbeschäftigung der Frau zurückgeführt (Burel, 2020; Leitner & Wroblewski, 2018). Ergebnisse aus Studien legen außerdem nahe, dass die Stundenanzahl mit dem Tätigkeitsniveau korreliert. So werden mehr Stunden in höheren Tätigkeitsniveaus gearbeitet, wobei Führungskräfte Höchstwerte betreffend die geleisteten Stunden verzeichnen (Baumgartner & Knittler, 2015).

In MINT-Fächern und technischen Berufssparten, welche vorwiegend von Männern dominiert/repräsentiert werden, ist in Österreich der geringe Frauenanteil in Führungspositionen ebenso deutlich erkennbar (Grosch, Gangl, Spitzer, Walter, 2020).

Ergänzend zu dieser vertikalen Segregation kommt hinzu, dass weibliche Führungskräfte im Vergleich zu männlichen Führungskräften beinahe ein Viertel weniger verdienen (Burel, 2020). Erschwerend kommt hinzu, dass Frauen mit Kinderbetreuungspflichten seltener in Betracht gezogen werden, eine Führungsposition einzunehmen (Jaeger, 2017).

Der Gender Care Gap symbolisiert, dass Frauen durchschnittlich einen höheren zeitlichen Aufwand betreffend die Arbeiten im Haushalt und der Kinderbetreuung leisten. Insbesondere Frauen mit jüngeren Kindern vollbringen einen beträchtlichen Teil ihrer Zeit mit Care Aufgaben (Samtleben 2019). Untersuchte Frauen in Führungspositionen berichten, dass insbesondere die ersten Jahre mit Kind beziehungsweise Kindern herausfordernd sind und einer sorgfältigen Planung unterliegen (Jaeger, 2017).

Es wird berichtet, dass der Weg zu einer Führungsposition als Frau, mitunter das Schwierigste ist, da zu diesem Zeitpunkt die finanziellen Gegebenheiten noch nicht ausreichen können, um sich Hilfe von außen leisten zu können (Jaeger, 2017).

Flexibilität, ein gelungenes Zeitmanagement und eine durchgehende Beaufsichtigung der Kinder müssen gegeben sein, um einer verantwortungsvollen beruflichen Position nachgehen zu können. Ressourcen wie die Unterstützung des Partners und externen Unterstützung wie beispielsweise einer Haushaltshilfe, wirken sich positiv auf die Vereinbarkeit aus (Jaeger, 2017). Eine gut organisierte Kinderbetreuung und Pläne für Notfälle zählen zu essenziellen Maßnahmen, die sich positiv für Frauen auf dem Weg in eine Führungsposition auswirken. Zudem kann Mutterschaft und die Familiengründung für beide Geschlechter als etwas Positives erachtet werden und in die

Unternehmenskultur integriert werden. Interviewte berichten über eine fehlende Leichtigkeit, die mit dem Thema „Familie“ im Unternehmenskontext konnotiert ist. Als gute Führungsleistung wird eine unkomplizierte Auseinandersetzung mit der Thematik angesehen. Außerdem wird eine kurze Karenzierung empfohlen, um schneller wieder an den Arbeitsplatz zurückzukehren und generell am Laufenden zu bleiben. Zahlen bestätigen, dass Frauen in Führungspositionen kürzere Karenzzeiten verzeichnen und gelegentlich an Firmen-Meetings teilnehmen sollten, um über die aktuellen Geschehnisse im Unternehmen in Kenntnis zu sein. Eine häufige beziehungsweise längere Abwesenheit kann eine Barriere für die Ausübung einer Führungsrolle darstellen. Stufenweise Stunden nach einer Elternkarenz aufzubauen stellt einen Ansatz dar, der sich positiv für die Wiedereingliederung in den Arbeitsalltag auswirkt. Alternativ kann auch eine Adaption der Führungsaufgaben vorgenommen werden, welche auch mit niedrigerer Arbeitsstundenanzahl bewältigbar ist. Solche Arrangements existieren zwar, werden jedoch nur sehr selten bisher umgesetzt (Jaeger, 2017).

An dieser Stelle sollte auch die Forderung nach einer Karenz für die Kindesväter erwähnt werden, die erstmals zu Beginn der 1980er-Jahre in der österreichischen Politik diskutiert wurde und dessen Ziel die Reduktion der Diskriminierung der Frau am Arbeitsmarkt darstellte (Dörfler, 2019)

Angebote, wie etwa die „Väterkarenz“ werden in Europa, im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten von Amerika, angeboten. Auch in manchen Firmen in den USA gibt es derartige Angebote. Es wird jedoch davon berichtet, dass es, obwohl es diese Angebote gibt, nicht unbedingt zu einer Annahme dieser kommt (Bailyn, 2006). Kritische Stimmen äußern bis heute, dass dadurch Männer zur Kinderbetreuung zwangsverpflichtet werden könnten (Dörfler, 2019). Männliche Angestellte sollten jedoch dazu aufgefordert werden, eine Elternkarenz in Anspruch zu nehmen. Dadurch könnte ein Schritt in Richtung Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen gemacht werden, da die Thematik neben der Entlastung der Frauen auch zu einer positiven Besetzung führt und nicht länger totgeschwiegen wird (Jaeger, 2017).

Für die Förderung von Frauen als eine der zentralsten Maßnahmen wird die Möglichkeit diskutiert, flexibel der Arbeit nachgehen zu können. Darunter fallen neben individueller Einteilung der Arbeitszeit aufgrund Gleitzeitregelungen auch das Arbeiten im Homeoffice, welches durch die Digitalisierung weiter vorangetrieben wird (Jaeger, 2017).

Studien postulieren, dass vor allem Frauen im beruflichen Kontext von der Digitalisierung profitieren. Frauen könnten virtuelle Plattformen eher für den eigenen Zugang zum Arbeitsmarkt nutzen. Außerdem bringt das Arbeiten im Zuge der



Digitalisierung eine gewisse Reflexion mit sich, wobei Führungsstile und alte Muster, wie sie bisher existierten, stückweise aufgebrochen werden. Bedingt durch die Arbeit in flexiblen Arbeitsplatzarrangements und die Internationalität der Arbeitsteams, verteilen sich Führungsaufgaben auf mehrere Personen. Das Führen auf Distanz beinhaltet folglich Teamarbeit und die Kommunikation nimmt einen bedeutsamen Stellenwert ein. Frauen gelten vor allem in diesen Bereichen als sehr kompetent, weswegen sie sich für die Führung auf Distanz optimal eignen (Burel, 2020).

Die Tendenz vieler Frauen, sich weniger kompetitiv zu zeigen und die eigenen Fähigkeiten und Qualifikationen schlechter zu bewerten stellt einen negativen Aspekt dar, welcher sich negativ darauf auswirkt, dass Frauen Zugang zu Führungspositionen erhalten. Ergo ist es für Frauen essenziell, sich über die eigenen Fähigkeiten im Klaren zu sein und selbstbewusst verantwortungsvolle Positionen einzufordern. In diesem Kontext sind auch Ansätze des Empowerments von Relevanz, um weibliche Führung zu unterstützen (Burel, 2020).

Mobile Arbeit geht mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung der Angestellten einher, weswegen Führungskräfte entlastet werden. Andererseits erschweren sich die Aspekte betreffend die Steuerung der Arbeitsteams (Gogola et al. 2019). Aufgrund dessen, dass die Führungskraft bei mobilen Arbeitsarrangements seltener am gleichen Ort wie die Arbeitnehmer:innen ist, funktioniert eine Kontrolle im Büro, ob tatsächlich der Arbeit nachgegangen wird schlechter (Gogola et al. 2019). Stattdessen geht es vielmehr darum, dass die zu erledigenden Arbeitsschritte ortsunabhängig durchgeführt werden können und die Instruktionen auch auf digitalem Weg klar vermittelt werden können. Mailverkehr, Video- & Telefonkonferenzen müssen stattdessen ausreichen, um die relevanten Informationen vermitteln (Gogola et al. 2019). Für Unternehmen, die flexible Arbeitsarrangements ermöglichen, kann es zentral sein, dass Führungskräfte dahingehend ausgebildet werden beziehungsweise sich weiterentwickeln (Gogola et al. 2019).

### B.3 Methodisches Vorgehen

Im Rahmen des Arbeitspakets 1 (AP1) „Qualitative Erhebung von Smart Working-Praktiken in Unternehmen“ werden Smart Working-Praktiken in Unternehmen mit qualitativen Methoden explorativ erhoben. Damit kann möglichst offen erfasst werden, inwiefern sich in der Corona-Pandemie die Nutzungspraktiken in der IKT verändert haben und mit welchen Konsequenzen dies für Work-Life-Balance und Aufstiegschancen insbesondere für Personen, die Sorgearbeit leisten, verbunden ist. Letzteres stellt die Hauptforschungsfrage des AP1 dar.

Um sich der Forschungsfrage zu nähern, werden zwei unterschiedliche Perspektiven in den Unternehmen untersucht: Einerseits jene der Führungskräfte und andererseits jene von Mitarbeiter:innen. An diese zwei verschiedenen Gruppen werden unterschiedliche Fragestellungen, aber analoge Inhalte gerichtet. Als Grundlage dafür wurden folgende forschungsleitenden Fragestellungen formuliert, die in die Konzeption der Erhebungsinstrumente (Leitfäden) eingeflossen sind:

- Welche Möglichkeiten des mobilen Arbeitens/Homeoffice bestehen aktuell in den Unternehmen? Welche bestehen nicht, und warum?
- Wie flexibel können diese in Anspruch genommen werden? Welche Einschränkungen im Ausmaß und bzgl. des Ortes, von dem aus gearbeitet werden kann bestehen und warum?
- Von wem und in welchem Umfang werden diese Möglichkeiten genutzt? (Für Führungskräfte bzw. leitende Tätigkeiten gleichermaßen möglich und genutzt?)
- Welche formalen Regelungen für Homeoffice (Betriebsvereinbarung, Richtlinien etc.) gibt es? Wie kamen sie zustande?
- Wie gestalten sich Kommunikation und Erreichbarkeit bei mobiler Arbeit?
- Wie gestaltet sich Kooperation bzw. Zusammenarbeit in der mobilen Arbeit?
- Wie wird mit Vertrauen und Kontrolle umgegangen?
- Wie ist es um die Produktivität im Homeoffice bestellt?
- Wie erfolgt die technische Umsetzung von mobiler Arbeit in den Unternehmen?
- Welche Vorteile und Probleme ergaben sich durch mobile Arbeit / Homeoffice?
- Welche Strategien wurden entwickelt um diese Probleme zu lösen?
- Was sind die größten Herausforderungen, die es noch zu lösen gilt?

Wo gibt es Unterschiede zwischen klassischem Homeoffice und dem weiter gefassten Konzept mobiler Arbeit?

Methode der Datenerhebung ist die Durchführung von qualitativen, leitfadengestützten Interviews mit acht Führungskräften des mittleren und höheren Managements

(Abteilungsleiter, Geschäftsführung etc.). Für die Perspektive der Arbeitnehmer:innen wurden drei Fokusgruppen mit Mitarbeiter:innen gewählt. Führungskräfte und Mitarbeiter:innen wurden aus sechs verschiedenen Unternehmen rekrutiert. Einzelinterviews bieten sich bei den Führungskräften an, da die Rekrutierung der Führungskräfte aus terminlichen Gründen für Einzelinterviews in der Regel deutlich einfacher verläuft als für Fokusgruppen. Um die Sichtweise von Arbeitnehmer:innen abzubilden, wurden drei Fokusgruppendifkussionen (online) mit jeweils vier Mitarbeiter:innen aus den sechs Unternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Die Fokusgruppen sind Gruppendifkussionen, bei denen die Mitarbeiter:innen abwechselnd zu Wort kommen und sich zu Themen und Fragen äußern, die stichwortartig auf dem entworfenen Leitfaden notiert sind. Aufgrund der Corona-Pandemie wurde zum größten Teil auf die virtuelle bzw. digitale Möglichkeit mittels Videokonferenz zurückgegriffen. Vier Führungskräfte-Interviews wurden face-to-face durchgeführt, die Fokusgruppen wurden vollständig über Videokonferenzen abgehalten. Die Erhebungsphase dauerte von Oktober 2021 bis Jänner 2022. Die Dauer der Interviews lag zwischen 45 Minuten und 1 Stunde 53 Minuten. Die Fokusgruppendifkussionen dauerten jeweils rund 1,5 Stunden. Die Einzelinterviews wurden je von einer Interviewerin nach Terminvereinbarung durchgeführt. Die Fokusgruppen wurden von einer Hauptmoderatorin und einem zusätzlichen Interviewer, der punktuell nachfragen konnte, nach Terminabstimmung durchgeführt.

Die Fokusgruppendifkussionen sowie die Einzelinterviews wurden mit Einverständnis der Interviewpartner:innen digital aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert, wobei die Einzelinterviews wörtlich und die Fokusgruppendifkussionen sinngemäß transkribiert wurden. Die Auswertung erfolgte als themenbasierte Inhaltsanalyse computerunterstützt durch das Analyseprogramm MaxQDA. Die Entwicklung des Kategoriensystems und die Zuordnung der Codes und Subcodes wurden unter Zuhilfenahme der Software MaxQDA vorgenommen. Darunter ist zu verstehen, dass alle transkribierten Interviews auf die in den forschungsleitenden Fragestellungen enthaltenen Themen sowie weitere dominante Themen durchsucht, deren manifesten und latenten Inhalte miteinander verglichen wurden und darauf aufbauend ein themenbasiertes System entwickelt wurde, das es erlaubt, die Vielfalt der Erfahrungen, Einstellungen und deren Interpretation sinnhaft geordnet darzustellen.

Die Interviewzitate von Führungskräften werden nach Pseudonym und Laufnummer der Interviewpartner:in (z.B. F1) und nach Fundstelle im Interview (z.B. Pos. 33 für "Absatz 33") zitiert; bei den Zitaten aus den Fokusgruppen wird auch die Fokusgruppe angeführt. Die Zeilennummerierung nach Absätzen wurde dabei jeweils direkt aus der Analyse-Software MaxQDA übernommen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Unternehmen, aus denen die Interviewpartner:innen für die Einzelinterviews und Fokusgruppen rekrutiert wurden. Vier der Unternehmen haben ausschließlich Wiener Standorte, zwei haben zudem Standorte in anderen Bundesländern sowie in anderen Staaten. Die Branchenzugehörigkeit und Größe der Unternehmen variieren deutlich. U1 ist ein Handelsunternehmen mit ca. 50 Mitarbeiter:innen, U2 ist eine Konzernholding mit ca. 45 Mitarbeiter:innen, U3 gehört zur Papier- und Verpackungsindustrie und hat mit 2.500 die meisten Mitarbeiter:innen, U4 ist eine NGO aus dem Sozialbereich mit ca. 500 Beschäftigten, U5 zählt zum Transport-, Lagerungs- und Logistikbereich und hat ca. 220 Mitarbeiter:innen und U6 ist der Branche „Immobilienmanagement und -entwicklung“ zuzurechnen und beschäftigt rund 65 Personen.

**Tabelle 2: Eckdaten zu den teilnehmenden Unternehmen**

Branche	Beschäftigte in Österreich	Standort
Handel	ca. 50	Wien
Konzern-Holding	ca. 45	Wien
Papier- und Verpackungsindustrie	ca. 2.500	Wien, NÖ international
NGO, Sozialbereich	ca. 500	Innsbruck, Wien, international
Transport, Lagerung, Logistik	ca. 220	Wien
Immobilienmanagement und -entwicklung	ca. 65	Wien

Tabelle 3 gibt einen Überblick über ausgewählte Eckdaten zu den Führungskräften. Es wurden insgesamt acht Personen im Alter zwischen 41 und 56 Jahren interviewt, davon zwei Frauen und sechs Männer. Sechs davon haben einen Hochschulabschluss und zwei schlossen ihre Ausbildung mit Matura ab. Die beiden weiblichen Führungskräfte sowie einer der Männer haben keine eigenen Kinder, ein weiterer Mann hat vier und die übrigen jeweils zwei Kinder. Zwei der Interviewten Führungskräfte sind Geschäftsführer, drei kommen aus dem Personalmanagement, die anderen Führungskräfte kommen aus den Bereichen Finanzverwaltung, Controlling sowie Collaboration, Communication and Brands.

**Tabelle 3: Eckdaten der Führungskräfte**

<i>Position im Unternehmen</i>	<i>Geschlecht</i>	<i>Alter</i>	<i>höchste abgeschlossene Ausbildung</i>	<i>Kinder</i>
Geschäftsführer	männlich	43	AHS	4
CFO	männlich	41	BHS	2
Leitung Personalmanagement & Prokurist	männlich	50	Hochschule	2
Head of Employee Experience	weiblich	52	Hochschule	keine
Head of Controlling	männlich	56	Hochschule	2
Team Leader Collaboration, Communications and Brand	weiblich	48	Hochschule	keine
Personalleiter & IMS	männlich	44	Hochschule	keine
Geschäftsführer	männlich	56	Hochschule	2

Anm.: CFO= Chief Financial Officer, dt. kaufmännischer Geschäftsführer; IMS= Integriertes Managementsystem

In Tabelle 3 sind die Eckdaten der Fokusgruppenteilnehmenden dargestellt. Insgesamt nahmen fünf Männer und sieben Frauen an drei Fokusgruppen teil. Die Teilnehmenden sind im Alter zwischen 30 und 56 Jahren. Der Großteil verfügt über einen Hochschul- bzw. Fachhochschulabschluss, zwei hatten Matura und eine Person einen Lehrabschluss.

Die Mehrheit der Befragten gibt an, Betreuungsverantwortung für Kinder zu haben und verheiratet zu sein bzw. in einer Partnerschaft zu leben. Die Altersspanne der Kinder reicht von zwei Monaten bis über 18 Jahre, wobei es sich vorwiegend um Familien mit schulpflichtigen Kindern handelt. Neben der Versorgung der Kinder wird vereinzelt auch familiäre Verantwortung für pflegebedürftige Eltern bzw. einen pflegebedürftigen Elternteil genannt.

Die Aufgabengebiete der interviewten Arbeitnehmer:innen umfassen vorwiegend Berufsbereiche, die als klassische „Büroarbeit“ klassifiziert werden können, sodass die Möglichkeit für Homeoffice grundsätzlich gegeben ist. Die Tätigkeitsbereiche schließen sowohl Aufgaben im Personal-, Kommunikations- und Projektmanagement als auch in der Informationstechnologie ein. Bei allen Interviewten handelt es sich um Angestellte ohne Personalverantwortung und nicht um Führungskräfte.

**Tabelle 4: Eckdaten der Fokusgruppenteilnehmenden/Arbeitnehmer:innen**

Geschlecht	Alter	Tätigkeitsbereich	Ausbildung	Kinder
weiblich	48	Digital Project Manager & Agile Coach	Hochschule	Zwillinge, (8 Jahre)
männlich	42	Head of Advanced Web Solutions	Hochschule	2 (7 u.11 Jahre)
weiblich	51	PR & Marketing	Matura	2 Erwachsene Kinder
weiblich	51	Collaboration and Communications Advisor/ Betriebsrätin	Hochschule	1 K. (10 Jahre)
weiblich	43	Personalmanagement	Hochschule	2 (9 und 11 Jahre)
männlich	41	Online Marketing/ Social Media	Lehre	1 (3 Jahre)
männlich	31	Collaboration Advisor	Hochschule	keine
weiblich	37	Internal Communication Manager	Hochschule	2 (6 und 4 Jahre)
männlich	30	Business development International Affairs	Hochschule	1 (1 Jahr)
weiblich	56	Personalabteilung	Hochschule	keine
männlich	53	Projektmanagement	Fachhochschule	1 (12 Jahre)
weiblich	37	Abteilung Finanz / Rechnungswesen	HAK	2 (Volks-schulalter)

Quelle: ÖIF 2022

## B.4 Ergebnisse: Die Sicht der Führungskräfte

Der Ergebnisteil zur Sichtweise der interviewten Führungskräfte gliedert sich in eine Analyse der aktuellen Möglichkeiten, mobile Arbeit in Anspruch zu nehmen, wobei vorerst der generelle Einfluss der Corona-Pandemie beschrieben wird. Danach werden die formalen Regelungen, die bezüglich mobiler Arbeit und Homeoffice in den Unternehmen aktuell gelten, beschrieben und deren Zustandekommen dargelegt. Der dritte Teil dieses ersten Abschnitts analysiert die aktuelle tatsächliche Nutzung von mobiler Arbeit. In Abschnitt 3.2. werden die generellen Vorteile mobiler Arbeit analysiert. In Abschnitt 3.3. wird die Thematik der digitalen Kommunikation im Unternehmen und die Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen im Homeoffice behandelt; Abschnitt 3.4 befasst sich mit der Thematik der digitalen Kooperation zwischen den Mitarbeiter:innen. Der fünfte Abschnitt behandelt die Themen „Vertrauen, Kontrolle und Produktivität“ und in Abschnitt 3.6 werden die Sicherheitsaspekte von mobiler Arbeit analysiert. In Abschnitt 3.7. werden Arbeits- und steuerrechtlich Fragen aus Sicht der Führungskräfte dargelegt und im letzten Abschnitt wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit ihrer (mobilen) Arbeitssituation aus der Wahrnehmung der Führungskräfte heraus, analysiert.

## B.5 Aktuelle Möglichkeiten des mobilen Arbeitens

Durch die Corona-Pandemie kam es in den untersuchten Unternehmen zu teilweise großen Veränderungen in der Arbeitsweise hinsichtlich mobiler Arbeit. Öfters führte das zu einer Formalisierung des Umgangs mit Homeoffice und sonstiger mobiler Arbeit, wobei es Unterschiede in der tatsächlichen Nutzung mobiler Arbeit aufgrund verschiedener Kriterien gibt, die im dritten Teil analysiert werden.

### **„Die Pandemie war eine Art Beschleuniger“**

Generell kam es in allen sechs untersuchten Unternehmen hinsichtlich der Möglichkeiten Homeoffice in Anspruch zu nehmen, durch die Maßnahmen und Erfordernisse der Corona-Pandemie zu mehr oder weniger großen Veränderungen in Richtung mehr Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes und teilweise auch der Arbeitszeit, je nachdem, welche Ausgangslage bezüglich Smart Working vor der Pandemie gegeben war. In den meisten Unternehmen *„ist in der Vergangenheit (...) Homeoffice ein bisschen kritisch gesehen worden“ (F5, Pos 7-8)*, das hat sich im Großteil der Unternehmen durch die erzwungene gelebte Praxis deutlich geändert. Die Unternehmen schafften zusätzliche technische Tools an, die Mitarbeiter:innen erlernten Fähigkeiten im Umgang mit diesen und legten die Scheu vor deren Verwendung ab.

In jenen Unternehmen, in denen bereits zuvor im Homeoffice (U4) oder remote (U1 und U6) gearbeitet wurde, war die (technische) Umstellung im geringeren Ausmaß notwendig bzw. mit geringfügigem Aufwand umzusetzen.

Das Beispiel der Unternehmen U1 und U6 zeigt, dass es gerade in technischen Berufen bzw. Tätigkeiten im Rahmen von Bauprojekten, auch vor der Pandemie durchaus bis etwa zur Hälfte der Arbeitszeit üblich war, auf Baustellen remote zu arbeiten. Dadurch war das technische Equipment bereits vorhanden. Was sich für diese Tätigkeitsbereiche dennoch ab März 2020 änderte, war die Umstellung der internen Kommunikation von analog auf weitgehend digital. Videokonferenzen funktionierten anfangs nur eingeschränkt, die Mitarbeiter:innen mussten mit den technischen Rahmenbedingungen ausgestattet werden und den Umgang mit den verschiedenen Tools erlernen.

Die NGO U4 praktizierte bereits vor der Pandemie punktuell aufgrund der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Standorten innerhalb Österreichs und auch mit internationalen Niederlassungen digitale Kommunikation, wie Videokonferenzen und für manche Mitarbeiter:innen war auch Homeoffice bereits gelebte Praxis. Das Unternehmen U4 weitete die Homeoffice-Regelungen als Folge der Pandemie auf alle Mitarbeiter:innen und auf unbestimmte Zeit aus, um allen nun die Möglichkeit zu bieten, zu 100% remote bzw. im Homeoffice zu arbeiten.



Auch jene Unternehmen, die vor der Pandemie kaum Erfahrung mit mobiler Arbeit bei Mitarbeiter:innen hatten, erweiterten zumeist diese Möglichkeiten und schafften dafür einen formalen Rahmen. Lediglich das mittelständische Handelsunternehmen U1 weitete die Homeoffice-Möglichkeiten nur geringfügig aus, ohne formale Regelungen zu treffen. Hier ist anzumerken, dass der Großteil der Beschäftigten üblicherweise im Handel tätig ist und daher auch den Großteil ihres Tätigkeitsbereichs kaum im Homeoffice oder remote erledigen können, was sich in der generellen Einstellung der Geschäftsführung zum Homeoffice auszuwirken scheint. In U1 soll aus Sicht der Geschäftsführung Homeoffice nach der Pandemie auch für Tätigkeiten, die es zulassen nicht zur Norm werden. Durch die Corona-Pandemie trauen sich allerdings heute Mitarbeiter:innen eher, um punktuell Homeoffice anzusuchen, sofern eine Begründung (z.B.: Kinderbetreuung) vorliegt. Damit haben Mitarbeiter:innen heute auch eher Erfolg bei der Geschäftsführung als vor 2020.

*F1 „... wenn es wirklich eigentlich einen triftigen Grund dafür gibt. Den trauen sich die Leute aber jetzt eher anzusprechen, als es vormals der Fall war. Wir würden es eher bewilligen, als es vormals der Fall war.“ „Corona hat uns quasi gezeigt, okay, es geht Gott sei Dank auch von zuhause.“ (F1, Pos. 198)*

Auch im Unternehmen U5 kann der Großteil der Tätigkeiten nicht remote durchgeführt werden, da sie im operativen Bereich von Transport und Logistik angesiedelt sind. Tätigkeiten in der Verwaltung wurden aber erfolgreich ins Homeoffice verlagert und können auch längerfristig, durch eine Homeoffice-Regelung unterstützt, dort ausgeführt werden. Hier wurde die Erfahrung gemacht, dass die Pandemie mehr Offenheit gebracht hat, technische oder marktwirtschaftliche Gegebenheiten in Frage zu stellen und anstehende Veränderungsprozesse wurden generell beschleunigt.

Unabhängig vom Unternehmen nutzten Führungskräfte Homeoffice oder mobile Arbeit an Tagesrandzeiten und Wochenenden schon vor der Pandemie, um Dinge zu erledigen, die Ruhe erfordern bzw. um von unterwegs und zu Hause im Notfall erreichbar zu sein.

Im Unternehmen U3 und U4 führten die ausgeweiteten Möglichkeiten von Homeoffice und mobiler Arbeit bereits dazu, dass physische Arbeitsplätze durch Desk-Sharing eingespart wurden. U3 nutzt die gewonnenen Flächen, um zusätzlichen Raum für Erholung und Socializing zu schaffen.

Ein weiterer Effekt der Pandemie ergab sich im dem Handelsunternehmen U1 in einer langfristigen Verkürzung der abendlichen Öffnungszeiten um eine Stunde und damit einer Reduzierung der Arbeitszeit für eine Reihe von Mitarbeiter:innen, die letztendlich auch zu Gehaltseinbußen führten.

## Formale Regelungen

Fünf der sechs Unternehmen haben eine Betriebsvereinbarung, Richtlinie, Work-Policy oder eine Dienstordnung zu mobiler Arbeit bzw. Homeoffice seit Beginn der Pandemie oder bereits kurz davor entwickelt bzw. beschlossen. In diesen formalen Regelungen werden zeitliche Limits, örtliche Eingrenzungen oder Sicherheitsvorschriften zum Schutz von betrieblichen Daten definiert.

U1 der mittelständische Betrieb aus der Handelsbranche bildet die Ausnahme. Hier wurden keine formalen Regelungen getroffen und Homeoffice bzw. mobile Arbeit bleibt für den Großteil der Beschäftigten die Ausnahme. Es gibt lediglich mündliche Einzelvereinbarungen zwischen der Geschäftsführung und Mitarbeiter:innen.

In der Konzern-Holding U2 wurde kurz vor Beginn der Coronapandemie (mit Jänner 2020) eine Betriebsvereinbarung und eine Richtlinie zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort geschlossen, was sich bei Beginn der Pandemie als sehr hilfreich erwies. Die Betriebsvereinbarung enthält die völlige Auflösung von Kernzeiten und wurde unter Einbezug des österreichischen Gewerkschaftsbundes entwickelt. Die Richtlinie baut auf der Betriebsvereinbarung auf und regelt disloziertes Arbeiten. Das betrifft einerseits regelmäßige Homeoffice-Tage, über die ein Einzelvertrag geschlossen wird und die zweite Komponente betrifft flexibles mobiles Arbeiten, wobei Mitarbeiter:innen hier die Möglichkeit haben, spätestens am Tag davor bei ihren Vorgesetzten einen Antrag zu stellen, um am nächsten Tag mobil zu arbeiten. Das kann von jedem beliebigen österreichischen Ort aus sein. Die Vorgesetzten können dies ablehnen, sofern sie die Notwendigkeit sehen, dass der/die Mitarbeiter/in vor Ort anwesend ist. Dies muss aber explizit begründet werden. Das maximale Gesamtausmaß des mobilen Arbeitens ist dabei mit 40% der Gesamtarbeitszeit definiert. Die Richtlinie wurde unter Einbindung der Belegschaftsvertretung erstellt.

In dem Unternehmen U3 wurde ausgelöst durch die Pandemie eine Remote-Work-Policy entwickelt, die ein übergeordnetes Regelwerk für die Vereinbarungen zwischen Führungskräften, und Mitarbeiter:innen darstellt und flexibles Arbeiten generell unterstützen soll. Darin sind neben der mobilen Arbeit auch flexible Arbeitszeitmodelle insbesondere für die Produktion geregelt. Die Policy sieht grundsätzlich keine Obergrenzen beim Anteil des mobilen Arbeitens an der Gesamtarbeitszeit vor. Sie sieht vor, dass die Möglichkeit der mobilen Arbeit für alle Funktionen besteht, sofern es der Aufgabenbereich erlaubt. Damit ist Produktion, Rezeption etc. ausgenommen. Grundsätzlich kann zu 100% von zu Hause aus gearbeitet werden, wobei das Vereinbarungssache zwischen den unmittelbaren Vorgesetzten und den Mitarbeiter:innen ist, damit persönliche Kompetenzen und die Teamdynamik berücksichtigt werden können. In den einzelnen Standorten existieren noch zusätzliche

Regelungen von der Geschäftsführung, die durchaus Einschränkungen für mobile Arbeit vorsehen, wie zum Beispiel eine Beschränkung auf einen oder zwei Tage, wobei am Standort Wien die Abteilungen bzw. sogar die Kernteams das Ausmaß festlegen. Am Standort Wien ist mobile Arbeit maximal zwei Tage bzw. Anwesenheit mindestens drei Tage pro Woche im Büro die übliche Regelung, wobei die Anwesenheiten in einem gemeinsamen System eingetragen werden müssen. Zudem sollen Teambesprechungen persönlich abgehalten werden. Die mobile Arbeit muss nicht zu Hause stattfinden, es kann auch an öffentlichen Orten oder bei Verwandten gearbeitet werden. Dafür wurden in der Policy auch Vorgaben für Datenschutz eingearbeitet, die das Telefonieren im öffentlichen Raum oder das Einloggen in ungeschützte WLAN-Netzwerke regeln. Zudem darf aus steuerrechtlichen Gründen nicht außerhalb von Österreich gearbeitet werden. Eingebunden in die Arbeitsgruppe zur Erstellung der Policy waren dabei die HR-Manager aus den Standorten in unterschiedlichen Ländern, sowie Chief Operating Officer (COO), Finanzdirektoren/innen und Managing Directors sowie Produktionsleiter/innen und Schichtführer/innen. Der europäische Betriebsrat wurde insofern eingebunden, als Rückmeldungen zu den Ideen der Arbeitsgruppe eingeholt wurden, bevor die Policy fertig gestellt wurde.

In der NGO U4 wurde ausgelöst durch die Pandemie eine Betriebsvereinbarung geschlossen, die es allen Mitarbeiter:innen - einschließlich Führungskräften - ermöglicht bis zu 100% im Homeoffice bzw. remote zu arbeiten. Vorgesetzte können die Mitarbeiter:innen allerdings für spezielle Meetings vor Ort in das Office bestellen. Der Gleitrahmen für die Arbeitszeit bleibt dabei unverändert von 6.00 früh bis 20.00 abends.

Im Unternehmen U5 hat der Betriebsrat als Folge der Pandemie eine Homeoffice-Vereinbarung abgeschlossen. Als Folge dessen wurde einzelnen Mitarbeiter:innen Homeoffice angeboten bzw. fragten Mitarbeiter:innen diesbezüglich an. Mit den Mitarbeiter:innen können so individuelle Vereinbarungen abgeschlossen werden, welche die Betriebsvereinbarung in Kraft setzt. Möglich ist es grundsätzlich, zwei Tage die Woche und bis zu 100 Tage im Jahr im Homeoffice zu arbeiten, wobei es immer eine Abstimmung mit den jeweiligen Vorgesetzten geben muss hinsichtlich der betrieblichen Erfordernisse zu Anwesenheit im Office. Das Homeoffice kann online beantragt werden und ist dann von den Vorgesetzten rasch freizugeben. An der Homeoffice-Vereinbarung haben der Betriebsrat und die Personalabteilung unter Einbindung der Geschäftsführung mitgewirkt. Zusätzlich wurden externe Expert:innen - teilweise aus anderen Unternehmen - in Form von Gesprächsrunden miteingebunden.

Im Unternehmen U6 wurde ausgelöst durch die Pandemie eine Homeoffice-Richtlinie erarbeitet, die garantiert, dass jede/r Mitarbeiter/in zumindest einen Tag im Homeoffice verbringen kann, sofern der jeweilige Vorgesetzte zustimmt. Zudem ist Homeoffice je nach Arbeitserfordernis, bis zu drei Tage die Woche möglich. Diese Richtlinie wurde mit

Zustimmung aller Mitarbeiter:innen per Dienstordnung zu einem Bestandteil des Arbeitsvertrages und bleibt über die Pandemie hinaus gültig. Mitgewirkt an der Erstellung der Richtlinie haben die Personalabteilung, die Geschäftsführung, ein Jurist und Vorgaben der Konzernmutter. Betriebsrat gibt es in dem Unternehmen nicht.

### **Wer nutzt mobiler Arbeit?**

Die Nutzung mobiler Arbeit ist zumeist neben dem Tätigkeitsbereich auch vom Grad der Digitalisierung im Unternehmen, der Persönlichkeit der Mitarbeiter:innen und von der häuslichen Situation abhängig.

Mobiles Arbeiten war schon vor der Pandemie besonders relevant für Führungskräfte, allerdings vorwiegend am Wochenende und an den Tagesrandzeiten. Zu diesen Zeiten werden dringend anstehende Arbeiten erledigt oder auf Notsituationen reagiert. Zu den normalen Arbeitszeiten ist in rund der Hälfte der Unternehmen die Arbeit im Office für Führungskräfte tendenziell eher die Norm als bei anderen Mitarbeiter:innen. Gründe dafür sind u.a. eine unzureichende technische Ausstattung bzw. ein geringer Grad der Digitalisierung bei den Arbeitsunterlagen. Dann wird Homeoffice von den Führungskräften auch manchmal für Mitarbeiter:innen eher abgelehnt. Dies trifft auf das Unternehmen U1 zu, wo Homeoffice von der Geschäftsführung für sich selbst aber auch teilweise für die Mitarbeiter:innen skeptisch gesehen wird. Hier herrscht eine sehr traditionelle Sicht auf Arbeit mit einem ausgeprägten Präsentismus. Begründet wird diese Ablehnung durch den Wunsch nach einer Abgrenzung vom Privatleben zur Erwerbsarbeit, Gewohnheit, private Umstände (die es verhindern, zu Hause konzentriert zu arbeiten) und das Fehlen von technischen Voraussetzungen, welche zudem auch eine Folge der ablehnenden Haltung zu Homeoffice sind. Außerdem sehen es die Führungskräfte in U1 als ihre Aufgabe, für ihre Mitarbeiter:innen physisch anwesend zu sein, wenn Probleme bei der Arbeit auftreten oder um mit ihrer „sichtbaren Produktivität“ ein Vorbild für die Mitarbeiter:innen zu sein. Auch im Unternehmen U6 und U2 arbeiten Führungskräfte tendenziell ihre Normalarbeitszeit häufiger im Office als andere Mitarbeiter:innen. Es besteht teilweise eine gewisse Skepsis gegenüber regelmäßigem Homeoffice von Führungskräften. Die Anwesenheit im Office bleibt hier die Norm. In Unternehmen U5 wünschen sich einige Mitarbeiter:innen im Homeoffice zu arbeiten, denen es nicht gewährt wird. Hier entscheiden manche Führungskräfte scheinbar dagegen, weil sie gerne ständig auf die Mitarbeiter:innen vor Ort „zugreifen“ wollen.

*F5: „Aber es ist auch nicht so, dass ich zum Beispiel jetzt jedes Wochenende den ganzen Sonntag arbeite oder den Samstag oder was auch immer. Ich meine, das kommt von den jeweiligen oder hängt von den jeweiligen Zeiten und Themen ab. Und manchmal ist es eben dichter gedrängt und dann ist es eben notwendig, dass man sich auch am Wochenende mal mit den Themen beschäftigt, ja.“ (F5, Pos. 54)*

F1: „Nur, wenn ich da bin, dann bin ich physisch hier und dann wissen alle, sie können sich drauf verlassen, wenn irgendwie ein Problem auftritt, wo keiner sich damit zurechtfindet. Das ist ja auch dann meine Aufgabe.“ (F1, Pos. 99)

F1: „... weil die anderen sehen, ich bin da, ich bin dafür zuständig, ich tu es auch und daran auch erkennen, wie sie das nächste Mal eventuell das selber machen können, wenn sie es sich heute noch nicht zugetraut haben. Dann gehe ich davon aus, dass ich dann in diesem Vorleben/ im Prinzip, ist nichts anderes wie mit Familie und Kindern, wenn man das selber vorlebt.“ (F1, Pos. 99)

F1: „Ja, und für die anderen eben auch sichtbar, da ist jemand da und der tut auch.“ (F1, Pos. 107)

F2: „Ich trenne es vielleicht deswegen, weil Geschäftsführer bin ich, wie gesagt, 24 Stunden am Tag und das sieben Tage die Woche. Das bin ich. Ich bin am Sonntag genauso der Geschäftsführer. Ich komme zB/ Ich bin am Samstag nie arbeiten. Also ich arbeite von Montag bis Freitag, bin aber trotzdem am Samstag für Mitarbeiter erreichbar, weil es gibt immer wieder Probleme, Zahlungsprobleme, Kontenprobleme.“ (F2, Pos. 111)

F2: „Ich kann daheim das theoretisch schon machen, ja, müsste mir halt immer wieder Sachen mit nach Hause nehmen, weil, wie gesagt, ich nicht nur digital arbeite, sondern auch physisch, mit Zetteln usw., mit Bankbelege ...“ (F2, Pos. 111)

F3: „... es war eher/ also eher von der Stimmung her, sage ich, insgesamt eher dagegen, ja. Wir haben auch heute in Abteilungsleitungen, soviel ich im Kopf habe, glaube ich, keine Telearbeitsvereinbarung, dieses Statische, dieses Fixe, aber was sich sehr wohl etabliert hat durch Corona eben ist auch mobiles Arbeitsgeschehen, ja, also dass auch ich jetzt zB sage, okay, am Donnerstag/ ich arrangiere mir meine Termine so und organisiere mich am Donnerstag für zuhause. Also ich/ Wenn Sie mich fragen persönlich, ich habe so von meinem Arbeitsgeschehen in etwa, würde ich sagen, durchschnittlich einen Tag pro Woche, wo ich von wo anders arbeite als hier im Büro. Sonst bin ich schon im Büro immer, ja.“ (F3, Pos. 37)

F8: „Ich bin sonst oft einfach ins Büro gekommen, alleine, ich bin immer alleine gesessen im Büroturm, mutterseelenallein, einfach vom technischen Equipment her. Wenn ich, es gibt auch Formthemen, die ich zu Hause dann schwerer abhalten kann, ich muss Unterschriften zumindest dann einscannen können, ich muss auf bestimmte Unterlagen zugreifen können, die jetzt elektronisch noch nicht zur Verfügung stehen.“ (F8, Pos. 50)

F5: „Das Gleiche gilt jetzt bei der Anreise. Ich meine, für mich selber, ich komme eben da aus dem südlichen Niederösterreich, fahre mit dem Zug und meine Arbeitszeit beginnt jetzt nicht um 8:00 Uhr, wenn ich hier ins Büro komme, sondern um 7:00 Uhr, wenn ich in den Zug einsteige. Und ich nehme an, das ist für andere Mitarbeiter dann ähnlich.“ (F5, Pos. 40)

F7: „Es gibt einige, die es (Anm.: Homeoffice) gerne hätten. Ja, es gibt aber auch einige (...) Aber die halt sozusagen, wo es halt betrieblich wahrscheinlich weniger möglich ist oder wo die Einschätzung der Führungskräfte halt auch so ist, dass die das anders sehen. (...) Wegen dem Tätigkeitsbereich, ja. Oder auch wegen der Verfügbarkeit, Kommunikation und so weiter.“ (F7, Pos. 148)

Es gibt allerdings auch Unternehmen mit einer stärker ausgeprägten Kultur für mobile Arbeit, in denen auch die Führungskräfte angetrieben durch die Pandemie zumindest einige fixe Tage pro Woche remote arbeiten. Das ist in U4, U5 und teilweise auch in U3

der Fall. Voraussetzung ist ein hoher Grad der Digitalisierung in den Arbeitsabläufen und der Kommunikation. Ob Führungskräfte schließlich Homeoffice in Anspruch nehmen, wenn es grundsätzlich im Unternehmen toleriert ist, hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab: der häuslichen Situation, ob zu Hause ruhiges Arbeiten möglich ist, der technischen Infrastruktur zu Hause und der Persönlichkeit, inwiefern man die physische Nähe zum Team braucht.

*F4: „Ich weiß von Führungskräften, die heilfroh waren, wie der erste Lockdown vorbei war, auch weibliche Führungskräfte, die sofort wieder ins Büro gekommen sind und praktisch die ganze Zeit da sind, seit Mai 2020, also wann immer es gegangen ist. Und andere, die sich damit ganz anders arrangiert haben und jetzt vielmehr von zu Hause aus arbeiten, viel flexibler von Zuhause aus arbeiten.“ (F4, Pos. 117)*

*F4: „...es kommt immer auch auf die häusliche Situation, also auf die tatsächlich physische Situation an. Ich weiß von Führungskräften, die dann lieber ins Büro gekommen sind, weil sie einfach dieses Umfeld, die Infrastruktur nutzen wollen, weil sie sich auch besser konzentrieren, weil Home-Schooling halt zu Hause dann der Partner übernommen hat oder was auch immer. Also es kommt glaube ich eher auf die häusliche Situation an, weniger auf/ Oder nein, es wird auch auf die, wie stark will ich mein Team physisch sehen, also es ist eine Mischung. Es ist Persönlichkeit, häusliche Situation, häusliche Infrastruktur, weil manche haben zum Beispiel keinen Drucker zu Hause, wenn das aber jetzt jemand ist, der sehr viel ausdruckt, weil visuell gearbeitet wird, dann fühlen die sich halt hier einfach wohler.“ (F4, Pos. 119)*

Traditionell eher männliche Branchen setzen vergleichsweise stärker auf physische Anwesenheit, abgesehen von jenen Tätigkeiten, die schon vor der Pandemie remote auf Baustellen durchgeführt werden mussten. Hier gibt es einerseits Beschäftigte, die abseits der Arbeit auf der Baustelle lieber im Office vor Ort arbeiten, aber auch solche, die durch die Pandemie heute öfter z.B.: Planungsarbeiten gerne im Homeoffice erledigen. Dies wird von den Führungskräften mit der Persönlichkeitsstruktur und der häuslichen Situation der Beschäftigten erklärt.

*F8: „...das liegt dann eher daran, dass die das nicht gemacht haben, an ihren Persönlichkeitsstrukturen. Also dass die dann einfach gerne im Büro sind.“ (F8, Pos. 52)*

Bezüglich Backoffice-Tätigkeiten wie Buchhaltung, Controlling, Rechtsabteilungen, Marketing und Sales Bereich zeigt sich, dass Führungskräften es als grundsätzlich machbar ansehen, im Homeoffice zu arbeiten und es wird durchaus auch praktiziert. Allerdings hängt die tatsächliche Umsetzung einerseits wiederum von der Persönlichkeitsstruktur der Beschäftigten ab und andererseits vom Grad der Digitalisierung im Unternehmen.

*F8: „Also so ganz klassische Buchhaltung, Controlling, Rechtsabteilung, die sitzen halt gerne im Büro und für die war das schon ein Thema dann. Also das hat man schon gemerkt, dass die Kolleginnen und Kollegen, die da arbeiten, dass die da ein bisschen scheu waren, die haben richtig ins Büro gedrängt.“ (F8, Pos. 22)*

*F8: „...aber ich brauche dann, ich weiß nicht, einen Buchhaltungsbeleg aus dem Jahre ???, da muss ich einfach ins Archiv gehen können und mir den raussuchen können. Also dass das dann auch schon remote zur Verfügung steht, das mag in Großkonzernen schon der Fall sein, aber glauben tue ich es nicht, dass die schon so hundertprozentig dann alles zur Verfügung haben.“ (F8, Pos. 50)*

*F4: „Und vor allem, wir Sales-Mannschaften, die im Homeoffice sitzen, immer schon traditionell. Also wir wissen, dass es Modelle gibt, wo das funktioniert. Aber da sehen sich die Leute physisch, soweit ich gehört habe, auch nur viermal im Jahr zum Beispiel, wo sie dann zu Konferenzen oder zu Meetings zusammenkommen, wo dann alle aus allen Ländern zusammenfinden.“ (F4, Pos. 164)*

*F7: „Aber im rein administrativen Bereich, ich würde jetzt mal das Beispiel, den Finanzbereich nehmen, aber auch bei uns in der Personalabteilung bzw. bis hin zur Vorstandsassistentin oder so Bereiche bei uns, die sich sozusagen auch mit internationalen Projekten beschäftigen. Ja, also dort durchwegs intensiv und funktioniert ja auch reibungsfrei.“ (F7, Pos. 44)*

*F1: „Wenn der Mitarbeiter gerne zwischen 22 Uhr und 2 Uhr in der Früh seine Lieblingstätigkeit, ich sage jetzt einmal, von einem Marketingmenschen/ Der (Name) ist eher ein Nachtmensch, sage ich jetzt mal, der sitzt auch bis Zwei und Drei in der Früh an seinem Rechner und macht irgendwas. Wenn er sagt, er macht Homeoffice und kümmert sich unter Tags/ Der ist jetzt nicht gebunden an irgendwelchen Mitarbeiter, Telefonaten oder sonst irgendwas. Der macht seine Arbeit und liefert geschnittene Videos ab. Wenn er sagt, ja, na ich arbeite von 22 Uhr bis 2 Uhr in der Früh, sagt man das aber nicht, ja, dann/ Ich werde ihm jetzt nicht verbieten.“ (F1, Pos. 382)*

Für Tätigkeiten, die alleine oder in Rahmen von kleinen Teams geleistet werden und wo sich z.B.: nur zwei Personen miteinander absprechen müssen, wird Homeoffice in Unternehmen, die kein gut ausgebautes digitales Kommunikationskonzept haben, ebenfalls als besser umsetzbar gesehen.

*F2: „Die Marketingabteilung war früher/ Also wir sind zu dritt, sage ich jetzt einmal, bei uns, einer, der sich um die Social Media Kanäle und um die Google Geschichten, um den Content kümmert, einer, der den Content erstellt und eine, die quasi die ganzen Public Relations Anfragen, Werbeartikel, was auch immer in die Richtung bearbeitet. Bei den zweien, die Content erstellen und Content posten quasi, da hat sich ziemlich schnell ergeben, hey, Moment mal, ich kann das von zuhause aus machen, ich brauche ja gar nicht in die Firma, ich habe meinen Rechner dabei quasi, ich kann von zuhause das alles managen, ich habe meine Tools genauso wie/ weil das ist ja alles webbasierend, ich kann das von zuhause. Ich brauche mich aber auch nur mit einem zweiten, mit eben dem, der den Content erstellt, zusammenreden. Ob ich das jetzt in der Firma, Auge-Auge Prinzip, mache oder per Telefon, ist komplett wurscht.“ (F2, Pos. 201)*

Wenig geeignete Tätigkeitsbereiche sind jene, die (teilweise) mit Kundenkontakt verbunden sind, wobei hier häufig die technischen Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Homeoffice in den Unternehmen fehlen, auch wenn sie prinzipiell existieren würden. Insbesondere, wenn Mitarbeiter:innen Tätigkeiten ausführen, die nur teilweise für mobile Arbeit geeignet sind, ist es für Führungskräften ein großer



organisatorischer Aufwand, diese Tätigkeiten zu trennen. Dies betrifft Unternehmen U1 und U5, wo beispielsweise Waren entgegengenommen werden müssen.

*F7: „Na, ich sage mal, wir haben eine Abteilung, Schrägstrich Team, das nennt sich Auftragscenter. Das ist dort, wo, sagen wir mal klassisch, weil die Lkw-Fahrer dort hinkommen und dann ihre sozusagen Papiere erhalten bzw. abgeben, damit sie dann auch dementsprechend die Lieferungen in Empfang nehmen können oder abliefern können. Und dort muss natürlich mal sozusagen primär jemand vor Ort sein, dass er sozusagen die Person bedient, nur da gibt es auch sozusagen Backoffice-Tätigkeiten, wo es nicht immer unbedingt notwendig ist, dass jemand vor Ort ist. Und ja, da besteht natürlich die Möglichkeit, das auch zu teilen. Also gewisse Arbeiten kann man im Homeoffice, und da ist natürlich die Frage, wie teilt man die Arbeit auf?“ (F7, Pos. 56)*

### B.5.1 Generelle Vorteile von mobiler Arbeit

Die Führungskräfte nennen vier grundsätzliche Vorteile von mobiler Arbeit für die Mitarbeiter:innen und/oder für das Unternehmen. Das sind ein Zugewinn an Flexibilität hinsichtlich des Arbeitsortes und Lage der Arbeitszeit und damit eine freiere Zeiteinteilung, der Wegfall von Wegzeiten von und zur Arbeit und mehr Ruhe und Konzentration bei bestimmten Tätigkeiten im Homeoffice. Zudem können Unternehmen zusätzlichen Raum durch Desk-Sharing-Konzepte gewinnen bzw. einsparen.

Am häufigsten wird von den Führungskräften der Vorteil genannt, mehr Ruhe und Konzentration bei bestimmten Tätigkeiten im Homeoffice zu haben. Man sei bei anspruchsvollen Arbeitsabläufen weniger Unterbrechungen durch Kund:innen und Kolleg:innen ausgesetzt und könne daher effizienter arbeiten. Dafür sei punktuell Homeoffice auch nach den Pandemiezeiten für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte erstrebenswert.

*F8: „Also ich kann jetzt sagen, okay, ich bin jetzt wirklich drei Wochen zu Hause, ich arbeite vielleicht ein Konzept aus, wo ich Ruhe brauche. Also das kann ich mir durchaus vorstellen. Und dann wieder sozusagen öfters im Büro bin, wenn es in eine Rollout-Phase geht, wo ich mit mehr Kollegen einfach zu tun habe.“ (F8, Pos. 42)*

*F2: „... wo du einfach eine Ruhe hast, wo du dich um das konzentrieren kannst, wo es nicht alle zwei Minuten oder zehn Minuten aus deiner Tätigkeit rausgerissen wirst, weil/ Ich sage jetzt einmal so, ich könnte jetzt nicht sicher eine Stunde sitzen und in Ruhe arbeiten, weil dazwischen werde ich sicher mindestens drei-, viermal angerufen von einem Kollegen, von einer Firma, wem auch immer. Es ist immer irgendwas.“ (F2, Pos. 75)*

*F2: „Vor allem, da hat man auch die Ruhe. Wenn man zuhause ist, hat man ein bisschen den Kopf doch frei, trotz Kinder, sage ich jetzt einmal, ist auch ein bisschen schwierig, aber den Kopf frei zu kriegen und sich einmal nur auf das zu konzentrieren quasi, um was es jetzt geht, weil unter der Woche ist das immer ein bisschen schwierig gewesen.“ (F2, Pos. 75)*

*F7: „konzentrierte Arbeit geht, kommt natürlich auch auf die persönliche Situation klarerweise drauf an, aber ich sage mal, wenn ich gewisse Zeit brauche, wo ich sozusagen nicht jeden Tag jemanden in meiner Tür stehen haben möchte und vielleicht fokussiert*



*einmal ein paar Stunden etwas bearbeiten möchte, da bringt das dann durchaus Vorteile.“ (F7, Pos. 44)*

*F6: „Aber gerade eine Kollegin, die sehr viel im Kommunikationsvideobereich arbeitet, die hat gesagt, die Störungen sind viel weniger. Im Arbeitsumfeld kommt zehnmal am Tag wer rein, der mit irgendwem, über irgendwas redet und du bist schon rausgerissen. Also ja, es sagen durchweg die Leute, es ist effizienter, weil Störungen weniger sind.“ (F6, Pos. 24)*

*F5: „Dann zusätzlich, ist es natürlich auch von Vorteil, wenn man im Homeoffice arbeitet, wenn man jetzt irgendwelche Aufgaben hat, die wirklich vollste Konzentration und Ruhe und so weiter benötigen.“ (F5, Pos. 36)*

Der Zugewinn an Flexibilität bei Arbeitsort und Lage der Arbeitszeit betrifft aus Sicht der Führungskräfte ganz besonders Personen mit Betreuungsaufgaben, mit Kindern im Haushalt oder pflegebedürftigen Angehörigen. Aber generell ermöglichte das Homeoffice für alle mehr Flexibilität bei der Gestaltung des Tagesablaufes. Im Homeoffice sei es für Eltern möglich, die Arbeit zu unterbrechen, um Zeit für Aktivitäten mit und für die Kinder zu verbringen ohne lange Wegzeiten zu haben.

*F1: „Ich muss sagen, ich arbeite so diese Sachen, die wirklich/ Statistiken usw. mache ich ganz gerne zuhause, aber eher am Abend, wenn die Kinder halt schlafen...“ (F1, Pos. 99)*

*F1: „... und am frühen Nachmittag, die Kinder spielen eh irgendwas selber/ dann, ja, kann man den Computer aufklappen, einmal Mails durchschauen oder eben dann drüberstolpern, was alles irgendwie jetzt noch wäre und auf einmal steckt man eh schon mittendrin und wenn dann drei Stunden, vier Stunden später dann irgendwie/ man sagt, okay, wisst ihr was, jetzt setzen wir uns aufs Rad und gehen wir ein Eis holen...“ (F1, Pos. 135)*

*F6: „Der Vorteil liegt natürlich stark in der Flexibilität, dass man wirklich sehr flexibel ist. Dass man auch Unterbrechungen haben kann, wenn jetzt zum Beispiel, was weiß ich, irgendwas gerade dringend daheim zu tun ist, kann ich da kurz die Arbeit unterbrechen, kann mich dann wieder hinsetzen, habe da keine langen Wege. Ich bin eben sehr flexibel, habe keine Anreisezeiten, das ist je nach dem Standort auch relevant. Mitarbeiter, die teilweise eine Stunde ins Büro fahren, das macht natürlich einen Unterschied, wenn ich das nicht machen muss. Also Flexibilität, habe ich auch das Gefühl, dass das viele Leute sagen, ich habe auch die Flexibilität, von verschiedenen Standorten zu arbeiten.“ (F6, Pos. 51)*

*F5: „Und insgesamt für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist es eine zusätzliche Flexibilität in ihrem Tagesablauf und ja, das ist sicher von Vorteil.“ (F5, Pos. 36)*

Der Wegfall von Wegzeiten von und zur Arbeit wird generell als weiterer wichtiger Vorteil durch Homeoffice für die Mitarbeiter:innen genannt, wobei auch das insbesondere für Personen mit Kindern und Pendler:innen gelte.

*F7: „Aber natürlich auch für Menschen, die halt Familien mit kleineren Kindern usw. haben, wo man sich Wegzeiten erspart und so weiter.“ (F7, Pos. 44)*

*F5: „Na ja, Vorteile, sage ich einmal ganz offensichtliche Vorteile sind, dass man sich die Zeit zum und vom Büro nach Hause erspart. Und da kann ich auch persönlich sagen, dass das auch für mich sehr positiv ist, also ich wohne da im südlichen Niederösterreich und ja,*

*das ist doch einiges an Fahrzeit, die man sich erspart. Und das gilt natürlich für alle Mitarbeiter, das ist mal etwas Offensichtliches.“ (F5, Pos. 36)*

Zusätzlichen Raum am Unternehmensstandort durch Desksharing zu gewinnen, wird von den zwei Führungskräften aus dem Unternehmen U3 genannt, wo dieser Vorteil ausgelöst durch die Pandemie bereits genutzt wird. In U3 werden die Büroräumlichkeiten großflächig umgebaut, um aus dem gewonnenen Raum Gemeinschaftsräumlichkeiten (Collaboration Spaces) und Ruhezeiten für konzentriertes Arbeiten zu schaffen. Aber auch die Kostenersparnis durch geringere Mietkosten wird positiv erwähnt.

*F4: „Und haben gesagt, wir stellen das jetzt komplett um und wir bauen auch physisch unsere Büroräumlichkeiten um. Das heißt, es gibt Abteilungen bei uns hier in Wien, die aufgrund der Pandemie-Erfahrungen jetzt ein kompletten (Shared Space System?) ??? übergegangen sind, das wäre früher ein absolutes No Go gewesen. Und das sind teilweise ältere Führungskräfte. (...) Es wird jetzt, wir reduzieren jetzt nicht Räume, aber es werden einfach Arbeitsplätze/ Sagen wir es einmal so, die Arbeitsplätze werden eher zugunsten von so Collaboration Spaces aufgegeben. (...) Wo man sagt, es gibt hier eine Ruhezone, da können die Leute in Ruhe arbeiten, wenn sie sich konzentrieren müssen, dann gibt es ihr Collaboration Spaces, wo wenn man Projekt-Meetings hat, man sich dort hinsetzen kann. Also es wird eher so in Zonen aufgeteilt. Also nicht so, dass man sagt, wir streichen einfach nur Sitzplätze, sondern wir investieren eher in Collaboration Spaces.“ (F4, Pos. 108-112)*

*F5: „Für das Unternehmen ist es natürlich auch ein Vorteil, wenn man jetzt zum Beispiel auf Shared Desk umstellt, wir haben uns die zusätzlichen Quadratmeter erspart, wir haben damit weniger Mietkosten die uns verrechnet werden und so weiter. Also es ist sehr wohl auch für das Unternehmen vorteilhaft, ja.“ (F5, Pos. 36)*

## B.5.2 Kommunikation und Erreichbarkeit

Grundsätzlich wird die digitale Kommunikation von den Führungskräften fast durchgehend als gut funktionierend erlebt. Hier hat die Pandemie einen Beitrag geleistet, dass Vorbehalte diesbezüglich abgebaut wurden. Auch die grundsätzliche **Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen im Homeoffice** stellt aus Sicht der Führungskräfte kein Problem dar, was ebenfalls für manche Führungskräfte als überraschend erlebt wurde. Das gilt insbesondere für die Kernarbeitszeit. Erreichbarkeit darüber hinaus wird von den Führungskräften kaum erwartet. Ausnahmen bilden beispielsweise Projektleitertätigkeiten im Baubereich, wo bestimmte Fristen eingehalten werden müssen oder aber in systemrelevanten Tätigkeitfeldern. Aber auch hier funktioniert die Erreichbarkeit an Abenden oder am Wochenende im Homeoffice. Strategien für die Erreichbarkeit außerhalb der Normalarbeitszeit ist beispielsweise die Installation einer Notfalls-App auf den Mobiltelefonen aller relevanten Mitarbeiter:innen in Unternehmen U5.

*F7: „Es gibt natürlich auch immer wieder Notfallsituationen, wo wir auch inzwischen sozusagen eine entsprechende App sogar installiert haben, eine Notfall-App, wo die*

*wichtigen Personen da auch sehr unmittelbar informiert werden, insofern haben wir das ganz gut im Griff.“ (F7, Pos. 98)*

Einige Führungskräfte (F1, F2 und F5) sehen einen etwas höheren Organisationsaufwand bei der Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen im Homeoffice. Man müsse öfter Besprechungen zu bestimmten Uhrzeiten planen, statt einfach ins Office der Mitarbeiter:innen zu gehen und Dinge zu besprechen. Diese eingeschränkte physische Verfügbarkeit der Mitarbeiter:innen erfordere einen anderen Führungsstil, wie die Führungskraft F6 anmerkt. Führungskräfte, die gerne ad hoc-Befehle geben und daher ihre Mitarbeiter:innen physisch um sich haben wollten, wären durch die Pandemie-Maßnahmen mit dem ausgedehnten Homeoffice im Nachteil. Ihr Führungs-Zugang, der die Zielerreichung bei der Arbeit im Fokus hat, würde mit mobiler Arbeit deutlich besser zurechtkommen. Die Führungskräfte F1 und F2 aus dem Unternehmen U1 haben hingegen ihre Arbeitsweise bzw. ihren Führungsstil stark auf physische Präsenz der Mitarbeiter:innen ausgerichtet und wollen gerne ad hoc auf ihre Mitarbeiter:innen zugreifen. Dies hängt teilweise damit zusammen, dass die im Verkauf und Lager tätigen Personen keine fixen Desk-Arbeitsplätze haben und die technischen Voraussetzungen für die Erreichbarkeit mangelhaft sind. Die Führungskraft F4 sieht die Frage der Erreichbarkeit ähnlich wie F6: Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen seien notwendige Basis dafür, mit der eingeschränkten physischen Präsenz umzugehen. Ist eine Mitarbeiter:in nicht sofort im Homeoffice erreichbar, so muss man darauf vertrauen, dass die Produktivität der Mitarbeiter:in dennoch gegeben ist, auch wenn sich Arbeit und Privates teilweise entgrenzt. Sollte jemand in der regulären Arbeitszeit nicht auf Anrieb erreichbar sein, so schickt F4 über WhatsApp eine Nachricht mit der Bitte zurückzurufen. Das funktioniere in der Regel sehr gut.

*F6: „Wenn jemand sagt, ich setze mich auf eine Berghütte, solange er Zugang hat, weil ich der Meinung bin, dass wenn Leute sich wohlfühlen, sie gut arbeiten und wir anhand der Ziele dann schauen, erreicht man das oder erreicht man das nicht. Und wie der das macht oder wo der das macht, ist mir persönlich egal. Ich glaube aber, dass das ein Unterschied ist, wenn Leute sagen, ich will meine Leute permanent um mich haben, weil ich permanent ad hoc Befehle gebe, was jetzt zu machen ist, dann hat der natürlich einen Nachteil, glaube ich. Aber das kann ich nicht beurteilen, weil das für mich nicht relevant ist.“ (F6, Pos. 51)*

*F4: „Nein, also das funktioniert gut. Und was jetzt so die Erreichbarkeit betrifft, also da ist es, es ist teilweise ein bisschen Ausmachungssache. Also es hängt immer schon, aber jetzt noch viel mehr, an der Führungskraft. Einerseits, dass das Vertrauen da ist, wenn man jetzt jemanden, der im Homeoffice ist, nicht sofort erreicht, dass man nicht das Gefühl hat, weiß ich nicht, der sitzt jetzt und schaut sich die neueste Netflix Serie an, sondern der arbeitet. Und selbst wenn, also es hat sich einfach, dieser Arbeitstag hat sich irgendwie, wie soll ich sagen, nicht mehr so zentriert, weil manche Leute, die, weiß ich nicht, da kommt halt eine Lieferung, dann sind sie halt mal nicht da oder dann sind sie mal unter Tags was einkaufen und dafür sitzen sie dann am Abend. Also es basiert ganz, ganz viel auf Vertrauen. Und auch die Erreichbarkeit, und wenn ich jetzt an mein Team denke, wir haben das auch besprochen, die eine Kollegin hat gesagt, wie ich das sehe, ob sie da von 09:00 bis 18:00 Uhr erreichbar sein soll, weil sie ist eigentlich eher eine, also sie würde gerne schon um*

*sieben beginnen, da habe ich gesagt: "Du, mach wie du willst". Aber ich meine, das ist jetzt auch wieder halt mein Zugang. Und wenn irgendwas Dringendes ist, wir sind alle über WhatsApp verbunden miteinander und wenn was dringend ist, rufe ich an und wenn es was Dringendes ist, sage ich dazu: "Bitte rufe mich zurück". (F4, Pos. 100)*

*F2: „Es gibt auch kaum einen Tag, wo man nicht miteinander jetzt kommuniziert. Also es wird eigentlich immer jeden Tag miteinander über irgendwelche Dinge geredet. Das passiert im Homeoffice nicht so oft natürlich, weil man greift seltener zum Telefon, weil wenn ich jetzt einmal aufs Klo gehe oder wenn ich mir was zum Trinken hole oder eine rauchen gehe, dann komme ich immer irgendwo vorbei, ah, mit dir wollte ich noch reden und das und das. Das passiert im Homeoffice nicht.“ (F2, Pos. 366)*

Generell wird von Führungskräften selbst eher Erreichbarkeit außerhalb der Normarbeitszeit erwartet und auch erfüllt. Denn für Führungskräfte gilt, dass sie manchmal an Wochenenden und abends in bestimmten Situationen erreichbar sein müssen. Umgekehrt müssen manche Führungskräfte aber lernen und dazu angehalten werden, dass sie nicht erwarten, dass Mitarbeiter:innen an Tagesrandzeiten und Wochenenden auf Nachrichten etc. reagieren.

Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen zur Normalarbeitszeit wird als wichtiger erachtet, als die tatsächliche Lage der Arbeitszeit im Homeoffice, sofern der Leistungoutput wie vereinbart ist. Wird an einem Tag nicht gearbeitet, weil die Aufgaben am Tag zuvor bereits erledigt wurden, so wird das im Unternehmen U6 beispielsweise geduldet.

Probleme werden von den Führungskräften eher in einer **Übererfüllung der Erreichbarkeit** gesehen, wenn Mitarbeiter:innen spät abends, im Urlaub oder an Wochenenden auf Emails reagieren. Hier sehen Führungskräfte oftmals die Gefahr der Überarbeitung. Die Abgrenzung der Arbeitszeit und Erreichbarkeit erfordere Mut und Eigenverantwortung und hänge auch von der jeweiligen Persönlichkeit ab, wie die Führungskraft F6 meint. Sie selbst sieht die Tendenz ständige Erreichbarkeit zu erwarten und auch zu bieten durch das Homeoffice verstärkt. Als Gegenstrategie dazu werden die betreffenden Mitarbeiter:innen von Führungskräften gezielt angesprochen und aufgefordert, vom Job auch loszulassen. In anderen Unternehmen werden gezielte Strategien für dieses Problem entwickelt. Im Unternehmen U3 wird im Rahmen eines Nachhaltigkeitsprojektes an dieser Problematik gearbeitet. Strategien, die bereits eingesetzt werden, sind einen Disclaimer am Ende der E-Mail zu setzen, mit der Aussage, dass nicht erwartet wird, dass man gleich antwortet. Andere Strategien, die angedacht werden, sind Outlook-Einstellungen bei Führungskräften, die Emails vom Wochenende erst am Montag früh versenden. Diese Thematik war in manchen Unternehmen bereits vor der Pandemie relevant, sofern es viele internationale Kontakte bzw. Standorte in verschiedenen Zeitzonen gibt.

F8: „Und ist es 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 das ist der Vertreter, der jetzt dann das übernimmt.“ (F8, Pos. 74)

F4: „Wird schon sein. Ich hatte jetzt in der Pandemie eher den Eindruck, dass sich die Mitarbeiter selber schwertun, sich abzugrenzen.“ (F4, Pos. 131)

F6: „(...) 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. Ich glaube, manche Leute können das sehr gut und andere tun sich sehr schwer.“ (F6, Pos. 73)

F6: „Und es gibt aber schon Leute, wo ich das Gefühl habe, dass sie über die E-Mail-Korrespondenz, die wirklich sehr viel erreichbar sind. Und ich glaube, das ist aber was, das ist schwer, das ist nach Bereich und auch nach Persönlichkeit, verschieden. Die Tendenz ist schon glaube ich, dass man eher erwartet, dass Leute permanent erreichbar sind.“ (F6, Pos. 69)

**Digitale Kommunikation** funktioniert in den Unternehmen aus Sicht der Führungskräfte grundsätzlich gut, unter der Voraussetzung, dass die technischen Rahmenbedingungen gegeben sind, die Organisation der Kommunikation gut abgewickelt wird und in den Teams Vertrauen zwischen den Akteuren und auch Offenheit bei Problemen bestehen. Zudem gibt es zumeist positive Erfahrungen mit Weiterbildung durch Videokonferenzen, Ausnahmen bilden beispielsweise Erste-Hilfe-Kurse, die nur schwer ohne praktische Übungen auskommen. Die Führungskraft F7 meint sogar, dass Meetings teilweise sogar effizienter sind, wenn sie remote abgehalten werden. Dies betrifft insbesondere Abteilungsleiter-Meetings, bei denen bestimmte Programme, z.B.: Trello, automatisch das Protokoll der Sitzung erstellen und auch damit die Zusammenarbeit erleichtern.

F7: „Ich würde sagen, gewisse Flexibilität hat sie sicherlich dadurch ergeben, man hat erkannt, dass Dinge vielleicht weniger kompliziert sind. Dass man sich vorher vielleicht gesehen hat, in der nicht direkten Zusammenarbeit, wenn man auf sozusagen Homeoffice umsetzt und dann auch tatsächlich sieht, dass Meetings in gewissen Settings vielleicht sogar effizienter sind, wenn man sie remote abhält.“ (F7, Pos. 18)

F7: „Na ja, natürlich eingeschränkt, ja. Also ich sage mal, was mir gerade heute untergekommen ist, ??? machen wir einen Erste-Hilfe-Kurs, den online zu machen?“ (F7, Pos. 96)

Als **Nachteil digitaler Kommunikation** wird u.a. die **geringe Möglichkeit zur informellen Kommunikation** gesehen, die für den Teamzusammenhalt als wichtig erachtet wird. Man müsse daher informelle Kommunikation bewusster einplanen, wie die Führungskraft F7 meint. Durch die fehlende informelle Kommunikation sei zudem die **Vernetzung** von Mitarbeiter:innen mit Personen aus anderen Abteilungen, Organisationen und Unternehmen bei digitalen Veranstaltungen kaum möglich. Zudem wird das **Recruiting** neuer Mitarbeiter:innen durch Online-Vorstellungsgespräche als suboptimal erlebt, da die persönliche Begegnung für diese Aufgabe essentiell sei. Auch bei **komplexen Vertragsverhandlungen** mit bestimmten Rollenaufteilungen der Akteure

wird digitale Kommunikation als ungeeignet erlebt. Hier fehlen die analogen Möglichkeiten der nonverbalen Kommunikation, wie Blicke oder Handzeichen. Die Führungskraft F6 meint zudem, dass heikle zwischenmenschliche Themen nur schwierig im digitalen Setting besprochen werden können.

*F7: „Ja, natürlich, dadurch, dass wir eben die Onlinemöglichkeiten haben, funktioniert es überraschend gut. Natürlich, in Phasen, wo 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 Dinge halt so sehr unmittelbar austauscht oder sich einmal sozusagen auf einen Kaffee zwischen Tür und Angel sieht oder auch in den Gemeinschaftsbereichen etc. etc. Oder wo man sieht, man kommt einfach weniger raus oder zu den Kolleginnen und Kollegen. Ja, also da muss man sich dann eher sozusagen auch selbst dazu zwingen, mehr auch bewusst zu machen und diese informellen Ebenen auch irgendwie aufzubrechen, dass sie nicht ganz verloren gehen.“ (F7, Pos. 92)*

*F8: „Und jetzt auch in meinem Bereich, juristischen, auch komplexere Vertragsverhandlungen. Also das können sie sehr schwer über Videokonferenzen machen, weil sie auch eine Art, wie soll ich sagen, Dramaturgie und Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren schwer inszenieren können. Also bei komplexeren Verträgen, gibt es oft Rollenverteilungen, da gibt es ein Steuerrechtsexperten, es gibt einen Immobilienrechtsexperten auf der einen Seite und auf der anderen Seite. Es gibt dann einen, der im Bereich zum Beispiel Bautechnik da was beizutragen hat und jetzt sozusagen drei Personen auf einer Seite und drei Personen auf der anderen Seite in einem Raum, bringen sie wesentlich schneller ein Ergebnis zusammen, als mit einer Videokonferenz. Sie können durch, ich meine, das klingt jetzt dumm, durch kleine Blinkzeichen, Handzeichen geben oder sonstiges sagen, okay, bei dem Punkt geben wir jetzt schneller nach oder da wird man beschleunigt. Also auch die Dramaturgie, auch sozusagen das soziale Umfeld, das notwendig ist, um einen komplexeren Vertrag dann über die Bühne zu bringen, das ist per Videokonferenz sehr, sehr schwer möglich.“ (F8, Pos. 46)*

*F6: „... da haben wir drüber geredet, dass es Punkte gibt, dann, wenn es sehr heikel wird, wenn heikle zwischenmenschliche Themen besprochen werden oder wenn Vertrauen aufgebaut werden muss. Also sehr, wie soll ich sagen, das sind so Punkte, wo man merkt, da kommen Online-Meetings an die Grenzen. Und das war sehr interessant, dass die Diskussion aufgekommen ist.“ (F6, Pos. 12)*

Als schwer umsetzbar werden zudem hybride Meetings erlebt. Hier seien eine gut abgestimmte Technologie sowie Gesprächsdisziplin jener, die vor Ort teilnehmen Voraussetzung. Dies ist aber nicht immer gegeben. Speziell Personen, die digital teilnehmen, können dem Gesprächsverlauf oft nicht folgen, wenn der Sound nicht gut genug abgestimmt ist oder anwesende Personen durcheinander sprechen.

*F4: „Die sind schwierig. Also die hybriden Meetings, finden jetzt natürlich immer öfter statt, weil auch mehr Leute wieder im Büro sind. Ich kenne es von beiden Seiten, wenn man drin sitzt versus, wenn man derjenige ist, der sich einwählt. Also das erfordert schon ganz, also A, eine wirklich gute funktionierende Technologie, weil oftmals hapert es am Sound. Und das heißt, man versteht einfach als derjenige, der sich einwählt und virtuell dabei ist, nicht, was die Leute im Raum sprechen. Das heißt, da muss die Technologie wirklich sitzen. Und es ist schon noch ein bisschen eine Disziplinfrage für die, die im Raum sitzen, damit man bewusst diejenigen, die sich einwählen, inkludiert, die auch ins Gespräch reinholt, auch*



*schaut, dass die zu Wort kommen, weil ich meine, bei Meetings, bei persönlichen Meetings, da entstehen schneller mal so kleine Gesprächsinseln, das ist für jemanden, der sich einwählt, wirklich schwierig, weil erstens einmal hat man dann immer Hintergrundgeräusche und man weiß nicht, worüber die Leute reden, weil man es nicht versteht. Also hybride Meetings, das ist sicher die schwierigste Variante.“ (F4, Pos. 182)*

Einige Führungskräfte bzw. Unternehmen entwickeln bewusst **Strategien zur Forcierung der informellen Kommunikation** von Teams, die häufig im Homeoffice sind. Das sind beispielsweise die Anordnung von **regelmäßigen persönlichen Teambesprechungen**, bei denen das gesamte Team anwesend ist oder regelmäßige persönliche **gemeinsame Mittagessen**. Im Unternehmen U3 werden regelmäßig virtuelle Coffee-Chats organisiert, wo Leute per Zufallsprinzip ausgewählt werden, um zu zweit für eine halbe Stunde miteinander virtuell Kaffee zu trinken und zu plaudern. Die informelle Kommunikation sei durch die mobile Arbeit zwar aufwendiger zu organisieren und muss bewusst geplant werden, würde aber dadurch qualitativ hochwertiger sein und auch bewusster stattfinden. Die digitalen Planungs-**Meetings** in der NGO U4 werden **bewusst kürzer und dafür öfter** abgehalten als analoge Meetings, weil sich das bewährt hat.

*F4: „...man muss es jetzt bewusster organisieren, weil früher hat sich das automatisch ergeben. Aber dadurch ist die Zeit dann auch, glaube ich, wie soll ich sagen, qualitativ hochwertiger, weil es nicht so nebenbei passiert, sondern man sagt, wir treffen uns wirklich physisch wieder. Und das, was ich so mitbekomme, sind das die Dinge, die jetzt von den Führungskräften aktiv organisiert werden.“ (F4, Pos. 78)*

*F6: „Also wenn man von Strategien redet, sich das bewusster machen und aktiv den Austausch schon suchen. Das ist, wenn man virtuell arbeitet, nicht so, am Gang begegnet man sich einfach. Oder wenn man jetzt gerade sagt, ??? setzen wir uns kurz zusammen, reden wir kurz, ist viel leichter, wenn man am gleichen Ort ist, als man muss es halt wirklich auch aktiv tun. Diese Strategie haben wir entwickelt. Dass es trotzdem funktioniert, ist eben auch darauf zurückzuführen, dass wir ohnehin Prozesse gehabt haben, die online funktionieren. Also wir haben unsere Arbeitsweisen auf die Online-Welt einfach abgestimmt. Wir haben gesagt, wie treffen wir uns? Wir haben zum Beispiel kürzere Meetings, wenn wir jetzt ein Planungsmeeting haben, sagen wir nicht, wir machen einen Tag, sondern wir machen halt zwei Stunden, öfter, um dranzubleiben.“ (F6, Pos. 18)*

### Technische Umsetzung

Die verbale Kommunikation mittels Smartphones und schriftlich per E-Mail ist in Unternehmen mittlerweile Standard. Das sogenannte Diensthandy und der Firmenlaptop werden bei größeren Unternehmen oftmals bereits zur Verfügung gestellt.

Durch das pandemiebedingte plötzliche Homeoffice wurde den Führungskräften aber auch bewusst, dass nicht alle Mitarbeiter:innen, über die notwendige technische Infrastruktur verfügten. Folglich wurde auch zusätzliches Equipment für die Mitarbeiter:innen angeschafft.

*F3: „Also da haben schon viele einen Laptop, aber nicht alle jetzt, ja, und das hat man halt dann organisieren müssen, aber aus der Not heraus ist das dann recht schnell gegangen,*

*ja, und heute haben [sie] eine entsprechende Ausstattung, entsprechende Werkzeuge.“  
(F3, Pos. 55)*

Unternehmen U1 und U5 verwenden Telefon-Anlagen bzw. Apps, die es ermöglichen, die Firmennummer auf das eigene Handy zu spiegeln. Dadurch ist eine idente Erreichbarkeit unabhängig vom Arbeitsort möglich. Für Kolleg:innen, aber besonders auch für Kund:innen, ist nicht unterscheidbar, ob sich die Person im Büro oder an einem anderen Ort aufhält. Gleichzeitig ist eine leichte Erreichbarkeit unter der bekannten Büronummer gewährleistet.

Die Erfahrungen der Unternehmen mit diesen Apps ist durchaus unterschiedlich, was auch auf die jeweilige Umsetzung zurückzuführen ist. U5 hat seine Mitarbeiter:innen mit einheitlichen Diensthandys ausgestattet und darauf die Telefonapp installiert. Das Unternehmen U1, welches deutlich geringere Ressourcen zur Verfügung hat, bat seine Mitarbeiter:innen die App auf ihr privates Smartphone zu installieren. Dies führte einerseits zu Kompatibilitätsproblemen zwischen den unterschiedlichen Telefonbetriebssystemen und der App, andererseits wollten auch nicht alle Mitarbeiter:innen eine Firmen-App auf ihr privates Smartphone installieren. Als Konsequenz daraus, verwenden heute nur noch wenige Mitarbeiter:innen in U1 die Telefon-App, während im U5 keine negativen Erfahrungen genannt wurden.

Wie bereits erwähnt, ist die schriftliche Kommunikation per Email in allen Unternehmen Standard. Auch Instant-Messenger-Services wie WhatsApp, IMessage, Jabber, etc. sind in den Unternehmen als Kommunikationsmittel weit verbreitet.

Um die Fülle an schriftlichen Informationen besser strukturieren und filtern zu können, verwenden manche Unternehmen MS-Teams. Das Anlegen von themenspezifischen Kanälen bietet hier die Möglichkeit einer Strukturierung des Informationsflusses. Zudem besteht die Möglichkeit, einzelne Kanäle stummzuschalten, wodurch die einzelnen User:innen Zeitpunkt und Vielfältigkeit der erhaltenen Informationen wählen können.

*F6: „...in Teams kann ich auch Kanäle anlegen .... finde das eigentlich sehr angenehm, anstatt diese ewigen E-Mail-Ketten zu haben, wo eh keiner mehr weiß, wer dann was zu was gesagt hat. ...da habe ich auch Möglichkeiten, Kanäle auf mute zu stellen und zu sagen, ich sehe zwar, wenn ich rein schaue, aber ich werde nicht permanent damit [konfrontiert].“ (F6, Pos. 57)*

Online oder hybride Meetings werden mit bekannten Programmen wie Zoom, MS-Teams, WebEx, etc. durchgeführt. Abgesehen von (vor allem anfänglichen) kleineren technischen Kamera- oder Audioproblemen verlaufen diese unkompliziert. Probleme, die gerade auch bei hybriden Meetings auftreten, sind auf die Akustik des Raums bzw. auf unzureichende Moderation zurückzuführen.



Die Erreichbarkeit der einzelnen Mitarbeiter:innen wird in vielen Unternehmen mittels geteilter Kalender angezeigt. Es werden darin Sperrzeiten (Zeiten in denen eine Erreichbarkeit nicht möglich ist) genauso vermerkt, wie Zeiten für Meetings.

### B.5.3 Kooperation

Die Frage der digitalen Kooperation zwischen den Mitarbeiter:innen eines Unternehmens ist eng mit der digitalen Kommunikation verknüpft, da eine funktionierende Kommunikation Voraussetzung bzw. Basis für eine funktionierende Zusammenarbeit ist. Daher sind viele Punkte, die auch für digitale Kooperation relevant sind, bereits im Abschnitt Kommunikation und Erreichbarkeit analysiert.

**Grundsätzlich** wird für die digitale Zusammenarbeit im Homeoffice zwischen Mitarbeiter:innen mit Desk-Jobs als **gut funktionierend**, manchmal etwas aufwendiger aber teils auch als effizienter erlebt. Mehraufwand entsteht dadurch, dass man nicht spontan bestimmte Themen und Problemstellungen besprechen und daran arbeiten kann, sondern dafür Termine für ein hybrides oder reines Online-Arbeitstreffen vereinbaren und fixieren muss. In Unternehmen U5 werden dafür zwei fixe Termine pro Woche reserviert. Die Online-Zusammenarbeit wird teilweise als effizienter erlebt, weil technische Tools, wie beispielsweise Trello, dabei hilfreich sind, Arbeitstreffen zu strukturieren und protokollieren.

*F7: „Trello, also wir verwenden jetzt sehr stark Trello, das ist so eine Projektmanagement-Software, die online basiert ist, die uns gleichzeitig auch die Protokollierung abnimmt. Wo jeder sozusagen den Status von gewissen Punkten und Fragestellungen sieht und das sehr, sehr leicht oder vielleicht sogar leichter zu bedienen ist, wenn die Leute online zusammenarbeiten.“ (F7, Pos. 24)*

Die digitale Zusammenarbeit hat aber aus Sicht der Führungskräfte auch ihre Grenzen. **Nachteilig** wird die digitale **Zusammenarbeit für kreative Prozesse** erlebt. Die Führungskräfte F8, F6 und F3 meinen, dass Zusammenarbeit über standardisierte Tätigkeiten hinaus, also Tätigkeiten bei denen gemeinsam, kreativ etwas Neues entwickelt werden soll und wo beispielsweise kreative Tools wie Miro verwendet werden, weitaus besser im analogen Setting funktionieren. Auch die Führungskraft F3 beklagt, dass die oft teuren Konferenztools dennoch nicht in der Lage sind, an die Qualität der analogen, kreativen Arbeit in Kleingruppen heranzukommen, weil der persönliche Kontakt und damit bestimmte Stimuli fehlen würden.

*F8: „Und wenn man jetzt an Themen arbeitet, die ein bisschen mehr sind, als ein Abarbeiten eines Programms oder eine fertige Controlling-Liste ausfüllen oder irgend so was in der Richtung, was standardisiert und leicht zu tun ist. Und 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)*

*F6: „Und genau, was noch gesagt worden ist, da wo kreative Prozesse stattfinden, also kreativ, im Sinne von, es gibt viele kreative Tools, wie zum Beispiel ??? oder Miro und so weiter. Aber Leute und auch Leute, die wirklich im Kreativfeld arbeiten, haben gesagt, wenn du nebeneinander bist und miteinander diskutierst und vielleicht an einem Port arbeitest, ist das ganz anders ist. Und das war auch sehr interessant.“ (F6, Pos. 12)*

Als problematisch wird aus Sicht von Führungskräften zudem die Abstimmung von Office-Zeiten und Homeoffice-Zeiten in Teams erlebt. Die Kontakt-Bedürfnisse der unterschiedlichen Teammitglieder divergieren, manche Personen wollen (momentan) dringend im persönlichen Kontakt mit anderen Teammitgliedern arbeiten, während andere dieses Bedürfnis (im Moment) weniger haben. Daher wird eine zu großzügige Wahlfreiheit bei Homeoffice-Tagen von mancher Führungskraft skeptisch gesehen.

*F8: „Die Schwierigkeit, die ich im Moment sehe, darum bin ich noch nicht ganz hundert Prozent überzeugt von dem Thema ist, wie bringe ich denn dann diese verschiedenen Wünsche auf einen Nenner? Also für die einen mag es jetzt gut sein, dass er drei Wochen da ist, aber vielleicht brauchen zwei andere Kollegen den jetzt wie einen Bissen Brot, um möglichst nahe, und die wollen nicht da nur mit Videokonferenzen oder Telefon oder E-Mail mit ihnen verkehren.“ (F8, Pos. 42)*

Probleme gibt es in der digitalen Kooperation zudem, wenn der **Grad der Digitalisierung** in einem Unternehmen gering ist und Mitarbeiter:innen mit denen zusammengearbeitet wird, keine Desk-Arbeitsplätze haben, sondern im Lager oder Verkauf arbeiten, wie es in dem mittelständischen Unternehmen U1 und teils in U5 der Fall ist. Dann müssen die Personen, die vor Ort sind, auf die Suche nach analogen Unterlagen für Wareneingänge und Kundenausgaben gehen. Dies führt zudem dazu, dass sich die Mitarbeiter:innen, die vor Ort arbeiten, Tätigkeiten der im Homeoffice befindlichen Personen übernehmen müssen und sich dadurch überlastet und ungerecht behandelt fühlen. Es scheint im Fall U1 zudem, dass neben dem geringen Grad der Digitalisierung auch die Aufgabenteilung der einzelnen Arbeitsschritte nicht klar geregelt ist, was auch mit der Branche mit ihren Warenein- und Ausgängen und der Lagerlogistik liegt. Diese Umstände erschweren die digitale Kooperation ganz massiv und führen dazu, dass Dinge durch mobile Arbeit nicht oder aber doppelt erledigt werden.

*F1: „... wenn jemand zuhause Rechnung eingibt, hätte ich ja nur dann, wenn er das wirklich vollumfänglich machen kann. In dem Moment, wo der nachher Telefon einem anderen binden (?) muss, weil/ sag' einmal, ich habe da eine Rechnung, ist das wirklich reingekommen, kannst du mir nachschauen gehen, dann bindet man den einem Zweiten (?) mit der gleichen Tätigkeit, die er im Haus alleine hätte/ Das ist nicht Effizienz, sondern da wird es auf einmal unproduktiv, weil auf einmal rennen schon zwei Leute herum und dann rennt der Mitarbeiter, der hier ist, mit dem Telefon in der Hand an einem Kunden vorbei, den er gerade bedienen könnte, weil der andere daheim ist. Beides ist die gleiche Tätigkeit und beide Mitarbeiter werden von uns bezahlt für die gleiche/ dann haben wir eine Doppelerledigung.“ (F1, Pos. 339)*

*F2: „Wie man die technischen Abläufe, die ausgelegt waren auf Inhouse dann gesplittet werden, das geht extern, das geht intern, und vor allem, es bleibt trotzdem synchronisiert,*

*dass da eben nicht irgendwas entweder doppelt gemacht wird oder gar nicht, weil natürlich, wenn die nicht nebeneinander sitzen, ich habe geglaubt, du machst das, also ich war mir sicher, du machst das, dann macht es auf einmal keiner. Eine Tätigkeit, die nicht erledigt wird, ist eigentlich mindestens genauso schlecht, wie wenn eine doppelt gemacht wird.“ (F2, Pos. 181)*

### Technische Umsetzung

Eine ortsungebundene digitale Zusammenarbeit setzt eine technische Infrastruktur des Unternehmens voraus, die dies auch ermöglicht. Gerade in Österreich, mit vielen mittelständisch geprägten Branchen, kann dies durchaus eine Hürde darstellen. U1 hatte, aufgrund der veralteten Serverstruktur, ernste Probleme als plötzlich vermehrt remote gearbeitet wurde.

*F1: „Was davor nie das Problem war, hat auf einmal ein Problem erzeugt, weil natürlich 50 Leute auf das gleiche System zugreifen, anstatt vorher zehn bis zwölf Leute und das war natürlich das Problem, dass wir dann serverseitig natürlich in der IT einiges aufrüsten mussten und das stabiler zu gestalten, weil sonst wäre es einfach nicht gegangen. Also im ersten halben Jahr war das wirklich ein Horror. (F1, Pos. 65)*

Eine weitere technische Hürde für die digitale Zusammenarbeit stellten die Cyber-Security-Richtlinien der einzelnen Unternehmen dar. Um die Sicherheit der digitalen Infrastruktur zu gewährleisten, werden Firewalls<sup>2</sup> von den IT-Abteilungen der Unternehmen errichtet. Diese erschweren jedoch mitunter die Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter:innen, wenn nicht die benötigten Zugriffsberechtigungen bestehen. Ein Problem im Office aber besonders auch im Homeoffice.

Bei der technischen Umsetzung der Zusammenarbeit, muss zwischen der System- und der Programmebene unterschieden werden. Auf Systemebene konnten mit Hilfe der Interviews drei unterschiedliche Zugänge der Unternehmen identifiziert werden:

- Cloudsysteme
- Citrix-basierte Terminallösungen
- keine Strategie auf Systemebene

U3 setzt z.B. auf ein Cloudsystem. Die Vorteile werden hier in dem einfachen gemeinsamen Zugang zu den Daten, der weltweit möglich ist und auch keinen VPN-Tunnel benötigt, gesehen. Im Gegensatz zur Terminallösung sind die Programme zur Bearbeitung der Daten auf dem eigenen Laptop und die Daten werden über die Cloud synchronisiert.

---

<sup>2</sup> Diese analysieren den Datenverkehr im Netz und können damit Computer vor Angriffen schützen.

Andere Unternehmen wie z.B. U5, welche besonders den Sicherheitsaspekt erwähnen, nutzen Citrix-basierte Terminallösungen. Hier wird technisch gesehen, gar nicht auf dem eigenen Laptop gearbeitet, sondern es wird nur eine Remote-Verbindung zu einem Server durch eine Firewall gelegt. Alle Programme und Daten befinden sich ausschließlich auf dem Server. Eine sehr sichere Lösung, die im Vergleich zur Cloudlösung jedoch weniger benutzer:innenfreundlich ist.

Zuletzt und vermutlich weit verbreitet in Österreich gibt es ein Remote-Arbeiten ohne Strategie auf Systemebene. Es wird dezentral am Laptop gearbeitet. Ergebnisse per E-Mail weitergeleitet. Eventuell existieren Netzlaufwerke, auf die mittels VPN-Tunnel zugegriffen werden kann.

Auf Programmebene ist die Microsoft Produktfamilie (Teams, SharePoint, OneDrive, OneNote, etc.), sowie Apps von Alphabet (GoogleDocs, GoogleDrive, Meet, etc.) für das tägliche arbeiten weit verbreitet.

Sogenannte Collaboration-Tools mit denen gemeinsam geplant, gebrainstormt bzw. reflektiert werden kann, also kreative Prozesse in einer digitalen Umgebung durchgeführt werden können, sind hingegen noch nicht so in den Arbeitsalltag eingedrungen.

*F4: „Also was ich noch verstärkt sehe, das ist einfach jetzt auch ein bisschen in Richtung IT, wir müssten eigentlich noch mit mehr Collaboration Tools arbeiten, die dieses virtuelle Zusammenarbeiten einfach ermöglichen.“ (F4, Pos.136)*

Hier werden für Whiteboardlösungen Programme wie „Mural“, „Miro“, „Conceptboard“ genannt. Auch „Trello“ als ein virtuelles Post-it-board, oder „Team-Retro“ für ein retrospektives Arbeiten wurden genannt.

Die große Fülle an Programmen, die prinzipiell zur Verfügung stehen, haben unter Manager:innen auch zu einem Diskurs geführt, wie damit umgegangen werden soll. Soll eine einheitliche Programmfamilie verwendet werden, die eventuell nicht in allen Bereichen optimal, dafür aber einheitlich bedienbar ist, oder sollte für jede Tätigkeit jeweils das beste Programm gewählt werden. Dieser „Best of Breed“-Ansatz hat jedoch den Nachteil, dass die Programme nicht miteinander integriert sind und die Mitarbeiter:innen sich immer neu auf die Bedienbarkeit des jeweiligen Programms einstellen müssen.

*F6: „... da gibt es ein bisschen unterschiedliche Philosophien ... es gibt natürlich so Best of Breed, also es gibt zu allem das Beste in dem Bereich, was für die Mitarbeiter schon oft sehr anstrengend [ist], weil sie dauernd andere Tools haben, die nicht miteinander integriert sind. Versus, ich gehe jetzt zum Beispiel auf ein Suite wie Microsoft, dann habe ich vielleicht den Nachteil, da ist nicht alles genauso super, wie bei dem Einzelanbieter, dafür ist es miteinander verwoben und integriert. Und ich habe nicht dauernd ein anderes Look and Feel.“ (F6, Pos 111)*

### B.5.4 Vertrauen, Kontrolle und Produktivität

In Zusammenhang mit mobiler Arbeit wird insbesondere das Thema Vertrauen von den Führungskräften häufig angesprochen. Dies ist eine wichtige Basis für das Arbeiten im Homeoffice. Die meisten Führungskräfte geben an, durch die Pandemie die Erfahrung gemacht zu haben, dass sie den Mitarbeiter:innen vertrauen können, dass diese einerseits die Erreichbarkeit und andererseits die Produktivität im Homeoffice weiterhin aufrechterhalten. Insbesondere ältere Führungskräfte hätten Vorbehalte wegen der Produktivität gegen Homeoffice gehabt, was oftmals durch die Pandemie ausgeräumt werden konnte. Hier sei es zu einer Weiterentwicklung in den Führungsetagen gekommen. Lediglich die Führungskräfte F1 und F2 aus dem Unternehmen U1 haben nach wie vor ein eingeschränktes Vertrauen in die Mitarbeiter:innen bezüglich Homeoffice.

*F3: „...weil da eben diese Weiterentwicklung dann auch in den Führungsetagen da war, zu sagen, ja, es funktioniert auch eben und nicht diese alt hergebrachte Meinung, wenn einer nicht im Büro ist, ist er nicht produktiv, was ja Blödsinn ist, ja, weil ich kann genauso unproduktiv im Büro sein, wenn ich will...“ (F3, Pos. 47)*

*F3: „...sondern es ist eher so ein bisschen eine Generationenfrage auch, ja, dieses Misstrauen, dieses grundsätzliche Misstrauen, na was ist da, wenn der Mitarbeiter nicht im Büro ist oder wenn er nicht am Arbeitsort ist, sondern ganz wo anders ist, ja...“ (F3, Pos. 41)*

*F4: „... ich habe mich damals mit einem unserer COOs unterhalten und der hat gesagt, er war vorher ein absoluter Gegner von Homeoffice, halt auch noch ein bisschen Traditioneller von der Veranlagung. Und er hat gesagt, er hat sich eines Besseren belehren lassen.“ (F4, Pos. 60)*

*F4: „Ich hätte es gesagt, wobei ich muss sagen, überraschenderweise viele ältere Führungskräfte, denen ich das persönlich nicht zugetraut hätte, sind auf einmal sehr progressiv geworden.“ (F4, Pos. 108)*

*F7: „...ganz wichtig ist das Vertrauen jetzt gegenseitig und auch, sage ich jetzt vom Abteilungsleiter. Und das bin nicht nur ich, also es gibt auch andere Teams dann innerhalb von Group Controlling, für die das genauso gilt; hier muss ein Vertrauen bestehen, dass das dann auch wirklich funktioniert. Und ich glaube, der beste Beweis war ganz einfach der, dass wir eben unsere Aufgaben und mehr als, sagen wir mal, unsere normalen Aufgaben gelöst haben...“ (F7, Pos. 10)*

Bezüglich der **Produktivität im Homeoffice** geben Führungskräften häufig an, dass Mitarbeiter:innen zumindest gleich produktiv bzw. teilweise deutlich produktiver sind. Die Führungskraft F6 meint, es sei ein großer **Motivationsfaktor**, wenn Mitarbeiter:innen ihre **Arbeitszeit im Homeoffice autark einteilen** können und sieht eine überbordende Kontrolle durch Vorgesetzte als hinderlich für die Produktivität an. Allerdings sei dies auch abhängig von der Reife der Mitarbeiter:innen. Führungskräfte erleben oft die Problematik, dass Mitarbeiter:innen sich im Homeoffice **überarbeiten** und ihre **Ruhezeiten zu wenig wahrnehmen**. Das sei an den Überstunden oder an den

Versendezeiten von Emails erkennbar. Besonders im sozialen Bereich sei die Gefahr der Selbstausbeutung im Homeoffice groß, wie die Führungskraft der NGO U4 anmerkt.

*F8: „Und ist es 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 das ist der Vertreter, der jetzt dann das übernimmt. Also hier geht es oft auch um das Thema, kann ich von meinen eigenen Themen, die ich zu bearbeiten habe, auch wirklich lockerlassen?“ (F8, Pos. 74)*

*F3: „...dass Führungskräfte grundsätzlich einmal dazu tendieren/ wie soll ich das sagen, oder gern sozusagen diese Kontrolle haben, sage ich jetzt einmal, ja, und die Illusion aber auch haben damit, ja/ wenn einer im Büro sitzt, dann ist er produktiv, was ja nicht der Fall ist. Also es kann genau auch das Gegenteil sein. Das haben wir jetzt auch erfahren durch Corona, dass Leute oft zuhause schwerer zu bremsen sind, im Sinne der Überforderung, als wenn sie im Büro sitzt, wo sie dann nach Hause gehen müssen, ja. Also es gibt ja beide Seiten und ich sage einmal so. Also ich glaube, die Erkenntnis ist die, dass produktive Menschen, egal wo sie arbeiten, produktiv sind, ja, und Leute, die halt weniger produktiv sind, wurscht wo die sind, auch weniger produktiv sind, ja.“ (F3, Pos.39)*

*F4: „...also ich habe mich mit unterschiedlichen Führungskräften auch dazu ausgetauscht, also es hat in der Produktivität, soweit man das beurteilen kann, die ist nicht runtergegangen. Im Gegenteil, die Führungskräfte haben sogar ein bisschen aufpassen müssen, dass die Mitarbeiter nicht zu viel arbeiten. Also diese Abgrenzung zwischen Privatleben und Arbeit ist natürlich im Homeoffice dann schon etwas, was man diszipliniert selbst drauf achten muss.“ (F4, Pos. 60)*

*F4: „Ich hatte jetzt in der Pandemie eher den Eindruck, dass sich die Mitarbeiter selber schwertun, sich abzugrenzen.“ (F4, Pos. 132)*

*F5: „Ich sehe es vielleicht sogar in die andere Richtung, dass die Gefahr besteht, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann aufgrund des der anderen Arbeitsumgebung, das heißt, sie sind zu Hause, sitzen vielleicht in der Küche und die Kinder sind auch irgendwo in der Nähe und so weiter, die müssen dann auch ihre Arbeitsweisen bzw. Arbeitszeiten ändern. Das heißt, manche fangen schon ganz zeitig in der Früh an, von manchen kriegt man dann E-Mails, weiß ich auch nicht, um zehn oder um elf Uhr am Abend.“ (F5, Pos. 18)*

*F8: „Ja, die erledigt ihre Arbeit, nachdem die Kinder sich niedergelegt haben. Und dann kriege ich halt die E-Mails, ich habe es heute in der Früh gesehen, die um 22:00 Uhr versendet wurden, weil sie es anders nicht schaffen würden.“ (F8, Pos. 101)*

*F7: „Aus meiner persönlichen Perspektive muss ich eher sagen, sehe ich die Produktivität sogar höher. Also ich glaube, das ist das, was man sozusagen allgemein auch mitbekommen hat, die Wahrnehmung habe ich auch sozusagen für meine spezielle Ebene fokussiert, gut erreichbar und eigentlich sozusagen das, was ich sehe, funktioniert es problemlos.“ (F7, Pos. 118)*

*F6: „... ich kriege nur mit, dass die Überstundenzahlen insgesamt nach oben gehen.“ (F6, Pos. 129)*

*F6: „Ich glaube schon, dass das gerade in unserem Feld, im sozialen Feld, Leute sehr, sehr, sehr bemüht sind und sehr engagiert sind. Und dies Überengagement kann zum Problem werden, glaube ich. Ich glaube, dass unser Feld schon eher, wie soll ich sagen, geneigt ist, dass Leute sich selbst/ Sich selbst ausbeuten, ja.“ (F6, Pos. 135-137)*

*F6: „Ich habe eher das umgekehrte Gefühl, Leute sind weniger gestört, können besser liefern.“ (F6, Pos. 95)*

*F6: „... weil ich auch das Gefühl habe, dass eine der großen Motivationsfaktoren für Mitarbeiter ist, dass sie autark ihre Zeit einteilen können. Und das können sie nur, wenn Sie wissen, das ist meine Aufgabe für die Woche und so kann ich es machen. Und sie können sehr gut dann einteilen, auch mit Kindern oder Sonstigem und am Ende haben alle eine WIN-WIN Situation, weil die Arbeit ist gemacht, der hat es sich gut eingeteilt. Ja, hat natürlich auch mit der Reife der Mitarbeiter zu tun.“ (F6, Pos. 87)*

Im Unternehmen U3 gibt es **Strategien gegen die Überlastung** im Homeoffice. So wird den Mitarbeiter:innen über eine externe Firma Beratung und Hilfe bei Überlastung und fehlender Abgrenzung von Beruflichem und Privaten angeboten. Dieses Angebot wird in Form einer Hotline mit Fachleuten, die rund um die Uhr erreichbar sind, allen Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt. Dieses Angebot wurde während der Pandemie ausgeprägt kommuniziert. Zusätzlich werden auch Webinare zum Thema „Abgrenzung“ und für Burnout-Prävention angeboten. In den anderen Unternehmen gibt es keine gezielten Programme gegen Überarbeitung, hier versuchen die Führungskräfte mit Mitarbeiter:innen gezielt Kontakt aufzunehmen, sofern sie Anzeichen dafür erkennen, dass diese sich überarbeiten oder selbst ausbeuten. Die Führungskräfte F3 und F5 sehen diesbezüglich eine große neue Herausforderung und Verantwortung für Führungskräfte, wobei diese Entwicklung bereits mit dem Einzug der Smartphones ihren Anfang genommen habe. Die Führungskraft F6 sucht mit Mitarbeiter:innen das Gespräch, wenn sie zu viele Überstunden aufgebaut haben, um sicherzustellen, dass sie nicht ausbrennen und gar nicht mehr „funktionieren“. Allerdings sieht sie auch ein gewisses Maß an Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen, wenn diese nach den Gesprächen ihr Verhalten nicht ändern.

*F4: „Also wir arbeiten auch mit einem externen Partner, mit einem Employer Systems Program Partner zusammen, der sich um Themen, wie Burnout-Prävention, finanzielle Probleme, private, berufliche Probleme kümmert. Das haben wir eine Zeit lang, also wie die Pandemie sozusagen im Ansteigen begriffen war, haben wir das sehr stark kommuniziert. Das haben wir auch international, also das ist ein globaler Partner, sehr stark kommuniziert, dass Personen, die jetzt unter der Situation leiden, mit Home-Schooling, mit Burnout, mit keine Grenze finden, zwischen Büro, also Arbeit und Freizeit, sich Unterstützung suchen sollen. Wir haben ganz viel zum Thema, wir haben Webinare ...“ (F4, Pos. 62)*

*F4: „Also das ist ein Team, ob das jetzt Psychologen sind, man kann auch Finanzberatung in Anspruch nehmen, wenn Überschulung da ist. Man kann Beratung eben bei Drogenproblemen zum Beispiel nehmen, in der Familie oder Todesfall in der Familie, Trauerbegleitung, alles. Also das ist alles, was zum Thema mentale Gesundheit, und da gehört halt auch finanzielle Sicherheit dazu, können sich unsere Mitarbeiter an diese externe Hotline wenden, die ist 24/7 offen.“ (F4, Pos. 68)*

*F6: „Ja, oder halt, ich schaue einfach drauf, du hast jetzt so viele Stunden, schau mal, wie wir die wieder abbauen. Weil es mir persönlich wichtig ist, weil mir klar ist, wenn der Mitarbeiter das permanent macht, ist er irgendwann einmal, funktioniert es nicht mehr.“*



*Und ganz ehrlich, da bedankt sich dann auch niemand, wenn man gesundheitliche Probleme kriegt oder nicht mehr funktioniert. Also ich achte eher auf das, weil ich eher das Gefühl habe, die Leute neigen dazu.“ (F6, Pos. 139)*

*F3: „Also ich glaube, Sie sind da als Führungskraft schon sehr gefordert auch, drauf zu schauen, dass Sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch nicht sozusagen zu sehr in der Arbeit ergehen lassen, ja. Also da müssen Sie wirklich genau hinschauen auch und das ist das, was ich eingangs schon gesagt habe. Es gibt eben Menschen, die tun sich schwer, wenn die in so einem/ wenn die jetzt nicht in so einem/ wie soll ich sagen, in einem Büro jetzt zB, um beim Büro zu bleiben/ also wo sie dann sagen, okay, ja, da arbeite ich jetzt und da gehe ich raus und dann ist Schluss, ja. Wenn das Büro der Küchentisch ist zuhause, da noch viele Grenzen überschritten werden eigentlich, sage ich jetzt einmal, das Private und das Berufliche zu vermischen. (...) Also spätestens ab dem Zeitpunkt, wo man die Mails am Handy nach Hause mitgenommen hat, haben Sie schon eigentlich vermehrt auf diese Leute schauen müssen, ja.“ (F3, Pos. 114)*

*F6: „Und irgendwo gibt es natürlich einen Punkt, wo man sagen muss, da endet dann auch meine Verantwortung. Wenn jemand meint, er muss innerhalb der normal möglichen Zeiten, immer wieder, weiß ich nicht, am Abend arbeiten. Also denke ich mir, ja, muss derjenige wissen, ob das für ihn passt, gell?“ (F6, Pos. 143)*

Die **Messbarkeit von Produktivität** im Homeoffice verschiebt sich gegenüber der Arbeit im Office deutlich **von der Inputorientierung zur Outputorientierung** hin, wie es die Führungskraft F4 formuliert. Grundsätzlich nehmen die meisten der interviewten Führungskräfte die Position ein, dass der Output das wichtigste Kriterium ist für die Messung der Produktivität.

*F4: „...aber im Endeffekt muss die Führungskraft für sich und für das Team entscheiden, woran messe ich Leistung? Und das ist zum Beispiel eine Herausforderung bei uns, dass wir bei manchen Führungskräften ein bisschen weggehen müssen, von diesem, Leistung ist gleich Input. Also das heißt, ich sehe meine Mitarbeiter, alle sitzen vorm Computer und arbeiten brav, was ha gar nichts heißt, versus Leistung messen, Output. Das heißt, ich muss Ziele vereinbaren, ich muss Ziele messen können, ich muss auch entsprechende Gespräche mit meinen Mitarbeitern führen können. Und aufgrund dieser Ziele, die ich meinem Team gesetzt habe, muss ich dann als Führungskraft entscheiden, Mitarbeiter A ist zu Hause vielleicht sogar wesentlich produktiver, erfüllt alle Ziele, übererfüllt die Ziele vielleicht, Meilensteine in Projekten werden eingehalten, was auch immer. Und Mitarbeiterin B, sagen wir mal, verpasst Deadlines, erfüllt die Ziele nicht, also das ist eine Aufgabe an die Führungskraft. Also es gibt nicht von uns Faktoren, dass wir sagen, das und das und das muss erfüllt sein, damit jemand aufgrund seiner Persönlichkeit im Homeoffice arbeiten kann, weil das ist total individuell.“ (F4, Pos. 46)*

*F8: „Also so gesehen, ist die Kontrolle oder die Produktivitätskontrolle immer durchs Produkt da. Ich sehe aber nicht, ob der das jetzt gemacht hat, ich weiß nicht, in den Nachtstunden, weil er nicht schlafen konnte, aber dafür am Vormittag, ich weiß nicht, eine Radtour gemacht hat, das wäre ja durchaus vorstellbar, aber das Produkt ist ja da und damit ist die Aufgabe auch erledigt. Und wir hatten ehrlich gesagt, mit dem Thema noch nie ein Problem, weil es meistens im Interesse des Einzelnen ist, diese Sachen auch entsprechend zu erledigen.“ (F8, Pos. 85)*

*F3: „...letztlich ist aber unsere Arbeit eh eine erfolgsorientierte Arbeit, das heißt, die Ergebnisse zählen ja am Schluss, am Ende des Tages ... wohin wird sich das vielleicht noch*



*weiter entwickelt, ja, aber das braucht auch Zeit, ja, also sozusagen die Leistung von der reinen Zeit, vom reinen Zeitfaktor herauszulösen und weiterzuführen im Sinne einer Ergebnisorientierung, ja, aber es ist eine unheimlich schwierige und komplexe Diskussion, weil natürlich auch/ also von Ersatz/ also an der Zeit hängt einfach alles dran, ja, aber die Frage ist, kann ich die Zeit irgendwohin/ oder kann ich noch andere Elemente vielleicht hereinwebnieren (?), ja. Das wäre eine spannende Frage, ja.“ (F3, Pos. 41)*

*F2: „Na sagen wir so, für mich zählt nur der Output.“ (F2, Pos. 361)*

*I: „Also da gibt es keine Befürchtungen von reduzierter Produktivität?“*

*F7: „Nein, also ich glaube, das ist einerseits natürlich auch Vertrauensthema, aber auf der anderen Seite, nachdem wir ja in den meisten Fällen ja schon sozusagen auch ergebnisorientiert arbeiten, ja.“ (F7, Pos. 119-120)*

**Strategien von Führungskräften** die Produktivität im Homeoffice abschätzen und messen zu können, existieren in manchen Unternehmen. Dazu gehört es, **konkrete Ziele zu vereinbaren** und die **Häufigkeit von Online-Meetings zu verdichten**, bei denen der Arbeitsfortschritt thematisiert wird und neue Deadlines festgelegt werden. Das wird von den Führungskräfte F7 und F6 praktiziert. F6 meint, dass Vertrauen der Führungskräfte eine wichtige Basis für die Produktivität von Mitarbeiter:innen ist, wobei der Rahmen dieses Vertrauens die Zielvereinbarung sei. Führungskräfte mit Mitarbeiter:innen in Homeoffice müssten **strukturiertes vorgehen** und Arbeitsziele konkret planen. Diese Zielvereinbarungen könnten dann in regelmäßigen Meetings überprüft und gegebenenfalls angepasst werden. Homeoffice erfordere einen anderen Führungsstil und eine konkretere Planung auf Seiten der Führungskräfte, damit die Mitarbeiter:innen frei und mit weniger Kontrolle arbeiten können und ihre Potenziale nutzen können.

*F7: „...wenn man dann in regelmäßigen Abständen sozusagen, also in meinem Bereich haben halt regelmäßig auch Jour fixe, die eben auch über diese schon besprochenen Tools abgewickelt werden. Wo wir auch klar sehen, welche To-Do's das sind, sind gemeinsam als Postfach, wo wir dann auch entsprechende von außen kommende Dinge abwickeln. Und durch Besprechen ist es erledigt, wer ist dafür zuständig, wer macht das jetzt und so weiter. Ja, da sieht man dann eh, ob es getan wurde oder nicht und kann auch dementsprechend auch thematisieren, warum und wieso und bis wann? Also insofern sehe ich da relativ wenig, also es hat wenig Nachteile und sagen wir mal, die Vorteile stehen da schon klar im Fokus.“ (F7, Pos. 122)*

*F6: „Vertrauen ist für mich generell sehr wichtig. Gleichzeitig, wie soll ich das jetzt sagen, ist generell in der Arbeit, in meinem Team sehr wichtig, weil ohne Vertrauen fühlt sich keiner wohl bei dem. Also ich glaube, es ist einfach wichtig, generell für die Produktivität. Weil ich das Gefühl habe, wenn ich jemandem vertraue, dass er das, was er als Auftrag kriegt, auch kann, habe ich den Eindruck, ist das Ergebnis besser. Mein persönlicher Eindruck. Das andere ist da, wo das Vertrauen sozusagen einen Rahmen kriegt, ist die Zielvereinbarung.“ ... Und insofern, ist das Vertrauen dann auch nicht so schwierig zu geben, weil ich ja sehe, kann man wohin oder nicht, und gegensteuern kann, wenn wir nichts erreichen oder wenn wir irgendwo hängen und dann auch nachfragen kann, warum hängen wir da? Oder einfach das mitkriegt, weil wir uns regelmäßig drüber unterhalten. Das heißt, ich glaube auch, dass regelmäßige Meetings extrem wichtig*

F6: „Ich brauche Pläne, weil sonst können Leute nicht frei arbeiten. Ich nutze ja auch deren Potenziale nicht. Und ich glaube, das hat die Home-Arbeit schon noch mal stärker zum Vorschein gebracht. Ich kann das gar nicht kontrollieren.“ (F6, Pos. 81)

F6: „Und was auch glaube ich sehr wichtig ist, ist wirklich ???, das erfordert mehr strukturierteres Vorgehen, im Sinne von klare Ziele und was will ich erreichen? Weil jeder in seinem Bereich arbeitet. Das haben wir aber davor schon gehabt, also sozusagen, ich setze mich zusammen, überlege mir, was will ich erreichen, wie schaut mein Plan aus, vergebe Verantwortungen und dann kann jeder eigenverantwortlich an dem arbeiten.“ (F6, Pos. 18)

Die **Erreichbarkeit** der Mitarbeiter:innen im Homeoffice ist für manche Führungskräfte ein **Indikator für die Produktivität** abseits des Outputs.

F8: „Ich lege ja persönlich auch gar keinen Wert drauf. Ich möchte nicht den Kollegen kontrollieren, ist er jetzt tatsächlich bei seinem Schreibtisch im Homeoffice, sagen wir in Tulln, das interessiert mich ja eigentlich gar nicht, ich möchte ihn nur auch wirklich erreichen können, wenn ich was brauche.“ (F8, Pos. 93)

F1: „... er macht sein Ding, wir wissen, dass er es macht, weil erstens sehen wir, was er macht, zweitens einmal kann ich mich auf ihn verlassen, er ist ja telefonisch erreichbar...“ (F1, Pos. 206)

Bei manchen Führungskräften besteht nach wie vor eine mentale Schranke, die es erschwert mit der reduzierten Kontrolle über die Mitarbeiter:innen durch das Homeoffice umzugehen. Dies ist wiederum eine Frage des (mangelnden) Vertrauens, dass von den Führungskräften quasi vorgestreckt werden müsse. Die Führungskraft F8 meint beispielsweise, dass die Personalistin des Unternehmens aus Gewohnheit ein Bedürfnis nach Kontrolle durch die Anwesenheit der Mitarbeiter:innen habe. Auch F4 meint, dass es in ihrem Unternehmen nach wie vor Führungskräfte gebe, die ihre Mitarbeiter:innen wieder alle ständig im Office sehen wollen, um ein Gefühl der Kontrolle zu haben. Dies betreffe oft ältere Führungskräfte, in Einzelfällen aber auch jüngere.

F8: „Also wir haben oft Diskussionen, also vor allem mit meiner Personalistin, die natürlich einfach vom Mindset einfach schon sehr streng ist. Die will wissen, wo er sitzt und was macht er gerade, sozusagen am liebsten eine Kamera installieren und schauen, macht der das auch? Also das ist sozusagen die Kontrollfreaks nenne ich es, aber einfach, das kommt, wenn man in dem Bereich groß wird, dann hat man natürlich auch einen anderen Zugang dazu.“ (F8, Pos. 93)

F4: „Also es gibt, glaube ich, nach wie vor Führungskräfte, denen es am liebsten wäre, wenn alle wieder im Büro sitzen und sie quasi das überschauen können. Die fühlen sich mit diesem Modell nach wie vor nicht wohl. Und ich glaube, das wird sich jetzt auch nicht so wahnsinnig ändern. Das sind auch, teilweise sind das ältere, teilweise, überraschenderweise auch jüngere Führungskräfte.“ (F4, Pos. 106)

In dem mittelständischen Unternehmen U1, wo Homeoffice auch nach den ersten beiden Jahren Pandemie nur in Ausnahmefällen praktiziert wird, vertrauen die beiden Führungskräften F1 und F2 den Mitarbeiter:innen nur eingeschränkt bzw. wird nur

manchen Mitarbeiter:innen vertraut, im Homeoffice auch produktiv zu sein. Die beiden Führungskräfte äußern die **Befürchtung, die Kontrolle zu verlieren**, wenn Mitarbeiter:innen regelmäßige Homeofficetage haben würden. Der Führungsstil zeichnet sich durch **ausgeprägten Präsentismus** aus. Die beiden gehen gerne physisch durch den Betrieb und schauen, ob die Mitarbeiter:innen mit ihrer Arbeit vorankommen. Zudem lehnt die Führungskraft F1 Homeoffice für sich selbst während der Normalarbeitszeit ab, weil sie denkt, dass die Produktivität der Mitarbeiter:innen nicht gewährleistet bleibt, wenn sie nicht vor Ort bei Problemen anwesend ist und bei der Lösung hilft: *„In vielen Fällen ist der Output aber dann nicht der Gleiche.“* Hier zeigt sich auch wenig Zutrauen in das selbständige Arbeiten der Mitarbeiter:innen. Auch wenn F2 an anderer Stelle meint, dass nur der Output zählen würde, so ließe sich dieser erst im Nachhinein feststellen und dies scheint das Gefühl von Kontrollverlust zu erzeugen. *„Man müsse Vertrauen vorstrecken“*, aber genau das scheint den beiden Führungskräften schwerzufallen.

*F1: „Das ist halt einfach nur, dass man dann die Kontrolle halt nicht drüber hat, weil/ das mag ich dann echt nicht, ja.“ (F1, Pos. 355)*

*F1: „IP1: Weil dann/ Wenn sie da sind, die Leute, dann sehe ich sie ja natürlich, weil ich auch da bin und durchgehe, ob da irgendwie was weitergeht.“ (F1, Pos. 365)*

*F2: „Ich weiß nicht, vielleicht hängt der dann zuhause nur herum und gilt das dann als Arbeitszeit, ja/nein, ??? haben wir gesagt, dem traue ich das zu, der sitzt zuhause und macht das, weil das ist eine Vertrauensfrage, weil da kann mir bald einmal erzählen, na hey, du weißt, ich arbeite/ ich schaue eh E-Mails von zuhause, ich schreibe meine sechs Stunden Tagesarbeitszeit für heute, in Wahrheit macht er zweimal das Mailprogramm auf und nach zehn Minuten ist er fertig ...“ (F1, Pos. 171)*

*F1: „Natürlich könnten sie mich anrufen auch in vielen Fällen, ist der Output aber dann nicht der Gleiche, weil ich da einfach sitze und sage, okay, das kannst du so und so machen oder ich gehe jetzt raus und kläre es gleich selber. Einerseits, weil das Problem dann so gelöst ist, wie ich es mir vorstelle.“ (F1, Pos. 99)*

### Technische Umsetzung

Grundsätzlich können die in den Unternehmen verwendeten Tools auch für die Überprüfung der Anwesenheit und zum Teil auch der Produktivität genutzt werden. So ist z.B. in MS-Teams ersichtlich welche Mitarbeiter:innen gerade online sind. Telefon-Apps können ebenfalls die Anwesenheit signalisieren. Auch Auswertungen zur Produktivität, z.B. wer wieviel Anrufe entgegennimmt, sind prinzipiell möglich. Die Führungskräfte sehen jedoch diese Funktionen, wie schon oben beschrieben, als nicht vordringlich an. Vielmehr steht der erzielte Output der Mitarbeiter:innen im Vordergrund und nicht wann bzw. wie dieser erreicht wurde.

### B.5.5 Sicherheitsaspekte

Teilweise ungelöste Probleme durch mobile Arbeit ergeben sich aus Sicht der Führungskräfte im Bereich der (Daten)Sicherheit. Das betrifft einerseits **Datensicherheitsbedenken bei Cloudlösungen** und andererseits Datensicherheit im öffentlichen Raum. So äußert die Führungskraft F8 Datensicherheitsbedenken bei Cloudlösungen, da Server von bspw. Google etc. nicht im EU-Raum stehen und damit nicht EU-Recht unterliegen würden. Hier sei der EU-Gesetzgeber gefragt, stärker einzugreifen. Im Unternehmen U6 fanden bereits kriminelle Cyber-Angriffe statt, wo versucht wurde, auf Firmenbankkonten zuzugreifen. Diesbezüglich wurden in U6 eine Workshop-Reihe mit jüngeren EDV-Expert:innen des Unternehmens ins Leben gerufen, die der Geschäftsführung eine technische Problemanalyse zur Sicherheitslage näherbringen soll. Zudem absolvierte die Führungskraft F8 ein Datenschutzaudit und für das Unternehmen wurden Sicherheitshandbücher erstellt.

*F8: „Und das ist eine, aus meiner Sicht völlig unterschätzte Gefahr, die da lauert, nämlich die Kriminalität. Und das ist jetzt harmlos, was wir zwei machen hier, mitten in einer Konferenz, kann man jetzt wenig kriminelles Potenzial sozusagen herausfiltern, aber ich selbst war schon, oder die Firma, diversen Attacken ausgeliefert, wo man tatsächlich versucht hat, über unsere Bankkonten größere Geldbeträge abzuziehen, durch SEHR kluge, ich möchte sagen, wirklich mit großem Insiderwissen ausgestattete Perfidie. Und das in den Griff zu bekommen, einerseits von der Technik her selber und andererseits auch von den rechtlichen Rahmenbedingungen, das ist wirklich schwierig. Also das war mir vor so einem Jahr noch gar nicht so richtig bewusst, was da eigentlich alles passieren kann und wie klug Kriminelle auch handeln können schon. (F8, Pos. 119)*

*F8: „Und der dritte Aspekt ist eigentlich von Ihnen schon kurz erwähnt, der Datenschutz selber, die Sicherheit von Daten, wir selbst unterliegen da jetzt als öffentliche Firma ja sehr strengen Richtlinien. Wir haben da entsprechende Sicherheits-Handbücher gemacht und ich habe auch schon so ein Datenschutz Audit hinter mir, mit einem sehr strengen Prüfer. Und auch hier ist mir dann zu Bewusstsein gekommen, dass bestimmte Werkzeuge, die wir jetzt so alltäglich verwenden, also im Prinzip, geht es um Software, eigentlich nicht wirklich in dem Sinn auch recht sicher sind, weil sie letztendlich auf Servern lagern, die nicht in der EU stehen. Und das betrifft aber herkömmliche Standardprodukte und hier ist dann eher der Gesetzgeber, und zwar der EU-Gesetzgeber gefragt, hier stärker einzugreifen, aber hier ist bis jetzt die Wirtschaft immer schneller. Jetzt auf den Punkt gebracht, also ich kann es nicht ausschließen, dass über eine Projektplattform im Planungsbereich, die bei uns Verwendung findet, irgendein CIA-Mitarbeiter in Virginia sich die Kindergartenpläne anschauen kann, ich kann das nicht ausschließen. Die Datenschutzverträge, die unterschrieben werden, haben einen Umfang von 300 bis 400 Seiten nach US-Norm. Das verstehen sie nicht mehr, das verstehen sie nicht, das ist völlig verrückt. Und wie kann ich dann meinen Rechtsanspruch da durchsetzen? Also das ist etwas, was die ganze Welt eigentlich betrifft.“ (F8, Pos. 125)*

Die **Sicherheit im öffentlichen Raum** ist ein weiteres Sicherheitsthema im Zusammenhang mit mobiler Arbeit. Dabei wird verbale telefonische Kommunikation über Arbeitsinhalte in der Öffentlichkeit, die Nutzung öffentlicher WLANs oder das Ausdrucken von unternehmensinternen Unterlagen außerhalb des Unternehmens von

einigen Führungskräften kritisch gesehen. In manchen Unternehmen wurden diesbezüglich Sicherheits-Policies entwickelt oder Privacy-Schulungen für die Belegschaft durchgeführt, um den Umgang mit (sensiblen) Informationen zu vermitteln bzw. regeln.

*F3: „Wo wir sehr zurückhaltend sind ist so Dinge wie Druck oder so, dezentral, das wollen wir nicht, weil es einfach auch ein Sicherheitsthema ist, weil sie zuhause zum großartig drucken anfangen, wer kriegt das dann in die Hände (...).“ (F3, Pos. 55)*

*F6: „...solange der sicherstellt natürlich, dass da nicht Leute Zugriff haben zu Informationen, die sie nicht haben sollten. Also wenn der jetzt im öffentlichen Raum, Dinge abdiskutiert, weiß ich nicht, wäre natürlich nicht gut. Aber das muss ich ja sowieso im Zuge der Privacy-Schulungen, lernt das ja jeder, was geht und was nicht geht, ist mir das eigentlich egal.“ (F6, Pos. 51)*

*F4: „Was wir dann aber schon auch in der Policy angegeben haben, das sind Sachen wie Datenschutz. Dass man halt aufpassen muss, also, auch wenn man im öffentlichen Raum telefoniert, muss man aufpassen, was man sagt. Aber natürlich, wenn man sich in ungeschützte WLAN-Netzwerke eingeloggt, dann muss man einfach sozusagen wirklich bewusst aufpassen, dass man dann nicht jetzt, ich weiß nicht, den nächsten Mergers-and-Acquisition-Plan bearbeitet. Das ist wichtig.“ (F4, Pos. 144)*

### B.5.6 Arbeits- und Steuerrechtliche Aspekte

Auch Themen des Arbeits- und auch Steuerrechts werden in Zusammenhang mit mobiler Arbeit als Hürden oder „offene Baustelle“ erlebt. So besteht arbeitsrechtliche Unklarheit bezüglich der Möglichkeit Mitarbeiter:innen **größere Kontingente an Homeofficetagen** zu geben, die innerhalb eines größeren Zeitraums, wie etwa eines halben Jahres, frei einzuteilen sind. Weiters werden die fehlenden gesetzlichen Rahmenbedingungen für **längerfristiges mobile Arbeit von einem anderen Land** aus kritisiert. Die Führungskraft F4 bedauert die diesbezüglich starre EU-Gesetzgebung, die es steuerrechtlich und arbeitsrechtlich verhindert, dass das Unternehmen U3 Mitarbeiter:innen aus anderen Ländern rekrutieren kann, ohne dass diese mit der ganzen Familie umsiedeln müssen. Das verringere den Rekrutierungspool des Unternehmens und mache es zu einem weniger attraktiven Arbeitgeber.

*F8: „Wir denken aber jetzt schon darüber nach, ob das nicht auszudehnen wäre, weil es gibt durchaus Bereiche, wo man sagen kann, na ja, warum muss man das so sklavisch pro Wochentag sehen, warum macht man das nicht in einem, ich sage jetzt, in einem Monatskontingent oder in einer Art vielleicht sogar Halbjahr, so einen Rhythmus. Da bin ich aber selbst noch recht unklar, ob man mit dem auch rechtlich umgehen kann. (...) Arbeitsrechtlich. Ich weiß, es gibt, glaube ich, vor allem bei Banken und Versicherungen, gibt es Kollegen, die seit zwei, drei Jahren schon das Büro nicht mehr betreten haben, die überhaupt nur noch remote arbeiten. Der sitzt in Mallorca mit seinem Laptop und leitet da sein Team.“ (F8, Pos. 28-30)*

*F4: „Mit einer Einschränkung, es darf nicht crossborder sein. (...) Weil das hat steuerrechtliche Konsequenzen. Also das heißt, es kann nicht sein, dass ein Mitarbeiter, der zum Beispiel in Bratislava wohnt, von zu Hause aus arbeitet, der muss ins Büro kommen.“*

*(...) das ist leider/ Da ist doch ein bisschen, soweit ich weiß, ich bin jetzt keine Arbeitsrechtlerin, aber da ist die EU-Gesetzgebung noch ein bisschen starr, weil eben steuerrechtliche Hintergründe und man müsste dann das Unternehmen anmelden und lauter solche Dinge.“ (F4, Pos. 154)*

*F4: „Wenn ich mir überlege, wo wir unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sourcen und wo wir die rekrutieren können, wir sind natürlich ein wesentlich attraktiverer Arbeitgeber, wenn wir sagen, du kannst für das Headoffice in Wien arbeiten, aber du kannst in den Niederlanden sitzen und du musst nicht umsiedeln, mit der ganzen Familie. Also das würde uns natürlich wesentlich attraktiver machen als Arbeitgeber, aber dazu muss man natürlich die ganzen Regelungen berücksichtigen. Also ich weiß, ich bin noch selber gespannt, wie wir das machen.“ (F4, Pos. 160)*

Weiters ist das Einhalten von **rechtlichen Arbeitszeitbestimmungen** im Homeoffice und die damit einhergehende **Fürsorgepflicht** der Arbeitgeber:innen ein ungelöstes Thema aus Sicht der Führungskräfte. Einerseits wandelt sich – beschleunigt durch mobile Arbeit - die Bewertung der Produktivität von Mitarbeiter:innen immer stärker von der Inputorientierung hin zur Outputorientierung, andererseits sind Dienstgeber an das Arbeitszeitgesetz gebunden, welches konkrete Verwaltungsstrafen vorsieht, wenn beispielsweise die Tageshöchst Arbeitszeit überschritten wird. Hier wird von Seiten der Führungskräfte F8 und F3 ein gesellschaftlicher Wandel gesehen, auf den Gesetzgeber:innen entsprechend reagiert sollten, sodass sowohl die Unternehmensseite als auch die Seite der Arbeitnehmer:innen davon profitieren. Ziel sollte sein, dass **Leistung vom reinen Zeitfaktor herausgelöst** wird.

*F8: „So, und ich mache das aber nicht am Freitag, wie es eigentlich sozusagen vorgesehen war, sondern ich komme nach Hause und beginne dann zu arbeiten, nämlich um 20:00 Uhr und wäre um 1:00 Uhr in der Früh fertig, liefere den Bericht per E-Mail ab. Und bin am nächsten Tag zumindest formell im Homeoffice, in Wirklichkeit begeben sich auf eine Einkaufstour ins Einkaufszentrum Donauzentrum oder ich weiß nicht was. Ich könnte es nicht kontrollieren jetzt als die Dienstgeber dann. Ich kann es eigentlich nur sehen, aha, der hat sich irgendwann eingeloggt in die Arbeitszeiterfassung und dann irgendwann wieder ausgeloggt, aber ob er das tatsächlich jetzt tut, das weiß ich nicht. (...) Jetzt wird es natürlich heikel, jetzt vom Arbeitszeitrecht her, hat er die Arbeitszeit an dem Tag massiv überschritten, das ist nicht in Ordnung und ich müsste eigentlich als Dienstgeber fürsorglich genug sein, dass das gar nicht geschehen darf. Und umgekehrt müsste es aber so sein, dass er natürlich die Arbeitszeit am darauffolgenden Tag tatsächlich erfüllt. Und ich glaube, dann merkt man jetzt auch den Wandel, in dem wir uns jetzt befinden, weil die Gesellschaft und die Regeln, nach denen wir arbeiten, die kommen letztendlich aus einer Zeit, wo es üblich war, in einer Fabrik was zu produzieren, in einem Büro einen Akt zu bearbeiten.“ (F8, Pos. 87)*

*F3: „Ist eine hoch qualifizierte Arbeit. Da geht es ja nicht drum, wie viele Schrauben werden da pro Tag jetzt umgedreht oder Sonstiges, sondern die Ergebnisse, die abgeliefert werden, die aber nach wie vor in unserer Arbeitswelt halt zeitlich/ oder die Entgeltkomponente ist zeitlich hinterlegt, was ja auch so eine Frage ist, sozusagen Vertrauensarbeitszeit, Sie wissen es, All-In-Komponenten usw., wohin wird sich das vielleicht noch weiter entwickelt, ja, aber das braucht auch Zeit, ja, also sozusagen die Leistung von der reinen Zeit, vom reinen Zeitfaktor herauszulösen und weiterzuführen im Sinne einer Ergebnisorientierung (...) Selbst wenn ein Mitarbeiter sagt, ich will jetzt, weiß ich nicht, 14 Stunden arbeiten, ja,*



*damit ich am nächsten Tag nicht kommen muss oder ich will 16 Stunden arbeiten, ja, bei einem 8-Stunden-Tag, ja, wäre das ungültig. Warum, weil der Dienstgeber durch das Arbeitszeitgesetz dem Gesetzgeber oder der Behörde gegenüber verbunden ist, das zu überprüfen, dass eben so etwas nicht passiert. Der steht unter Strafe, Verwaltungsstrafe, damit genau das nicht passiert. Also selbst wenn es der Mitarbeiter will, ja, ist es nicht machbar, ja, ist nicht disponibel, ja.“ (F3, Pos. 41)*

Auch im Unternehmen U1 ergibt sich die Problematik der unkontrollierbaren Arbeitszeit im Homeoffice. Hier besteht bei den beiden Führungskräften F1 und F2 die Befürchtung, dass Mitarbeiter:innen Überstunden schreiben können, obwohl diese nicht angeordnet waren und die Mitarbeiter:innen selbstgewählt an einem Tag viele Stunden arbeiten, um den nächsten Tag frei zu haben. Daher werden Mitarbeiter:innen dazu angehalten, die Arbeitszeit an Wochentagen verteilt zu erfassen, auch wenn, beispielsweise am Wochenende gearbeitet wurde. Diese Praxis scheint durchaus auch in anderen Unternehmen üblich zu sein.

*F1: „Also wenn sie das öfters machen, würde ich sagen, du schaust bitte, dass du das unter der Arbeitszeit, Montag bis Freitag.“ (F1, Pos. 294)*

*F2: „...da poche ich dann schon auf die Fairness, dass man sagt, okay, wenn es dir lieber ist, dass du es am Abend machst, weil du willst am nächsten Tag mit deinen Kindern in der Wachau spazieren gehen/ cool, aber dann brauchst du mir auch nicht kommen, dass du die Zeit dann irgendwie so schreibst und dann glaubst, du kannst dir da noch mehr rausbauen, das spielt es nicht ...“ (F2, Pos. 388)*

### B.5.7 Mobile Arbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen

Grundsätzlich bevorzugen die Mitarbeiter:innen nach ihren Erfahrungen in der Pandemie zumeist ein hybrides Arbeiten mit abwechselnd Homeoffice und der Arbeit im Office. War zu Beginn der Pandemie die Zufriedenheit mit ausschließlichem Homeoffice noch sehr groß, so wollten mit längerem Verlauf der Pandemie doch viele zumindest tageweise wieder ins Office kommen, um Kontakt mit den Kolleg:innen zu haben. Positiv am hybriden Modell wird die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen sowie die generell höhere zeitliche Flexibilität. Die Anwesenheiten im Office ermöglichen gleichzeitig informelle Gespräche und helfen gegen das Gefühl der Isolation, auch wenn manche privaten Gespräche im Office eventuell von der Arbeit abhalten oder sogar belastend sein können, wie die Führungskraft F6 meint.

*F6: „Aber im Allgemeinen würde ich sagen, positiv. Ich glaube, dass die Flexibilität schon, dass die Leute die Flexibilität, die Möglichkeit zu haben, auf jeden Fall schätzen, zu Hause zu arbeiten oder im Betrieb. Ich glaube, ganz permanent Homeoffice auf ewig, glaube ich, ist nicht so toll. Also da irgendwann, hat man dann schon das Isolationsgefühl oder man kriegt irgendwie nicht mehr so viel mit. Manchmal ist es auch gut, weil man Dinge nicht mitkriegt, die belastend sind, aber nicht viel bringen. Weil es wird ja auch viel Flurfunk gesendet, der vielleicht jetzt nicht so super zur Produktivität beiträgt, aber ich glaube, auf Dauer braucht es schon beides.“ (F6, Pos. 149)*

*F6: „Ja, schon ein bisschen. Mein Gefühl sagt mir, dass die Leute das sehr schätzen, diese Flexibilität. Was aber schon auch die Möglichkeit, ins Büro zu kommen, angenommen wird, also ja, dieses Hybridmodell glaube ich.“ (F6, Pos. 155)*

*F4: „Vereinbarkeit von Familie, auch von Freizeit, mehr Selbstbestimmung, man kann den Tag einfach anders strukturieren. Also das geht ganz stark in diese Richtung.“ (F4, Pos. 180)*

*F4: „...was wir jetzt in Wien haben, diese, es ist ja keine Richtlinie, sondern es ist ja eine Empfehlung, zwei Tage Homeoffice oder Remote Work und drei Tage im Büro, damit kommen sehr viele, sehr gut zurecht. Das ist eigentlich genau das Modell, das sich viele schon seit Jahren gewünscht haben. Aber das Thema, dieses hybride, flexible Arbeiten, das wollen die meisten eigentlich. Also es gibt vielleicht Einzelstimmen, wo jemand sagt, ich möchte wieder komplett ins Büro zurück, aber das ist wirklich die Ausnahme.“ (F4, Pos. 178)*

*F7: „Ich denke mal, dass die meisten durchaus, ich meine, wir haben jetzt keine Daten erhoben oder so, noch. Aber grundsätzlich glaube ich, dass die Zufriedenheit damit schon ganz gut ist.“ (F7, Pos. 148)*

Vereinzelt lehnen (männliche) Mitarbeiter:innen oder Führungskräfte für sich selbst Homeoffice ab, weil sie zu Hause wegen der Kinder nicht in Ruhe arbeiten können.

*F1: „...vorausgesetzt die Kinder sind in der Schule und ich habe eine Ruhe, ja, dann/ sonst geht das eigentlich nicht gut. Sonst habe ich vielleicht zehn, 20 % Output. Wenn rundherum die Rasselbande am Gehen ist, dann/ und da will ich dann auch nicht, dass dann so/ psst, der Papa muss arbeiten.“ (F1, Pos. 99)*

*F8: „Es gibt auch ein, zwei Kollegen, die mich gebeten haben: ‚Bitte schicken Sie mich ja nicht ins Homeoffice, ich habe vier Kinder, meine Frau ist Lehrerin‘.“ (F8, Pos. 32)*

## B.6 Ergebnisse: Sicht der Arbeitnehmer:innen

Kapitel 4 werden die Ergebnisse der drei Fokusgruppendifkussionen mit insgesamt 12 Arbeitnehmer:innen ohne Führungsfunktion aus den sechs untersuchten Unternehmen dargestellt. Im ersten Abschnitt wird der Ist-Zustand der Arbeitssituation der Mitarbeiter:innen analysiert, im zweiten Abschnitt folgt die Beschreibung der Veränderungen seit der Corona-Pandemie. In Abschnitt 4.3 werden die Vorteile mobiler Arbeit aus Sicht von Arbeitnehmer:innen analysiert und in Abschnitt 4.4. folgt sie Analyse ihrer Nachteile. Der fünfte Abschnitt dieses Kapitels befasst sich mit den Themen Kommunikation und Erreichbarkeit, Abschnitt 4.6 analysiert das Zusammenspiel von Hausarbeit, Kinderbetreuung und Geschlechterrollenaufteilung mit mobiler Arbeit. Der letzte Abschnitt 4.7 befasst sich mit den zusätzlichen Wünschen der Mitarbeiter:innen hinsichtlich Homeoffice und mobile Arbeit.



### B.6.1 IST-Situation

Dieser Abschnitt gliedert sich in eine Analyse der aktuellen Arbeitssituation, der Rahmenbedingungen bezüglich mobiler Arbeit im Unternehmen und einem Ausblick für die Zeit nach der Corona-Pandemie.

#### Aktuelle Arbeitssituation

Die derzeitigen Arbeitsmodelle (zum Zeitpunkt der Fokusgruppen, November 2021 bis Jänner 2022) weisen **vorwiegend hybriden Charakter** auf, da die Möglichkeit besteht sowohl vor Ort als auch mobil zu arbeiten. Pandemiebedingt wurde in allen Betrieben, (in denen zuvor nicht ohnehin die Möglichkeit des mobilen Arbeitens gegeben war) sofern die Tätigkeit nicht zwingend vor Ort durchgeführt werden muss, die Möglichkeit geschaffen, im Homeoffice bzw. generell standortunabhängig zu arbeiten. In Unternehmen, in denen es bereits vor der Pandemie Optionen zum flexiblen Arbeiten gab, wurde das Angebot tendenziell ausgeweitet.

*M3(1): „Ja, ich meine, worüber soll man sich beklagen? Ich habe den Vorteil, dass ich zu Hause genug Platz hab, einen fantastischen Arbeitsplatz hab, der ja eigentlich, wo ich besser ausgestattet bin als im Büro. Ja, also ich kann echt nur sagen, Corona hat mein Leben, so paradox das klingt, enorm verbessert. Ja, ich gehe grundsätzlich gerne ins Büro. Wir haben auch die Chance genutzt, unser Büro komplett neu zu gestalten.“ (M1, Pos. 74)*

*M5(2): „(...) zwei Monate vor der Pandemie ein neues Zeitmodell plus ein Modell für mobiles Arbeiten eingeführt. Das hat uns sozusagen auf eine gewisse Art und Weise ein bisschen den, den die Umstellung auch erleichtert auf das mobile Arbeiten. Als als die Pandemie kam. Das war wirklich ein riesengroßes Glück oder ein Zufall. Insofern so direkt mit Pandemie beginnend. Bei mir hat sich das eigentlich zwei Monate davor verändert, mit der Möglichkeit zu mit 40 % zu 40 % auch von zu Hause aus arbeiten zu können, 40 % der Arbeitszeit von zu Hause aus zu erledigen. Das war auch für mich dann mit ein, also mit ausschlaggebend, dass ich aus der Teilzeit die 40 Stunden wieder auf die 40 Stunden aufgestockt.“ (M2, Pos. 18)*

*M3(1): „Wir haben dann die restliche Fläche komplett umgestaltet und auf ein hybrides Arbeitsplatzmodell umgestellt. Bei mir in meinem Job ist es völlig egal wo ich bin.“ (M1, Pos. 74)*

*M7(2): „Bei uns, dass wir unser Team gesplittet ist in Wien und Innsbruck. Das heißt, wir waren nie am gleichen Ort. Das heißt, von daher hat sich relativ wenig geändert. Was sich geändert hat, ist, dass wir die Möglichkeit haben, fünf Tage die Woche von zu Hause auszuarbeiten. Also wir haben einen Kern Arbeitszeitmodell. Wir müssen von 8 bis 12 erreichbar sein, aber sonst können wir uns planen, die Arbeitszeit, die wir wollen. Das heißt, der einzige Unterschied ist eigentlich, dass wir jetzt Vollzeit von zu Hause ausarbeiten können.“ (M2, Pos. 31)*

*M8(2): „Doch dieses ewige Hin und Her und immer ein paar Leute sowieso nicht da und man sitzt dann ständig in Meetings und eine Stunde, also 45 Minuten pendle ich also reinfahren für das dann nur in Calls mit Leuten, die eh zu Hause sitzen. Das habe ich nicht für sinnvoll erachtet und wurde auch so akzeptiert. Das heißt, es hat sich alles geändert, eigentlich auf Online. Wir haben schon Meetings, da sitzen aber immer nur ein paar*

*Kollegen vor Ort. Der Rest ist überall verteilt, in allen möglichen Homeoffice oder bei den Eltern irgendwo zu Hause.“ (M2, Pos. 37)*

Es können keine allgemeinen Aussagen hinsichtlich der Präferenz der Interviewten bzgl. des Arbeitsorts getroffen werden, da es einerseits zahlreiche Stimmen gibt, die das Homeoffice gegenüber dem Arbeiten im Büro bevorzugen, andererseits es auch Personen gibt, welche die Arbeit im Homeoffice bevorzugen.

*M2(1): „Und das, also wirkliche Konzentration, ist irgendwie schwer möglich. Das mache ich dann doch lieber zu Hause.“ (M1, Pos. 61)*

*M1(1): „Ich bin, ich liebe das Office. Also das kann ich gleich als Statement vorwegnehmen. Ich hasse Homeoffice. Das liegt an unterschiedlichen Dingen, die man infrastrukturell ist. Ist sicher eine Sache sozusagen. Wie ist der Arbeitsplatz beschaffen zu Hause? Aber. Aber das gesamte Konzept. Mag ich heute gar nicht mehr. Also ich liebe es, Menschen zu treffen. Ich liebe es an der Kaffeemaschine.“ (M1, Pos. 19)*

Die Tendenz geht jedoch zu einer Präferenz für „flexibles Arbeiten“, da der Großteil der Befragten es schätzt, sowohl im Büro ihrer Arbeit nachgehen zu können als auch von Zuhause. Des Weiteren wird die Möglichkeit, sich selbstständig die Bürozeiten und die Zeiten im Homeoffice flexibel einzuteilen, als überaus positiv bewertet.

*M4(1): „Ich will, dass ihr euch das so flexibel einteilt, wie es für euch passt.“ Aber Webex, Termine um sechs am Abend anzusetzen, außer das ist jetzt gerade ein Krisenmeeting, das ist einfach ein NoGo. Also von daher klappt das ganz gut und hat auch, solange es unser Team getroffen hat, sehr, sehr gut geklappt.“ (M1, Pos. 113)*

*M4(1): „(...) im Sinne von, dass ich es in kritischen Situationen wesentlich öfter zur Verfügung stelle, nicht nur telefonisch, sondern einfach auch wirklich am Laptop sitz. Und dann sitzen wir halt mal um zehn am Abend und versuchen eine Lösung für ein Thema zu finden. Aber das muss ich schon sagen, es ist eher die Ausnahme. Ja, und ich versuche auch wirklich rigoros, wenn Meetings von anderen Stakeholdern aus anderen Abteilungen kommen, die in die Randzeiten hineinfallen, wo. Mein Kalender ist ganz klar geblockt. Ab 16:00 bin ich nicht erreichbar, weil ich die Kinder holen muss, gerne telefonisch, wenn ich dann mit ihnen, weiß ich nicht am Weg bin. Kein Thema, aber ich kann nicht zu einer Webex dazukommen, wo ich dann etwas präsentiere.“ (M1, Pos. 117)*

## Rahmenbedingungen

Um im Homeoffice arbeiten zu können, sind gewisse Rahmenbedingungen erforderlich. Dazu zählt zum einen die Unterstützung des Arbeitgebers, der mobiles Arbeiten befürworten muss, zum anderen **entsprechendes Equipment**, das vorhanden sein muss, um standortunabhängig auf die arbeitsbezogenen Unterlagen zugreifen zu können. Neben der Verfügbarkeit des passenden Equipments muss auch **ausreichend Platz zum Arbeiten von zuhause** aus gegeben sein. Manche, jedoch nicht alle Arbeitnehmer:innen berichten, dass sie von ihrem Arbeitgeber mit technischer Ausrüstung für das mobile Arbeiten ausgestattet wurden, andere wiederum, obwohl teilweise bei dem gleichen Unternehmen angestellt, erhielten keine entsprechende Ausstattung. Grundsätzlich

wurde in den meisten Fällen berichtet, dass die Möglichkeit besteht, sich auszusuchen, ob man im Homeoffice arbeiten möchte oder in Präsenz im Büro, vorausgesetzt die Lage in der Coronapandemie erlaubte diese Flexibilität aufgrund niedriger Inzidenzen. In wenigen Betrieben wurden die Personen, die sich freiwillig für das Arbeiten im Homeoffice entschieden, zusätzlich mit kleinen Beträgen finanziell vergütet.

*M8(2): „Mit Beginn der Pandemie haben wir einfach unseren Laptop gepackt und haben am nächsten Tag von zu Hause weitergemacht. Es war alles da, wir waren es. Wir sind sehr international und reisen sehr viel. Das heißt, wir waren schon darauf vorbereitet, dass das immer gehen sollte.“ (M2, Pos. 37)*

*M9(3): „Also alle Kolleginnen, die vorher noch keinen Laptop hatten, umgestellt wurden. Das heißt also, es war wirklich in kürzester Zeit die ganze Firma in der Lage, auch von zu Hause aus zu arbeiten. Also die älteren Kollegen, so wie bei mir, wo es eben nicht so an der Tagesordnung war. Sein ist mittlerweile so weit und können von zu Hause auch alles machen und sind auch sehr begeistert, dass es von der IT her so möglich ist, dass man eben da einsteigt.“ (M3, Pos. 13)*

### Überlegungen nach der Pandemie

Es gibt bereits **Überlegungen und konkrete Abmachungen** innerhalb der interviewten Unternehmen, wie die Gestaltung der Arbeitsplatzsituation nach der Pandemie aussehen wird beziehungsweise aussehen könnte. Eine Arbeitnehmerin berichtet, dass aktuell geplant ist, dass in Zukunft 75 Prozent der Arbeitstage pro Monat im Homeoffice gearbeitet werden dürfen und die restlichen 25 Prozent verpflichtend im Büro gearbeitet werden müssen. Sie kann sich jedoch vorstellen, dass langfristig auch die Möglichkeit eines vollständigen Homeoffice-Angebots gegeben sein könnte.

*M3(1): „Ja, ja, also seit. Seit dem ersten Lockdown dürfen wir 100 % von zu Hause aus arbeiten. Das wurde gerade verlängert bis Ende Mai. Aus Corona gründen und wir haben ein hybrides Arbeitsplatzmodell erarbeitet, was im Augenblick noch so ist. Wir haben gesagt nach nachdem die Pandemie vorbei ist oder bzw nachdem wir wieder in Wien normal in eine normale Arbeitswelt zurückkehren, dürfen wir 75 % der Arbeitstage pro Monat von zu Hause aus arbeiten. 25 verpflichtend im Büro. Bin noch nicht ganz sicher, ob es wirklich dabei bleibt oder ob wir es nicht doch auf 100 % Homeoffice drehen werden, müssen wir noch abwarten.“ (M1, Pos. 78)*

In die Verhandlungen ist sie als Betriebsrätin eingebunden, wobei auch aus der persönlichen Situation heraus ein Interesse für die Verhandlungen besteht. Eine andere Arbeitnehmerin gibt an, dass in ihrem Unternehmen vertraglich geregelt ist, dass die Möglichkeit für zwei Tage pro Woche im Homeoffice weiterhin bestehen bleiben wird.

*M6(2): „Also es ist jetzt schon mehr oder weniger so, dass es jetzt akzeptiert wird, dass ich jetzt von zu Hause meine Arbeit verrichte. Aber es ist jetzt nicht so gesagt, dass, wenn unser Ladengeschäft wieder öffnen darf, dass das so bleibt. Das ist jetzt eigentlich gar nicht so kommuniziert.“ (M2, Pos. 26)*

## B.6.2 Veränderungen seit der Pandemie

Die Covid-19 Pandemie hat maßgebliche Auswirkungen für die Arbeitnehmer:innen mit sich gebracht, da durch die Empfehlungen und Richtlinien zur Eindämmung des Virus auch der Arbeitsplatz eine Gefahr für Infektionen darstellt. Grundsätzlich kann die **Pandemie als Auslöser für zunehmende Flexibilisierung bzw. für ein ortsunabhängiges Arbeiten** gesehen werden. Insbesondere zu Beginn der Pandemie waren die meisten Mitarbeiter:innen dazu angehalten, nicht im Büro sondern im Homeoffice ihre Arbeit zu verrichten. Aufgrund dieser Notwendigkeit war man gezwungen, Lösungen zu schaffen, die das traditionell, bürozentrierte Arbeiten revolutionieren und unabhängiger vom Standort der Arbeitnehmer:innen machen. So wurden Ansätze etabliert, die es ermöglichen sowohl von Zuhause zu arbeiten als auch hybrid. Hybrides Arbeiten zeichnet sich dadurch aus, dass zu einem Zeitpunkt ein Teil der Mitarbeiter:innen im Büro, ein anderer Teil im Homeoffice arbeitet und per IKT-Lösungen live bei Meetings zugeschaltet sind. Vor Beginn der Pandemie boten viele Arbeitgeber gar nicht oder nur sehr eingeschränkt die Möglichkeit an, mobil zu arbeiten. Strikte Ausgangsbeschränkungen und zusätzliche Coronamaßnahmen trugen dazu bei, dass in Zeiten mit hohen Inzidenzwerten die Präsenz im Büro auf ein Minimum reduziert wurde. Manche Mitarbeiter:innen gaben an, dass in diesen Zeiträumen die Anzahl der Mitarbeiter:innen vor Ort in den Büros sehr gering war, und ganze Abteilungen im Homeoffice waren, was bisweilen als befremdlich empfunden wurde. Mit Fortschreiten der Pandemie und im Zuge der Lockerungen der Coronamaßnahmen wurde das Büro wieder belebter und die Mitarbeiter:innen hatten nun eher die Wahl zwischen Homeoffice und vor Ort zu arbeiten und mussten nicht mehr auf Anordnung der Geschäftsführung ihrer Arbeit zuhause nachgehen. Mitarbeiter:innen wurden nun zunehmend vor die Entscheidung gestellt, ob sie zuhause oder vor Ort arbeiten möchten, sofern der Tätigkeitsbereich diese Freiheit zuließ. Da es für klassische Schreibtischarbeiten zumeist nicht notwendig ist, präsent zu sein, konnten sich die Mitarbeiter:innen bis zu einem gewissen Grad aussuchen, wie sie ihren Arbeitsalltag gestalten möchten. Im Gegensatz zur Arbeitsplatzsituation vor der Pandemie kann zusammengefasst werden, dass die jeweiligen Lockdowns und die damit verbundenen coronabedingten Maßnahmen maßgeblich zur Ermöglichung des mobilen Arbeitens beigetragen haben.

Betreffend die Arbeitsorganisation liegt der Fokus in der aktuellen Situation auf **Flexibilität und Eigenverantwortung**, da die Mitarbeiter:innen weitgehend autonom über ihre Arbeitsplatzsituation entscheiden dürfen und es **weniger Vorgaben als vor der Pandemie** gibt. Die örtliche Flexibilität wird von einer zeitlichen Flexibilität ergänzt, da zumeist **Kernarbeitszeiten aufgegeben** wurden oder lediglich auf dem Papier weiterhin bestehen.

M5(2): „Weil davor. In denen hatten wir Arbeitsmodelle mit einer fixen Kernarbeitszeit. Und das, also ich weiß jetzt nicht, wie ich das erklären soll, das konnte ich nicht immer gewährleisten, dass ich dann zu den Kern Arbeitszeiten, zu den ich hatte auch mit 30 schon eine verkürzte Kern Arbeitszeit. Und ich konnte nicht immer sicherstellen, dass ich dann zu den Kern Arbeitszeiten wirklich wirklich da sein kann, weil ich einfach Tage habe, an denen ich gerne zu Mittag meine Kinder abholen möchte.“ (M2, Pos. 22)

M5(2): „Also ich hatte davor schon auch das die Möglichkeit und das zeitliche zeitliche Potenzial 40 Stunden zu arbeiten. Aber aufgrund der Kernarbeitszeit habe ich mich da nicht drüber getraut. Oder wäre es nicht organisatorisch nicht möglich gewesen, weil 2 bis 3 Tage in der Woche möchte ich mittags da sein, wenn meine Kinder nach Hause kommen. Zusätzlich mit der mobilen Arbeit habe ich diese Möglichkeit jetzt auch, weil ich sowieso zwei Tage fix von zu Hause aus arbeiten kann und dann bin ich einfach da.“ (M2, Pos. 22)

Vor der Coronapandemie erhielten manche Arbeitnehmer:innen das Wiener-Linien-Ticket kostenlos – im Zuge der zunehmenden Flexibilisierung wurde dieses Angebot ausgeweitet, da durch Aufzählen des Differenzbetrags zum Klimaticket, österreichweit kostenfrei mit öffentlichen Verkehrsmitteln gefahren werden kann. Insbesondere Mitarbeiter:innen mit Betreuungsverantwortung in anderen Bundesländern nahmen dieses Angebot gerne in Anspruch. Dies wiederum führte zu einer Entlastung der betroffenen Mitarbeiter:innen, für die es nun möglich war, beinahe unbeschränkt und vor allem gratis, zu (beispielsweise pflegebedürftigen) Angehörigen zu pendeln. Zur wahrgenommenen Entlastung trug weiterhin die Tatsache bei, dass der Grad der Erschöpfung durch die **wegfallenden Arbeitswege** abnahm. Arbeitstage vor der Coronapandemie waren charakterisiert durch genaue Planung und lange Anfahrtswege und trugen maßgeblich zu einem Gefühl der Erschöpfung bei. Durch die Option des Arbeitens von zuhause und den Wegfall der entsprechenden Wegstrecken wird eine **Entlastung des durchgetakteten Alltags** beschrieben.

M3(1): „Tja, also die Arbeitswoche als solche hat sich gar nicht wirklich verändert. Aber was sich verändert, massiv verändert hat, ist der Grad meiner Erschöpfung. Naja, also bei mir, bei mir war es so, also in puncto Vereinbarkeit. Ich arbeite Vollzeit immer schon und mit einem kleinen Kind. Es ist wurscht, ob beide Partner gleich viel beitragen. Es ist einfach sehr anstrengend. Und ich habe vor der Pandemie einen wahnsinnig durchgetaktet, einen Tag gehabt, [...] wenn man nicht um 6:00 aufsteht, das Kind nicht um 6:15 weckt, nicht um 7:00 aus dem Haus geht, kommt das Kind nicht pünktlich zur Schule und das setzt sich nahtlos weiter fort. Den Rest des Tages [...] ich war wirklich völlig erschöpft und die Pandemie hat mir quasi mein Leben gerettet. Anders kann ich das nicht sagen. Ich war echt kurz vorm Zusammenbruch und dann kam der erste Lockdown und ich hatte auf einmal mein Leben wieder.“ (M1, Pos. 74)

Die Arbeitsgestaltung wurde durch die Coronapandemie insofern beeinflusst, dass es weniger möglich war zu kontrollieren, ob Aufgaben tatsächlich bearbeitet werden. Aufgrund pandemiebedingter, längerer Homeofficephasen, entfielen Kontrollmechanismen, die es früher den Vorgesetzten erlaubten, den Arbeitsfortschritt der Mitarbeiter:innen genau zu verfolgen. Durch die räumliche Distanz war es nicht mehr möglich, in das Büro der Mitarbeiter:innen zu gehen und nachzusehen, ob die

Tätigkeiten tatsächlich ordnungsgemäß verrichtet werden. Stattdessen wurde **zunehmend auf Kontrollmaßnahmen verzichtet**, stattdessen auf Eigenverantwortung bei der Zeiteinteilung gesetzt und in manchen Fällen sogar ganz auf eine Arbeitszeiterfassung im engeren Sinne verzichtet. Aufgrund dieser Veränderungen wurden die Mitarbeiter:innen **stärker anhand erledigter Aufgaben gemessen und weniger an der physischen Präsenz**. Wann genau Aufgaben erledigt werden, wurde zunehmend unwichtiger, sofern sie zum Abgabezeitpunkt erledigt waren. Es wird berichtet, dass bei manchen Mitarbeiter:innen die selbstständige Arbeitseinteilung ohne direkte Kontrolle Schwierigkeiten bereitet. Dies stellt jedoch eher eine Ausnahme dar und die betroffenen Personen und deren Arbeitsfortschritt mussten bereits vor der Pandemie genau im Auge behalten werden. Insbesondere für jüngere Mitarbeiter:innen stellen Punkte wie Flexibilität, selbstständiges Arbeiten und weniger Kontrolle, wichtige Aspekte dar, die sie sich für ihren Arbeitsplatz wünschen und sogar einfordern. Denkbar sind hier generationale Unterschiede, da von älteren Arbeitnehmer:innen diese Wünsche kaum hervorgebracht werden.

**Negativ** hervorgehoben wird, dass es durch die Umstellung auf mobile Arbeitsplatzlösungen und die Abnahme der Präsenz im Büro zu einer **Reduktion von zwischenmenschlichen Kontakten** kam. Private Gespräche und gelegentlicher Smalltalk, etwa beim Morgenkaffee oder nach Meetings, nahmen dadurch maßgeblich ab.

*M11(3): „Es ist aber sehr stark fachlich begrenzt. Also wir haben viel regelmäßiger Jourfix und Besprechungen wie vor der Pandemie aber jetzt auch fällt Small Talk im Vergleich zu vorher komplett weg. Diese diese, wie man jetzt ein Gespräch an sich aufbaut, was im Frühjahr in unseren Alltag selbstverständlich war. Das ist ja weit weg reduziert worden auf das Berufliche. Also wir treffen uns alle Abteilungsleiter reden a Stunde über das Unternehmen und das war's. Und tschüss. Tschüss.“ (M3, Pos. 59)*

Von vor der Coronapandemie wird aus einem Unternehmen berichtet, dass einmal wöchentlich die Kolleg:innen im Lager aufgesucht wurden, wodurch einen wertvoller Austausch ermöglicht wurde. Diese „Ausflüge“ wurden pandemiebedingt jedoch eingestellt und negative Auswirkungen mangelnder zwischenmenschlicher Kommunikation zeichneten sich auf verschiedene Arten ab (für weitere Details, siehe Abschnitt 4.7). Berichtet wird auch von einer **Ermüdung hinsichtlich Onlineworkshops und -meetings**, da die rein virtuelle Kommunikation als anstrengend empfunden wurde und auch Möglichkeiten des Netzwerkers deutlich reduziert waren. Außerdem wird berichtet, dass manchen Mitarbeiter:innen die menschliche Nähe im Arbeitsalltag fehlte. Durch die Reduktion persönlicher Kontakte wurde weiterhin auch die Möglichkeit des **Feedbackgebens als eingeschränkt** empfunden und teilweise konnten Fehlentwicklungen erst verspätet im direkten Gespräch festgestellt werden. Als weitere Herausforderung wird **fehlendes Equipment für das Homeoffice** beschrieben. Gerade

vom Beginn der Pandemie wird berichtet, dass Mitarbeiter:innen ohne PC-Zugang plötzlich gänzlich von der Bildfläche verschwunden waren.

*M11(3): „Und ja, sonst natürlich die Mitarbeiter, die kann PC-Zugang haben, die sind verschwunden. Aus dem Sinn. Ähm. Das halte ich übrigens für sehr bedenklich, wenn ein Unternehmen. Ähm.“ (M3, Pos. 59)*

Nicht im Besitz eines Laptops gewesen zu sein oder mit der damit verbundenen Technik vertraut zu sein, stellten Stressfaktoren dar, gerade für ältere Mitarbeiter:innen. Zudem werden **Benachteiligungen innerhalb der Belegschaft** als problematisch beschrieben, da in der Produktion tätige Personen nicht im Homeoffice arbeiten konnten. Dies führte aufseiten der betroffenen Arbeiter:innen häufig zu einem Gefühl der Benachteiligung, obgleich bisweilen auch Verständnis für die Situation aufgebracht wurde. Um ein gutes Betriebsklima aufrechtzuerhalten und sicherzustellen, dass die Motivation aller Angestellten nicht absinkt, wurde viel Energie in Aufklärung und Kommunikation der geltenden Rahmenbedingungen investiert. Als herausfordernd wurde auch angesehen, dass **weniger Projekte akquiriert** werden konnten. Der interviewte Mitarbeiter nannte als wahrscheinlichsten Grund eine generelle Müdigkeit im System, da aufgrund der Coronapandemie und deren Auswirkungen auf den Betrieb, die Leistungsmotivation der Mitarbeiter:innen stark abgenommen hatte.

*M11(3): „Wir wollen jetzt laufend eigentlich in zwei bis fünf Forschungsprojekte, die fast immer nur in einem weil letztes Jahr war diese Netzwerktreffen und diese dieser Wille, Forschungs und Fördergelder nach Österreich zu holen. Es war so gering, dass wir die Möglichkeit gar nicht gehabt haben, irgendwie da präsent zu sein und neue Projekte an Land zu ziehen. Jetzt haben wir nur eins für das Jahr. Es ist so merkwürdig, egal mit welcher Firma man spricht, es ist irgendwie so Müdigkeit im System ganz anders.“ (M3, Pos. 43)*

Des Weiteren wurden teilweise keine einheitlichen Regelungen betreffend der Stundenverteilung im Homeoffice getroffen. Ein Arbeitnehmer berichtet von der unbefriedigenden Situation, dass sich ca. 200 Stunden und 40 Urlaubstage auf seinem Zeitkonto angehäuften, die aufgebraucht werden mussten. In der Folge arbeitete der betroffene Mitarbeiter zwei Tage pro Woche von Zuhause, ohne dafür Stunden schreiben zu können. Kolleg:innen ohne Überstunden mussten ebenfalls zwei Tage pro Woche zuhause bleiben, hatten jedoch die Möglichkeit Stunden zu schreiben.

### B.6.3 Vorteile mobiler Arbeit

Im Folgenden wird eine Reihe von Vorteilen mobiler Arbeit aufgeführt und diskutiert, die von den Interviewten in den Fokusgruppen genannt wurden. Im darauffolgenden Abschnitt 4.4 wird dann auf Nachteile und Herausforderungen mobiler Arbeit eingegangen. Eine Abgrenzung zwischen klassischem Homeoffice und mobiler Arbeit ist hierbei schwer möglich, da die Begrifflichkeiten in den Fokusgruppen synonym verwendet werden und dadurch eine klare Abgrenzung schwer möglich ist.



## Vernetzung

Aufgrund der Rahmenbedingungen des mobilen Arbeitens wurde von einem **intensiveren Austausch und stärkerer Vernetzung** im Vergleich zu vor Beginn der Pandemie berichtet. Häufig wurden, zur besseren Koordination Chat-Gruppen auf dem Instant-Messaging-Dienst „WhatsApp“ erstellt, in denen innerhalb der Arbeitsteams nun auch Privates ausgetauscht und bis nach der eigentlichen Arbeitszeit einander geschrieben wird. Dieser Austausch findet bisweilen bis in die Abendstunden statt und das vermehrte Teilen privater Inhalte führt zu einem zunehmend freundschaftlichen Verhältnis unter Kolleg:innen. Von einer Arbeitnehmerin wird sogar angegeben, dass sich in diesem Kontext aus der „Arbeitsgruppe“ eine „Freundesgruppe“ entwickelt hat. Durch die gezieltere Vernetzung wurde das Teamgefühl gestärkt und es wurden gemeinsame Aktivitäten in den Arbeitstag integriert. Vor der Pandemie und der Ausweitung mobiler Arbeit kam der gezielte persönliche Austausch sowie teambildende Maßnahmen im Arbeitsalltag oft zu kurz. In einem der Unternehmen animieren sich die Mitarbeiter:innen innerhalb der WhatsApp-Gruppe gegenseitig gemeinsame Pausen durchzuführen, durch kleine Sporteinheiten Verspannungen entgegenzuwirken und dadurch den Arbeitstag lebendiger zu gestalten. Im Rhythmus der Arbeitspausen wird eine Nachricht in den WhatsApp-Chat geschrieben und es werden Vereinbarungen getroffen, wann die jeweilige Sportübung durchgeführt wird. Die Mitarbeiter:innen spornen sich gegenseitig an, da die Dauer nicht festgelegt wird, sondern jede und jeder so lange die Übung ausführt, bis sie/er an die eigenen Grenzen stößt. Dieser Wettbewerbsfaktor trägt zusätzlich zu einer aufgeheiterten Stimmung bei und motiviert mit Elan an den Schreibtisch zurückzukehren und die Arbeit wieder aufzunehmen.

## Organisation der Erreichbarkeit

Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation wird erwähnt, dass es durch die **technischen Lösungen**, die Einsicht in den Status gewähren, ob ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin beispielsweise in einem Gespräch ist, „nicht stören“ ausgewählt hat oder „online“ ist, der **Überblick erleichtert** wird, wer gerade Kapazitäten hat bzw. erreichbar ist und wer nicht.

*M4(1): „Also Sie haben auch jetzt noch eine ganz klare Transparenz, also Transparenz eben. Mein Kalender ist ist besser gepflegt als unser Familienkalender, der ist transparent, da kann jeder sehen, wann ich wo bin und auch ob ich anwesend oder abwesend bin. Es weiß auch jeder in meinem Team oder in in Projektteams, wo wir eng zusammenarbeiten, dass wenn alle Stricke reißen, dass sie mich tatsächlich via WhatsApp oder SMS jederzeit erreichen können und ich melde mich zurück, sobald ich kann. Also ganz klare Spielregeln kommuniziert, gesetzt und die sind von allen angenommen, akzeptiert worden und werden zu 80, 90 % auch eingehalten“. (M1, Pos. 121)*

Zudem wird erwähnt, dass digitale Kommunikation gut nachvollziehbar und nachverfolgbar ist – ein Aspekt, der insbesondere im Kundenverkehr als positiv



eingestuft wird. Die Frage, wie sich die verstärkte digitale Kommunikation konkret auf Arbeitsorganisationsprozesse auswirkt, wird Abschnitt 5 nochmals detailliert diskutiert.

### **Geringes Ansteckungsrisiko**

Im Kontext der Pandemie gilt besonders, dass die Arbeit im Homeoffice Sicherheit hinsichtlich der Ansteckung mit dem Coronavirus bietet, da Kontakte am Arbeitsplatz wegfallen. Des Weiteren können Schutzmaßnahmen, die am Arbeitsplatz vor Ort eingehalten werden müssen, vermieden werden, beispielsweise das Tragen einer FFP2-Maske oder das Einhalten des Mindestabstands zu den Kolleg:innen. Zudem müssen Mitarbeiter:innen keine Angst vor einer Ansteckung mit Covid-19 am Arbeitsplatz haben, da sie zuhause in geschützter Atmosphäre arbeiten können.

### **Zeitmanagement**

Aufgrund der Tatsache, dass mobile Arbeit zumeist nicht nur von örtlicher Flexibilität gekennzeichnet ist, sondern auch zeitlich variabel durchgeführt werden kann, wird von einem häufigen **Wegfall der Kernarbeitszeiten** berichtet. Wann genau gearbeitet wird, kann zunehmend flexibel von den Arbeitnehmer:innen selbst bestimmt werden. In den meisten Fällen gibt es lediglich verschiedene **zeitlich festgelegte Meetings**, bei denen Anwesenheit gefordert wird. Die eigentlichen Arbeitsaufgaben können eigenständig zu selbst gewählten Zeiten bearbeitet werden. Eine positive Auswirkung davon ist, dass es nun möglich ist, **Kinder von der Schule abzuholen** und anschließend wieder weiterzuarbeiten. Eine Arbeitnehmerin berichtet, dass ihr diese Flexibilität insbesondere in den Zeiten des Homeschoolings sehr entgegengekommen ist, da es ihr nun beispielsweise möglich war, ihre Kinder am Vormittag zum Eislaufen zu begleiten, indem sie zu arbeiten begann als die Kinder noch schliefen und das Eislaufen somit auch als Pause nutzen konnte. Durch das flexible Zeitmanagement konnten Arbeitnehmer:innen ihr **Arbeitsausmaß von Teilzeit auf Vollzeit** erhöhen, da etwa der Arbeitstag früher begonnen werden oder länger gearbeitet werden konnte.

*M5(2): „Also ich hatte davor schon auch das die Möglichkeit und das zeitliche zeitliche Potenzial 40 Stunden zu arbeiten. Aber aufgrund der Kernarbeitszeit habe ich mich da nicht drüber getraut. Oder wäre es nicht organisatorisch nicht möglich gewesen, weil 2 bis 3 Tage in der Woche möchte ich mittags da sein, wenn meine Kinder nach Hause kommen. Zusätzlich mit der mobilen Arbeit habe ich diese Möglichkeit jetzt auch, weil ich sowieso zwei Tage fix von zu Hause aus arbeiten kann und dann bin ich einfach da.“ (M2, Pos. 22)*

*M3(1): „Kann somit mach halt montags bis donnerstags eher längere Tage, freitags gerne kürzere bzw macht zwischendrin auch was anderes. Geh gern mal eine Runde laufen. Ich wohne an der Lobau, da ist das bequem möglich. Oder hol das Kind am mittleren Nachmittag ab, macht dann noch weiter zu Hause. Ja, also ich liebe es.“ (M1, Pos. 76)*

Zudem spielt der **Zeitverlust**, der durch private Gespräche im Büro und durch „**socializings**“ entstand, im Homeoffice keine Rolle, da dort allein gearbeitet wird und

die Kolleg:innen nicht in der Nähe sind. Es kommt daher zu keinen ungeplanten Ablenkungen und der Arbeit kann konzentrierter nachgegangen werden.

Grundsätzlich berichten viele der Interviewten, nun **mehr Zeit für die Kinder und die Partnerin / den Partner** zu haben. Ein Grund dafür stellt die Zeitersparnis dar, die aus dem Wegfall des Pendelns resultiert. Zusätzlich wird von einer Arbeitnehmerin angemerkt, dass sie die Mittagspause nun gemeinsam mit ihrem Mann verbringen kann, der ebenfalls im Homeoffice tätig ist. Durch Homeoffice ergibt sich zudem die Möglichkeit, knapp bemessene **Pflegeurlaubstage einzusparen**, da es im Homeoffice notfalls möglich ist, nebenher nach dem kranken Kind zu sehen.

*M10(3): „Dass zu wenig ist, respektive wenn man mal zum Arzt gehen muss mit dem Kind. Dann braucht man sich kein Pflegeurlaub nehmen, sondern kann das einfach mit Zeitausgleich oder keine Ahnung zum Laufen bringen.“ (M3, Pos. 186)*

### **Ausmaß an Produktivität**

Die interviewten Arbeitnehmer:innen geben an, dass das Arbeiten im Homeoffice mit einer **erhöhten Produktivität** einhergeht, da sie sich durch das **Wegfallen von Ablenkungen** besser konzentrieren können. Der Geräuschpegel in Arbeitsstätten, die über keine räumlichen Abtrennungen verfügen, wird für ein fokussiertes und konzentriertes Arbeiten als zu hoch eingestuft. Die Ungestörtheit im Homeoffice wirkt sich hingegen positiv auf die eigene Produktivität aus. Aufgrund des **Wegfallens der Pendelzeiten** wird angegeben, dass das Homeoffice eine Erleichterung in Bezug auf die Verlängerung der Arbeitszeit darstellt und in Summe somit mehr Stunden gearbeitet werden können.

*M6(2): „Das sind halt fünf Leute in einem großen Raum, also da bekommt man halt Telefonate nebenbei mit, man kann sich nicht so gut konzentrieren. Ich finde jetzt, wenn ich jetzt komplizierte Sachen zu tun habe, wie zum Beispiel irgendwelche Tracking Codes einzubauen, eine Webseite oder so, die wirklich Konzentration erfordern, kann ich das in Ruhe zu Hause ungestörter erledigen und die Pendelei fällt halt weg.“ (M2, Pos. 24)*

*M6(2): „Ich meine, der Kindergarten ist bei uns fünf Minuten zu Fuß hier. Ich bringe die Tochter im Kindergarten, setze mich dann hin und fange sofort zu arbeiten an. Dadurch, dass ich jetzt nicht eine halbe Stunde hin und herpendeln muss, kann ich jetzt sofort beginnen mit der Arbeit. Das ist schon auch gut. Oder wenn jetzt zum Beispiel kann mich erinnern, ich hatte einen Sohn, da war an einem Tag wirklich Verkehrschaos aufgrund mehrerer Unfälle und ich habe eineinhalb Stunden nach Hause gebracht. Das ist halt so verlorene Zeit, die halt unvorhersehbar ist, kann vorkommen, aber die gibt es halt dann gar nicht im Homeoffice.“ (M2, Pos. 24)*

Andere Befragten berichten von keinen Unterschieden zwischen der Präsenzarbeit im Büro und im Homeoffice hinsichtlich der eigenen Produktivität, was vermutlich auf unterschiedliche Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Grundsätzlich ist

anzumerken, dass die Auswirkungen auf die eigene Produktivität zentral von den Rahmenbedingungen im Homeoffice sowie im Büro am Arbeitsplatz abhängen.

### **Flexible Organisation**

Hinsichtlich der Anzahl an Tagen, die im Homeoffice gearbeitet werden darf, gibt es in den meisten Unternehmen keine einheitlichen Regelungen. Das steht im Gegensatz zu den Aussagen der Führungskräfte. Eine Arbeitnehmerin berichtet von einem speziellen Entgegenkommen des Arbeitgebers betreffend die Aufteilung in Büro- und Homeoffice-Tage, die es ihr ermöglicht mittels Klimaticket und in Absprache mit ihrem Vorgesetzten größtenteils von einem anderen Bundesland aus zu arbeiten, um gleichzeitig ihre **pflegebedürftige Mutter zu unterstützen** und zu Arztterminen begleiten zu können. Unter der Voraussetzung einer stabilen Internetverbindung, ist es zumeist möglich, von überall aus zu arbeiten und von diesem Umstand profitieren insbesondere diejenigen Arbeitnehmer:innen, die Betreuungsverantwortung außerhalb Wiens haben.

*M9(3): „Ich komme aus Oberösterreich und habe dort auch noch meine Mutter, die jetzt mittlerweile über 80 ist. Und seit dem letzten Jahr muss ich sagen, gibt's da einige Herausforderungen. Aber wie gesagt, ich werde von der Firma sehr gut unterstützt und bin grundsätzlich zufrieden.“ (M3, Pos. 3)*

## **B.7 Nachteile mobiler Arbeit**

Als Nachteile mobiler Arbeit werden aus Sicht der Arbeitnehmer:innen räumliche Gegebenheiten, die ständige Erreichbarkeit und permanentes Arbeiten, die Wahrnehmung der Produktivität, die Effektivität der Kommunikation, die Reduktion der „Zeit für sich selbst“, die Sichtbarkeit und der informelle Austausch genannt. Wobei nicht alle dieser Punkte von allen Arbeitnehmer:innen angeführt werden.

### **Räumliche Gegebenheiten**

Das Homeoffice wird von den meisten Interviewten als tendenziell sehr schlicht und lediglich mit den wichtigsten Dingen (Tisch, mobiles Endgerät) ausgestattet beschrieben. Sofern die gesamte Familie im Homeoffice arbeitet, kommt es häufig zu Platzproblem, die Rahmenbedingungen werden als sehr beengt wahrgenommen und häufig werden verschiedenen Räume der Wohnung „zweckentfremdet“ und zum Arbeiten genutzt. Außerdem tritt häufig das Problem auf, dass das vorhandene Equipment suboptimal für den Arbeitsalltag ist. Im Gegensatz zum Büro vor Ort, bietet das Homeoffice in der Regel keinen zweiten Bildschirm – eine Arbeitnehmerin merkt beispielsweise an, dass sie sehr gerne in das Unternehmen zum Arbeiten geht, da sie einerseits genug Platz hat und das Arbeiten andererseits durch mehrere Bildschirme und einen Drucker im Zimmer erleichtert wird. Ein Arbeitnehmer gibt an, dass seiner Ansicht nach die meisten Arbeitnehmer:innen wenig Vertrauen in die technischen Lösungen

haben und teilweise die Angst vor einem „Mithören“ von außen besteht oder dass nicht freigegebene Informationen leaked werden könnten. Zudem gibt es deutliche Unterschiede zwischen den zur Verfügung gestellten Lösungen (im Hinblick auf die digitale Kommunikation oder den Zugriff auf Daten) und Debatten betreffend die Sicherheit verschiedener Plattformen, die insbesondere im Homeoffice zur Anwendung kommen, lassen sich nicht vermeiden (siehe dazu auch Abschnitt 5.3.3, in dem die Frage der Nutzung unterschiedlicher Kommunikationsmittel vertieft diskutiert wird).

### **Ständige Erreichbarkeit und permanentes Arbeiten**

Durch die Aufhebung der Kernarbeitszeiten und das Wegfallen der räumlichen Abgrenzung zwischen Arbeitsplatz und privatem Wohnbereich im Homeoffice, kommt es zu einem zunehmenden „**Verschwimmen**“ der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit.

*M12(3): „Und für mich ist es einfach angenehm, vom Büro ranzugehen und zu sagen für mich ist mein Arbeitstag heute erledigt und jetzt fängt meine Privat z an und das ist im Homeoffice bei mir tatsächlich verschwommen.“ (M3, Pos. 119)*

Es wird länger gearbeitet als notwendig und das Arbeiten wird von einem **innerlichen Druck** begleitet. Arbeitnehmer:innen berichten, dass sie das Gefühl haben, dass sie im Laufe eines Tages nicht genug gearbeitet haben und noch mehr Aufgaben erledigen sollten. Bei der Arbeit im Homeoffice scheint sich das Gefühl, dass man für den Tag ausreichend gearbeitet hat und sich nun dem Privaten widmen kann, deutlich schwerer einzustellen. Zudem wird angemerkt, dass man im Homeoffice ein noch intensiveres Bedürfnis empfindet, **jederzeit verfügbar** zu sein, begleitet von einem Pflichtgefühl, erreichbar sein zu müssen – auch über die klassische Kernarbeitszeit hinaus.

Eine im Personalbereich tätige Arbeitnehmerin AN10 merkt an, dass manche Personen hierbei gefährdeter sind als andere, in einen „Strudel“ zu geraten, da sie **sich selbst im Homeoffice zu sehr unter Druck setzen**.

*M12(3): „Ich war immer unter Druck, es sollte noch was fertig werden und dann waren es doch längere Tage, als notwendig gewesen wären.“ (M3, Pos. 21)*

In ihrer Funktion in der Personalverwaltung erkennt sie die Wichtigkeit der Thematik und versucht durch gezielte Gespräche mit Betroffenen kalmierend einzugreifen. Ihre Interventionen beinhalten motivierende und bestärkende Worte, mit denen sie den betroffenen Mitarbeiter:innen vor Augen führt, dass sie genug leisten und nicht permanent verfügbar sein müssen. Achtsamkeit und ein offenes Auge für andere Mitarbeiter:innen zu haben ist aus ihrer Sicht von großer Bedeutung, da manche „*vor sich selbst geschützt werden müssen*“.

### Arbeitsüberprüfung und Wahrnehmung der Produktivität

Die Überprüfung der Arbeitsleistung im Homeoffice gestaltet sich generell herausfordernd, da es keine direkten Kontroll- oder Überwachungsfunktionen gibt, um zu erkennen, ob tatsächlich der Arbeit nachgegangen wird. Videotelefonate decken nur einen geringen Teil der Arbeitszeit ab, in der restlichen Zeit haben Vorgesetzte keinen Einblick, ob tatsächlich gearbeitet wird. Einer der interviewten Arbeitnehmer spricht sich dafür aus, dass kontrolliert werden sollte, ob im Homeoffice konsequent gearbeitet wird, damit es gewissen Arbeitnehmer:innen nicht möglich ist, sich unter dem Deckmantel des Homeoffice der Arbeit zu entziehen. Der bisweilen formulierte Vorwurf, dass im Homeoffice nicht ausreichend gearbeitet wird, hat Auswirkungen – ein anderer Interviewter merkt beispielsweise an, dass seines Erachtens zahlreiche Angestellte nur deshalb in das Büro kommen, um nicht mit diesem Vorwurf konfrontiert zu sein. Es herrscht Konsens unter den interviewten Arbeitnehmer:innen, dass eine **Beurteilung anhand der geleisteten Arbeit und nicht anhand der Anwesenheit** stattfinden sollte. Der Fokus auf den Ort des Arbeitens erscheint erstaunlich, da es für nahezu alle durchzuführenden Aufgaben der Interviewten irrelevant ist, von welchem Standort diese erledigt werden. In den meisten Fällen fällt es nicht auf, ob man tatsächlich vor Ort ist oder nicht, da die Anliegen trotz räumlicher Distanz bearbeitet werden können. Zu Beginn, als das Homeoffice in den Firmen neu etabliert wurde, war es zunächst notwendig, traditionelle, konservative Denkmuster zu durchbrechen, um so die Akzeptanz für die Arbeit im Homeoffice zu steigern. Aus Sicht der interviewten Mitarbeiter:innen wurde die Auffassung, dass nur dann der Arbeit nachgegangen wird, wenn ein- und ausgestempelt wird, mittlerweile seitens der Vorgesetzten verworfen.

Zusammenfassend äußert sich die überwiegende Mehrheit der interviewten Arbeitnehmer:innen dahingehend, dass ihre **Leistung auch im Homeoffice gesehen wird** und es von Seiten der Geschäftsführung keine Unterstellungen hinsichtlich eines zu geringen Arbeitspensums gibt. Eine Arbeitnehmerin merkt jedoch an, dass es in der Firma eine „Gerüchteküche“ gibt, in der sich Äußerungen finden, dass manche Kolleg:innen im Homeoffice nicht in ausreichendem Umfang arbeiten.

*M9(3): „Und ich muss sagen, ich finde es super, dass dort die Firmen heute also mehr auf das einsteigen und immer sehen, dass die Mitarbeiter genauso leistungsfähig sind und, und die Arbeit genauso erledigt wird.“ (M3, Pos. 13)*

### Effektivere Kommunikation vor Ort

Durch die räumliche Distanz ist die Absprache bei Unklarheiten im Hinblick auf Arbeitsaufgaben erschwert. Rückfragen werden vorwiegend telefonisch geklärt, was auch bei Kleinigkeiten viel Zeit in Anspruch nimmt und als anstrengend empfunden wird. Vor Ort können Angelegenheiten schneller und unkomplizierter geklärt werden, zudem

entstehen in Präsenz bessere Diskussionsrunden als auf virtuellen Plattformen. Bei Diskussionsrunden via Zoom beispielsweise ist die Motivation sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen laut einem Arbeitnehmer teilweise so gering, dass er oftmals hofft, dass eine andere Person spricht, um selbst weniger reden zu müssen.

### **Reduktion der „Zeit für sich selbst“**

Arbeitswege werden von manchen Arbeitnehmer:innen als persönliche Zeit wahrgenommen, die Zeit im Zug z.B. zum Lesen oder zur Erholung genutzt. Diese Zeit fällt im Homeoffice weg, da nach Beendigung des Arbeitstages beispielsweise sofort die Kinder aus dem Kindergarten abgeholt werden können, wodurch sich das Ausmaß persönlicher Zeit „für sich selbst“ reduziert. Als noch stärker wurde dieses Phänomen während der Lockdowns empfunden, da man vermeiden wollte, die Kinder länger als notwendig mit anderen Kindern gemeinsam betreuen zu lassen.

*M8(2): „Ich habe dann so weitergemacht und habe aber nach einem halben Jahr erkannt, dass ich mehr arbeit als zuvor, weil ich dieses, dieses Pendeln nicht mehr habe und habe einfach wirklich diese 20 Stunden 25 bis 30 gearbeitet, habe abgedreht und habe die Kinder geholt. Das heißt diese halbe Stunde für mich oder eine Stunde ist wegfallen.“ (M2, Pos. 37)*

### **Sichtbarkeit**

Das Arbeiten im Homeoffice geht, gerade wenn sich Teile der Kolleg:innen im Büro befinden, mit einer verminderten Sichtbarkeit einher, da die Aufgaben zwar erledigt werden, man jedoch weniger präsent erscheint. Teilzeitkräfte, vor allem Frauen mit Kindern, nutzen gerne die Option im Homeoffice zu arbeiten – geäußert wurden entsprechende Befürchtungen, dass insbesondere jene „Teilzeitmamas“ durch weniger Präsenz im **Homeoffice „unsichtbar“ für Beförderungen** werden könnten.

*M3(1): „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)*

Die Frage der Sichtbarkeit betrifft auch den Austausch über die eigene psychische Gesundheit. Die interviewten Arbeitnehmer:innen vermuten, dass die geringere Sichtbarkeit in Kombination mit der virtuellen Kommunikation es erschwert, sich mitzuteilen, sollte man sich nicht gut fühlen.

Die mangelnde Sichtbarkeit wirkt sich jedoch auch positiv auf die Arbeitsbelastung aus. Ein Arbeitnehmer berichtet von **ruhigeren Arbeitstagen im Homeoffice** als vor Ort. Als Grund dafür führt er an, dass durch die Abwesenheit weniger Fragen an ihn gerichtet werden. An Tagen, an denen er im Büro arbeitet, wird er hingegen häufig mit Fragen kontaktiert. Interessant ist, dass die meisten Fragen grundsätzlich auch aus dem Homeoffice heraus beantwortet werden könnten, er dort jedoch seltener kontaktiert

wird, weil die Fragen tendenziell auf Tage verschoben werden, an denen er anwesend ist.

### Informeller Austausch

Bei online stattfindenden Meetings kommt es im Anschluss in der Regel **selten zu einem informellen Austausch**, der jedoch als wichtige Basis für die persönliche Zusammenarbeit empfunden wird. Zudem sind Online-Meetings im Gegensatz zu Präsenz-Meetings in der Regel **deutlich enger getaktet**. Es wird angemerkt, dass man sich zeitig ausloggen und in den nächsten Call einsteigen muss, um nicht den Beginn des folgenden Meetings zu verpassen, wodurch sich wiederum die Möglichkeit des informellen Austausches erschwert.

Um dem erwähnten Rückgang persönlicher und informeller Kommunikation sowie persönlicher Kontakte generell beizukommen, wurde gerade auch in der Pandemie versucht den Zusammenhalt innerhalb von Arbeitsteams zu stärken. Ein Mitarbeiter berichtet, dass er mittels „Storytelling“ versuchte, die Mitarbeiter:innen des Unternehmens zu informieren, was im Unternehmen vor sich geht. Auf der Plattform „LinkedIn“ konnten die Mitarbeiter:innen auf diese Weise zum Beispiel verfolgen, was es Neues aus dem Lagerbereich gibt.

### B.7.1 Kommunikation und Erreichbarkeit

Kommunikation und Erreichbarkeit stellt ein zentrales Themenfeld im Zusammenspiel zwischen Präsenzarbeit und mobiler Arbeit dar. Über die bereits diskutierten Vor- und Nachteile mobiler Arbeit (siehe Abschnitt 4.3 und 4.4) hinaus soll das Thema im Folgenden nochmals näher beleuchtet werden. Fokussiert wird dabei auf zu beobachtende Veränderungen, Kommunikation mit Führungskräften, sowie auf die Bedeutsamkeit unterschiedlicher Kommunikationsmittel.

#### Veränderungen

Veränderungen hinsichtlich Kommunikation und Erreichbarkeit betreffen vorwiegend die **Frequenz des Kontakts**. In einem der Unternehmen fand vor der Coronapandemie zumeist ein wöchentlicher Jour fixe statt, wohingegen sich mittlerweile **tägliche Calls von kürzerer Dauer** – berichtet wird von etwa 30 Minuten – durchgesetzt haben. Es wird angemerkt, dass sich diese Calls sehr positiv auf das Team ausgewirkt haben, da man sich einerseits nun täglich sehen würde, andererseits auch diejenigen integriert sind, die nicht immer vor Ort anwesend sind, die sich dadurch stärker eingebunden fühlen. Der informelle Austausch hingegen (siehe Abschnitt 4.4.7) nahm beträchtlich ab beziehungsweise ging vollständig verloren.

Bestimmte Interaktionen wie Verkaufsgespräche, finden nach wie vor in nahezu allen Fällen persönlich und nicht digital statt, damit Detailabstimmungen gezielt vorgenommen werden können und auf die Wünsche der Kund:innen optimal eingegangen werden kann.

Rein schriftliche Kommunikation gestaltet sich zumeist schwierig, bei sehr langen Diskussionen in schriftlicher Form wird von Missverständnissen berichtet und geäußert, dass bestimmte Themen den Rahmen des Digitalen sprengen, da manches letztlich nur persönlich geklärt werden kann.

## **Kommunikation und Führungskräfte**

### *Erreichbarkeit*

Im Hinblick auf die Interaktion mit den Vorgesetzten wird berichtet, dass auch sie einer **permanenten Erreichbarkeit kritisch** gegenüberstehen und Meetings in einem vertretbaren zeitlichen Rahmen angesetzt werden. Abgesehen von dringenden Krisenmeetings werden beispielsweise keine Calls nach 18 Uhr angesetzt. Die Kommunikation mit und **Erreichbarkeit der Führungskräfte wird als generell gut** beschrieben und die interviewten Arbeitnehmer:innen äußern dahingehend keine Unzufriedenheit. Berichtet wird beispielsweise von einem einmal wöchentlich stattfindenden Jour fixe mit der Führungskraft. Oftmals sind auch die privaten Nummern bekannt, und eine Kontaktaufnahme per Handy oder WhatsApp ist möglich, sollte es etwas Wichtiges zu besprechen geben.

### *Wertschätzung und Auswirkung auf die Karriere*

Es wird aus Sicht der Arbeitnehmer:innen berichtet, dass ein Großteil der Vorgesetzten positiv gegenüber dem Konzept des Homeoffice eingestellt ist, bzw. – sofern dies nicht von Beginn an der Fall gewesen ist – im Zeitverlauf und mit zunehmenden Erfahrungen entsprechend entwickelt wurde. Die interviewten Arbeitnehmer:innen geben an, dass sie sich betreffend ihrer Arbeitsleistung im Homeoffice **genauso wertgeschätzt** fühlen, wie bei der Arbeit vor Ort.

*M12(3): „Ich habe nicht den Eindruck das sich da was verändert hat. Also bei uns in der Buchhaltung. Es ist halt ganz einfach, wenn die Zahlen am Monatsende nicht da sind, dann hat keiner gearbeitet, würde ich behaupten. Und dadurch, dass die Zahlen zur Verfügung stehen müssen, ist es ganz klar, dass die Arbeit erledigt worden ist. Da gibt es gar nichts zu diskutieren und es werden von uns keine Arbeitszeitaufzeichnungen irgendwas verlangt. Unser Chef selber ist ein Fan von Homeoffice, der unterstützt das auch und gibt es eigentlich überhaupt kein Thema. Da fühlt man sich genauso wertgeschätzt von der Arbeitsleistung, wie wenn man da wäre, hätte keinen Unterschied bemerkt.“ (M3, Pos. 145)*



Über die Auswirkungen einer verstärkten Arbeit aus dem Homeoffice auf die Karriere wird im Kontext der Fokusgruppen wenig berichtet. Die meisten interviewten Arbeitnehmer:innen sind der Auffassung, dass sich dadurch **nur wenige Auswirkungen** ergeben. Die Arbeitsleistung werde im Homeoffice trotzdem gesehen und es bestände nicht die Befürchtung, dass Arbeiten im Homeoffice die Karriere behindert. Geäußert wird hingegen, dass durch die Möglichkeit im Homeoffice zu arbeiten es leichter fällt, **in einem höheren Stundenausmaß verfügbar** zu sein. Begünstigt durch die Flexibilität und die Dankbarkeit der Arbeitnehmer:innen, dass die Möglichkeit besteht, im Homeoffice zu arbeiten, existiert die Bereitschaft in dringenden Fällen mehr zu arbeiten.

*M8(2): „Das ist sicher ein guter Aspekt gewesen und man hat das nicht mehr so, das ist schon karrierefördernd. Ich sage es auch manchmal okay, dann nehme ich doch mal um vier beim Call teil. Dann muss ich zugeben, setze ich die Kinder vielleicht mal kurz vor den Fernseher, bin verfügbar. Das ist sicher für die Karriere gut. Nein, ich muss zum Punkt 2 nach Hause gehen und bin dann mal drei Stunden überhaupt nicht erreichbar. Also es ist sicher, das ist schon karrierefördernd, dass man einfach ein bisschen mehr Flexibilität hat.“ (M2, Pos. 75)*

*M11(3): „Wenn irgendjemand anruft ich hebe um sechs am Abend genauso ab wie um acht am Abend abheben würde deswegen mich stört es nicht so drastisch. Also ich empfinde das als mein Vorteil, dass ich so frei bin, mehr oder weniger. Und was das zu schätzen, dass in einer wirklich sehr tollen Firma bin, die das ja für mich so frei sein lässt.“ (M3, Pos. 141)*

*M11(3): „Jetzt habe ich natürlich noch ein intensiveres Bedürfnis, erreichbar zu sein im Homeoffice, das muss ich auch gestehen. Also. Ja, vorher war die Option Ich kann, wenn ich möchte und ich habe jetzt meistens wollen. Deswegen habe ich es gemacht. Und jetzt habe ich, verspüre ich so eine Verpflichtung in die Richtung. Wenn ich im Homeoffice bin, dass ich erreichbar sein muss.“ (M3, Pos. 143)*

Weibliche Arbeitnehmerinnen geben zudem an, dass sie durch die Option des Homeoffice ihr **Stundenkontingent aufstocken** konnten. Ebenfalls förderlich für die Karriere ist die Tatsache, dass man zuhause gut verfügbar und erreichbar ist, während ein regulärer Arbeitstag oftmals bereits um die Mittagszeit endet und man danach nicht mehr verfügbar ist. Die **Flexibilität** wird von den meisten Interviewten als **karrierefördernd** erachtet. Dem gegenüber stehen Befürchtungen, dass Arbeitnehmer:innen, die sehr viel Zeit im Homeoffice verbringen, „übersehen“ werden könnten (siehe Abschnitt 4.4.6.). Auch wird durch Homeoffice das **Netzwerken erschwert**, da sich Kontakte leichter persönlich knüpfen lassen als durch reinen Mailverkehr oder Onlinemeetings. Konkrete langfristige Auswirkungen des mangelnden Netzwerkes können seitens der Arbeitnehmer:innen jedoch nur bedingt abgeschätzt werden.

### **Kommunikationsmittel und Tools**

Für die Arbeit und speziell die Kommunikation im Homeoffice stehen unterschiedliche Plattformen und Tools zur Verfügung. Dazu zählen Citrix, MS Teams, Zoom, Trello und

Webex, Yammer und hausinterne Lösungen. Trotz der Verfügbarkeit dieser Plattformen wird oftmals auf die Kommunikation per Mail, Telefon und sogar Facebook oder WhatsApp zurückgegriffen. Mittels Citrix wird der Zugriff auf die Arbeitsinhalte am mobilen Laptop gewährleistet, ähnlich einer VPN Verbindung. Im Gegensatz zu einer herkömmlichen VPN-Lösung verfügt Citrix über moderne Sicherheitsfunktionen, die für die mobile Arbeit einen wesentlichen Sicherheitsvorteil bieten. Trello bietet die Möglichkeit, Projekte einfach zu organisieren. Eingesetzt wird auch das digitale Whiteboard „Miro“, mit dem Ziel Arbeitsteams standortunabhängig miteinander zu verbinden. Mit MS Teams, Zoom und Webex stehen Plattformen zur Verfügung, die es erlauben virtuell miteinander zu kommunizieren. Hier unterscheiden sich die Präferenzen von Arbeitgeber:innen zu Arbeitgeber:innen und es werden unterschiedlichen Plattformen für die Kommunikation in der Remote- und Hybridarbeit verwendet. So spielt Datenschutz beispielsweise für manche Arbeitgeber:innen eine größere Rolle als für andere. Zoom wurde aus diesem Grund von einem Unternehmen ausgeschlossen, da die Datenschutzstandards als geringer im Vergleich zu MS Teams eingeschätzt wurden. Teilweise wurde versucht, hausinterne Lösungen zu etablieren, die jedoch nicht genutzt wurden. In der Praxis haben sich auch Facebook und WhatsApp durchgesetzt, da es als praktisch empfunden wird durch die jeweiligen Gruppen miteinander in Kontakt zu treten. Yammer wird von einem Unternehmen mit bereits länger bestehendem Homeoffice Angebot genutzt. Hierbei handelt es sich um eine Plattform, die ähnlich wie Facebook aufgebaut ist, aber speziell für Unternehmen ausgelegt ist.

Die Kommunikation mittels der beschriebenen Plattformen stellt zumeist keine Herausforderung dar, da alle Mitarbeiter:innen über einen Computer, eine Internetverbindung und einen Zugang zu der verwendeten Plattform verfügen. Trotz des Vorhandenseins der Plattformen, in die seitens der Unternehmen teilweise viel Geld investiert wurde, findet ein **Großteil der Kommunikation weiterhin über Telefon und E-Mail** mit teilweise bis zu 90 Telefonanrufe pro Tag. Durch die Verwendung der neuen Kommunikationsmittel ist der Druck abgefallen, vor Ort bei einem Meeting anwesend sein zu müssen, was als sehr positiv eingestuft wird.

*M2(1): „Weil ich ja so Emails und so ist ja eh klar und und Telefonate kann man alle von wunderbar von zu Hause aus führen und auch sonstige Arbeiten am Computer. Und mit der VPN-Verbindung funktioniert das auch.“ (M1, Pos. 9)*

*M1(1): „Nicht nur Kommunikation, ja E-Mail. Ich sage immer, das ist sicher nach wie vor unser Kommunikationsmittel. Dort, wo es, wo es um mehr Kollaboration geht ist, haben wir jetzt seit Sommer Teams. Zum Glück. Ich glaube, dass die Plattform auch die am besten geeignete und am umfassendsten implementierte der vorhandenen wird.“ (M1, Pos. 237)*

## B.7.2 Hausarbeit, Kinderbetreuung und Rollenaufteilung

Im folgenden Abschnitt wird auf die speziellen Herausforderungen der Vereinbarkeit von Haushalt, Kinderbetreuung und beruflichen Tätigkeiten im Kontext des Homeoffice näher eingegangen und thematisiert, wie die interviewten Arbeitnehmer:innen die jeweiligen Aufgaben im Alltag aufteilen. Es werden Belastungen und Herausforderungen herausgearbeitet und auf Genderunterschiede im Umgang mit diesen eingegangen.

### Mehrbelastung

Anforderungen der Hausarbeit sowie Kinderbetreuungspflichten können eine zusätzliche Belastung im Homeoffice darstellen. Insbesondere kleine Kinder sind ungeduldig und verstehen nicht, dass der Elternteil gerade beschäftigt ist, sie benötigen Unterstützung und sind noch wenig selbstständig. Mit ansteigendem Alter der Kinder können Aufgaben eigenständiger bearbeitet werden, wodurch sich die Belastung für betreuende Elternteile reduziert. Das Zusammenfallen von Betreuungsverpflichtungen und Arbeit im Homeoffice führt daher oft zu Stresssituationen. Nochmals verstärkt wurde diese Problematik in Zeiten des Homeschoolings sowie bei pandemiebedingten Einschränkungen von Kinderbetreuungseinrichtungen. Eine Arbeitnehmerin berichtet beispielsweise von einer sehr starken Belastung, als sie ihren Zwillingen im Homeschooling das Alphabet beibringen musste. Die zusätzliche Herausforderung, Homeoffice mit Hausarbeit und Kinderbetreuung zu vereinbaren, wird **vorwiegend von Frauen** beschrieben. Häufig zeigt sich, dass, obwohl beide Elternteile einer berufstätig sind und die Frau nicht mehr in Karenz ist, die Verantwortung für Haushalt und Kinderbetreuung hauptsächlich bei der Frau liegt. Als Grund wird von den Interviewten angeführt, dass Frauen **aufgrund der tendenziell geringeren Arbeitsstundenzahl**, eher mehr Zeit zuhause verbringen als Männer und dass die **beruflichen Tätigkeiten von Frauen häufig leichter im Homeoffice** verrichtet werden können. Zudem fühlen sich Frauen tendenziell stärker für die Hausarbeit und die Kinderbetreuung verantwortlich und für Männer läuft der Job tendenziell auch während der Pandemie weiter wie zuvor, wodurch sich bei Frauen eher die Doppelbelastung im Homeoffice ergibt. Umgekehrt berichten gerade Männer auch von einer Erleichterung, in die Arbeitsstätte gehen zu können, um sich ungestört von Ablenkungen zuhause auf die Arbeit konzentrieren zu können.

### Herausforderungen bei der Prioritätensetzung

Aufgrund der beschriebenen Herausforderung, dass im Homeoffice sowohl der Arbeit nachgegangen, gleichzeitig aber auch der Familie gerecht werden muss, ergeben sich Schwierigkeiten und es entsteht die Notwendigkeit, Prioritäten zu setzen. Berichtet wird von einem Kollegen, der in der Mittagspause die Kinder versorgt und für sie kocht, wodurch noch laufende Meetings unter Umständen frühzeitig verlassen werden. Von

den Kolleg:innen wird dies unkommentiert hingenommen, es wird aber geäußert, dass sich einige Kolleg:innen „*vermutlich ihren Teil denken*“. Einer der interviewten Arbeitnehmer sieht die Verschiebung der Prioritäten bei diesem Kollegen als problematisch, da es aus seiner Sicht zu **Einschränkungen bei der Leistungsfähigkeit** kommt. Im Ergebnis führt die **Zerrissenheit zwischen beruflichen und familiären Herausforderungen**, gerade bei Frauen, oft zu einem Gefühl, keiner der Rollen wirklich gerecht werden zu können.

*M4(1): „Und damit ist aber auch für mich als Mutter gekommen und als als Berufstätige und auch als Frau. Ich werde keiner einzigen dieser Rollen gerecht, auch nicht annähernd.“  
(M1, Pos. 95)*

Interessant sind auch die zu beobachtenden **Geschlechterunterschiede im Hinblick auf Hausarbeit während der Arbeit im Homeoffice**. Frauen geben an, Haushaltstätigkeiten wie Staub wischen oder Wäsche waschen zwischendurch im Homeoffice zu erledigen, männliche Arbeitnehmer hingegen berichten, dass sie im Homeoffice schlichtweg keine Zeit für Hausarbeit aufbringen können. Zudem wird von Spannungen berichtet, da von dem im Homeoffice arbeitenden Partner erwartet wird, dass dieser auch die Haushaltstätigkeiten erledigt, da er im Homeoffice ohnehin zuhause ist. Für den Partner, der ausschließlich im Büro arbeitet, ist es schwer nachvollziehbar, dass im Homeoffice dafür keine Zeit aufgewendet werden kann.

### B.7.3 Wünsche

Abschließend wurden die Interviewten nach ihrer Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation sowie nach Verbesserungsvorschlägen im Hinblick auf das Wechselspiel zwischen Homeoffice und Präsenzarbeit im Büro gefragt. Grundsätzlich kann das Level an **Zufriedenheit** unter den Interviewten mit ihrer Gesamtsituation **als sehr hoch** beschrieben werden und es wurde oftmals geäußert, dass es keine Verbesserungsvorschläge gibt. Mehrere Arbeitnehmer:innen geben an, dass sie sich **mehr zwischenmenschlichen Kontakt** wünschen. Insbesondere der persönliche, informelle Austausch fehle und Erfolge sollten wieder wie vor der Coronapandemie gemeinsam gefeiert werden. Konkretes Verbesserungspotential sehen die Arbeitnehmer:innen in den Rahmenbedingungen des Homeoffice bzw. der mobilen Arbeit. Einige wünschen sich, **noch mehr Zeit remote arbeiten** dürfen, um örtlich noch unabhängiger arbeiten zu können. Ein weiterer Punkt betrifft die **Ausstattung**, gewünscht wird sich, besseres bzw. mehr Equipment zur Verfügung zu haben, um dem im Büro vorherrschenden höheren Niveau an Ausstattung näherzukommen. Dazu zählen durch den Arbeitgeber realisierbare Wünsche wie mehrere Bildschirme oder an nur einem Endgerät arbeiten zu können, aber auch weniger realistisch umsetzbare Wünsche wie ein zusätzlicher Raum im Homeoffice. Vereinzelt nennen die interviewten Arbeitnehmer:innen auch den Umstand, dass die **Führungsqualität im Homeoffice**

**verbessert** werden sollte, da Führungskräfte nicht immer genug Verständnis aufbringen für die Belastungen, denen Arbeitnehmer:innen mit Kindern ausgesetzt sind.

## B.8 Fazit

### **Die Pandemie als Beschleuniger**

Durch die Corona-Pandemie erzwungene Umstellungen großer Teile der Arbeitsabläufe in Richtung Zunahme mobiler Arbeit stehen den Mitarbeiter:innen auch zwei Jahre später in weiten Teilen zur Verfügung. Für einfache Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung war Homeoffice zuvor kaum üblich und ist plötzlich zur Norm geworden. Es wird auch für die Zeit nach der Pandemie im Großteil der untersuchten Unternehmen zumindest für einen Teil der Arbeitszeit Homeoffice als Wahlmöglichkeit beibehalten (hybrides Modell mit tagweisem Wechsel von Office und Homeoffice).

Unabhängig vom Unternehmen nutzten Führungskräfte Homeoffice bzw. mobile Arbeit bereits vor der Pandemie, allerdings eher als Ergänzung zur Normalarbeitszeit im Office, also an Tagesrandzeiten, Wochenenden und im Urlaub. Mobile Arbeit wird auch für Führungskräfte seit der Pandemie ausgeweitet praktiziert. Gründe für die Nutzung sind, Dinge zu erledigen, die Ruhe erfordern und um von unterwegs bzw. von zu Hause in dringenden Fällen erreichbar zu sein.

### **Formalisierung von mobiler Arbeit**

In den größeren Unternehmen kommt es durch die Pandemie oder auch teilweise kurz davor zu einer Formalisierung von mobiler Arbeit durch Betriebsvereinbarungen, Richtlinien, Work-Policy oder Dienstordnungen. In diesen formalen Regelungen werden zeitliche Limits, örtliche Eingrenzungen oder Sicherheitsvorschriften zum Schutz von betrieblichen Daten definiert. Dabei wird je nach Unternehmen die Möglichkeit von einigen Tagen pro Woche bis zu 100% der Arbeitszeit im Homeoffice definiert, wobei zumeist die unmittelbaren Führungskräfte zustimmen oder aber begründet ablehnen müssen.

### **Homeoffice als Wegbereiter von Vereinbarkeit**

Diese Formalisierung der mobilen Arbeit führt nachhaltig zu neuen Strukturen des gemeinsamen Arbeitens auch nach der Pandemie. Seit Beginn der Pandemie erleben Mitarbeiter:innen mehr Flexibilität und Eigenverantwortung sowie weniger Vorgaben von den Führungsebenen. Die örtliche Flexibilität wird von einer zeitlichen Flexibilität ergänzt, da zumeist Kernarbeitszeiten aufgegeben werden oder lediglich auf dem Papier weiterhin bestehen und im stillen Einverständnis mit den Führungsebenen umgangen werden. 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 Erwerb ergeben und teilweise eine Ausweitung der Wochenstunden möglich wird.

### **Homeoffice: Gefahr der Reproduktion von Geschlechterrollen**

Einerseits ermöglicht Homeoffice und mobile Arbeit Personen, die Betreuungsaufgaben übernehmen, eine bessere Vereinbarkeit von Erwerb und Familienleben, andererseits zeigt sich, dass vor allem Frauen, diese Möglichkeit wahrnehmen. Männer wiederum, lehnen teilweise die Arbeit von zu Hause aus ab, um ungestört von familiären Aufgaben im Office arbeiten zu können. Frauen sehen, eingebettet in die vorherrschenden sozialen Normen, Hausarbeit und Kinderbetreuung eher als ihren Zuständigkeitsbereich als Männer, wodurch sich bei Frauen häufiger die Doppelbelastung und die Gefahr der Überlastung im Homeoffice ergibt.

### **Höhere Produktivität bis hin zur Überlastung im Homeoffice**

Die Produktivität der Mitarbeiter:innen im Homeoffice wird tendenziell als höher wahrgenommen als im Office. Dafür ausschlaggebend sind mehr Ruhe und Konzentration bei bestimmten Tätigkeiten, der Wegfall informeller Kommunikation, aber auch die höhere Flexibilität bei der Zeiteinteilung. Durch das Verschwimmen von Grenzen zwischen Privatem und Erwerbsarbeit besteht aber auch die Gefahr der Überlastung, Selbstaussbeutung und der ständigen Verfügbarkeit. Dabei geht der Druck kaum von Führungskräften aus, sondern scheint von Arbeitnehmer:innen sich selbst gegenüber ausgeübt zu werden. Hier sind Führungskräfte gefragt, entsprechende Anzeichen zu erkennen und entgegen zu steuern, in dem das Gespräch gesucht wird, gezielt professionelle Beratung angeboten wird oder Emails außerhalb der Normalarbeitszeit mit Hinweisen versehen werden, dass nicht sofort geantwortet werden soll.

### **Digitale Kommunikation: Aufwendiger, teils effizienter und fehlende informelle Ebene**

Digitale Kommunikation wird als grundsätzlich funktionierend, manchmal sogar als effizienter, weil weniger zeitaufwendig erlebt. Es gibt aber auch einige Einschränkungen der digitalen Kommunikation gegenüber der analogen. Insbesondere wird das Fehlen der informellen Kommunikation beklagt, die für den Teamzusammenhalt und für Vernetzung außerhalb des Teams als wichtig erachtet wird. Es gibt aber auch Unternehmen, in denen die Mitarbeiter:innen ihre private Kommunikation während der Pandemie im Homeoffice über Chatgruppen sogar intensiviert haben. Informelle Kommunikation muss bei Homeoffice teilweise bewusster geplant werden. Aber auch

Arbeitsbesprechungen oder Rückfragen gestalten sich bei mobiler Arbeit aufwendiger, weil sie konkret geplant werden müssen. Zudem wird das Recruiting neuer Mitarbeiter:innen, komplexe Vertragsverhandlungen und Diskussionsrunden auf virtuellen Plattformen als suboptimal erlebt.

### **Kooperation**

Die digitale Zusammenarbeit wird als grundsätzlich gut funktionierend und manchmal mit Hilfe bestimmter technischer Tools sogar als effizienter erlebt. Nachteilig gegenüber der analogen Kooperation ist digitale Zusammenarbeit für kreative Prozesse. Problematisch ist aus Sicht von Führungskräften zudem die Abstimmung von Office-Zeiten und Homeoffice-Zeiten in Teams mit Personen unterschiedlicher Kontakt-Bedürfnisse.

### **Voraussetzung für funktionierendes mobiles Arbeiten**

Die Voraussetzungen sind auf Unternehmensebene: Geeignete technische Voraussetzungen (Hardware), Digitalisierung der Arbeitsschritte (no paper) und Führungskräfte, die mit mobilem Arbeiten umgehen können. Dazu ist auf Führungskräfteseite Vertrauen in die Mitarbeiter:innen notwendig, sowie das Schließen von konkreten Zielvereinbarungen, die regelmäßig in Meetings upgedatet werden, sowie generell ein Führungsstil, der Produktivität nicht anhand des Inputs (Arbeitszeit im Office), sondern am Output (Zielerreichung) misst.

Die Voraussetzung für funktionierendes mobiles Arbeiten auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter:innen sind: Die Persönlichkeit (inwiefern man die Nähe zu den Kolleg:innen braucht), räumliche Gegebenheiten im Zuhause und die familiäre Situation (wie beispielsweise Kinder versorgt und beaufsichtigt werden).

### **Wünsche und Zufriedenheit**

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen im Homeoffice mit ihrer Gesamtsituation ist sehr hoch. Gewünscht wird teilweise mehr zwischenmenschlicher Kontakt. Einige Arbeitnehmer:innen wünschen sich, noch mehr Zeit remote arbeiten dürfen, um örtlich noch unabhängiger arbeiten zu können. Das am weitesten verbreitete Wunschmodell ist das hybride Homeoffice, mit abwechselnden Zeiten im Office und zu Hause. Ein weiterer Punkt betrifft die Ausstattung. Gewünscht wird, besseres bzw. mehr Equipment zur Verfügung zu haben, um dem im Büro vorherrschenden höheren Niveau an Ausstattung näherzukommen. Vereinzelt wird eine Verbesserung der Führungsqualität im Homeoffice gewünscht, die mehr Verständnis für Betreuungsaufgaben der Mitarbeiter:innen umfasst.





## C. Führung auf Distanz eine Chance für Frauen? – Ergebnisse aus den qualitativen Erhebungen

Elisabeth Frankus ▪ Andrea Leitner ▪ Martina Hartner-Tiefenthaler

### C.1 Einleitung

Führungspositionen sind auch im Jahr 2023 überwiegend männlich besetzt, Frauen sind vielerorts unsichtbar und unterrepräsentiert. Österreich ist hier keine Ausnahme. Im Gegenteil, 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). Obwohl die formalen Voraussetzungen für erfolgreiche Berufskarrieren durch höhere Bildungsabschlüsse bei Männern und Frauen prinzipiell ähnlich sind, überwiegt der Männeranteil dramatisch. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass durch den zunehmenden Fach- und Führungskräftebedarf der Bedarf an weiblichen Führungspersonen ansteigen wird. Zudem zeigen Studien, dass sich Frauen in Führungspositionen positiv auf die Bilanzkennzahlen und die Produktivität der Mitarbeiter:innen auswirken (vgl. z.B. Krell et al., 2011; Post & Byron, 2015; Delago-Pina et al., 2020; BKA, 2021).

In den letzten Jahren hat sich die Digitalisierung der Arbeit und die Flexibilisierung des Arbeitsortes bedingt durch die Corona-Pandemie beschleunigt. Arbeiten von Zuhause wurde aufgrund der Lockdowns und der getroffenen Sicherheitsmaßnahmen von einem auf den anderen Tag in sehr vielen Bereichen möglich und hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert. Mittlerweile gibt es kaum noch Teams, in denen nicht ein Teil der Mitglieder von Zuhause arbeitet. Als Folge müssen Kommunikations- und Koordinationsprozesse in hybriden Teams an die neuen Bedingungen angepasst und das Führungsverhalten entsprechend verändert werden. Führungskräfte sind von der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung nicht nur selbst betroffen und dienen als Role Models für ihre Mitarbeiter:innen, sondern sie gestalten aktiv die Arbeitsbedingungen – insbesondere die Interaktion mit anderen Personen in ihrem Team. Führen auf Distanz geht mit vielen neuen Anforderungen und Aufgaben einher, wodurch sich auch die Chancen und Barrieren für Frauen in Führungspositionen ändern.

Mit der Frage, wie die mit Homeoffice verbundenen Veränderungen in der Arbeitswelt für die Förderung von Frauen in Führungspositionen genutzt werden können, beschäftigte sich das Konsortium<sup>3</sup> des Projekts Smart Working, das vom Digitalisierungsfonds der Arbeiterkammer Wien gefördert wurde. Mit der Zielsetzung, aus den Erfahrungen von Unternehmen zu lernen und partizipativ anwendungsorientierte Strategien zu entwickeln, war die Kooperation mit Unternehmen von zentraler Bedeutung. Entsprechend waren die Erkenntnisse von insgesamt fünf österreichischen Unternehmen in Bezug auf Homeoffice während der Corona-Pandemie der Ausgangspunkt des Projekts.

Basierend auf den gewonnenen Ergebnissen sollen folgende Fragen beantwortet werden: *Wie funktioniert Führung auf Distanz? Welche neuen Kompetenzen sind für Führungskräfte wichtig? Und Welche neuen Chancen oder Risiken birgt Führen auf Distanz für Frauen?*

Die Autorinnen gehen davon aus, dass reines Homeoffice nach der Pandemie eine Ausnahme bleiben wird und künftig *hybrides Führen*, also das Führen von Mitarbeiter:innen, die teils von Zuhause und teils im Büro arbeiten bei gleichzeitiger An- und Abwesenheit der Führungskraft im Büro, am häufigsten anzutreffen sein wird. In diesem Artikel wird daher *Führen auf Distanz* und *hybrides Führen* (engl. *remote leadership*) synonym verwendet.

Nach einem Überblick über den Stand der Forschung zu Homeoffice und Führen auf Distanz wird zunächst das methodische Vorgehen beschrieben bevor auf die Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen eingegangen wird.

## C.2 Stand der Forschung

Während der niedrige Frauenanteil in Führungspositionen Gegenstand langjähriger Debatten über unterschiedliche Ursachen, Wirkungen und Interventionsmöglichkeiten ist, war das Thema Homeoffice (früher oft unter dem Begriff der Telearbeit) und Führung auf Distanz vor Corona wenig präsent. Homeoffice wurde durch die Digitalisierung ermöglicht, d.h. durch den fortlaufenden Prozess technologischer Entwicklung im Umfeld von Computern und Datennetzen, die seit Mitte des 20. Jahrhunderts viele Bereiche unseres Lebens veränderten (Neugebauer, 2018). Der letzte große Digitalisierungssprung in der Arbeitsplatzgestaltung wurde in Reaktion auf die Corona-Pandemie initiiert. Rückblickend kann diese Zeit als ein großes Homeoffice-Experiment

---

<sup>3</sup> Das Projektkonsortium besteht aus Mitarbeiter:innen des Instituts für Höhere Studien (Forschungsgruppe EQUI – Bildung und Beschäftigung; Verhaltensökonomik sowie Wissenschaft, Technik und gesellschaftliche Transformation), des Österreichischen Instituts für Familienforschung (ÖIF) an der Universität Wien und des Instituts für Managementwissenschaften (IMW) an der Technischen Universität Wien.

gesehen werden, dass die Arbeit unterschiedlicher Gruppen von Beschäftigten in verschiedensten Tätigkeitsbereichen von einem Tag auf den anderen in das Zuhause verlagert hat. Damit ist eine Vielzahl von Publikationen über Homeoffice und Führung auf Distanz entstanden (Bell et al., 2023; Tigre et al., 2023; Zheng et al., 2023).

### C.2.1 Nutzung von Homeoffice

Auch wenn es vor der Corona-Pandemie bereits in einigen Betrieben die Möglichkeit gab, von Zuhause zu arbeiten, war das eher die Ausnahme. Die Arbeit vor Ort im Unternehmen wurde von Arbeitgeber:innen großteils bevorzugt und Beschäftigten im Homeoffice mitunter mangelnde Einsatzbereitschaft unterstellt (Scheele et al., 2020). In Österreich arbeiteten vor der Pandemie zwischen 16% und 20% der Beschäftigten gelegentlich von Zuhause; verglichen mit dem EU27-Raum, lag dies im Durchschnitt (Schwarzbauer & Wolf, 2020). Dabei handelte es sich in ca. drei Viertel der Fälle um männliche, kinderlose Akademiker, oft in selbständiger Tätigkeit (Beno, 2019) oder in höheren beruflichen Stellungen (Lott, 2019).

Die Zahl der Beschäftigten, die Homeoffice in Österreich nutzten, ist durch die Corona-Pandemie auf 31% gestiegen: 18% der Beschäftigten arbeiteten im Juni 2020, d.h. nach dem ersten Lockdown, täglich oder mehrmals in der Woche im Homeoffice und weitere 13% arbeiteten seltener im Homeoffice. Die Mehrheit der Nutzer:innen waren weiterhin Männer (60%) und auch der Akademikeranteil blieb hoch (55% Akademiker:innen gegenüber 31% im Durchschnitt, Steiber, 2021). Mittlerweile stellt die Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig zu arbeiten, für viele Arbeitnehmer:innen ein zentrales Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers dar (Gogola et al., 2019). Der Anteil der Homeoffice-Nutzer:innen ist aber zwischen 2020 und 2022 ziemlich konstant geblieben (im Jahresschnitt 2020 24,8%, 2022 24,2%). Verändert hat sich hingegen die Struktur der Nutzer:innen: Der Anteil der Beschäftigten, die an mindestens der Hälfte der Arbeitstage von Zuhause arbeiteten, ist von 15% auf 11% gesunken, bei Männern etwas stärker als bei Frauen. Damit ist der Anteil der Homeoffice-Nutzer:innen bei Frauen 2022 etwas höher als bei Männern. Ein leichter Rückgang von Homeoffice ist bei Eltern mit kleinen Kindern zu verzeichnen, während Beschäftigte mit Kindern über 10 Jahre bzw. ohne Kinder 2022 etwas öfter von zu Hause arbeiteten (Statistik Austria, vgl. Tabelle 1 in Abschnitt A 4).

Die Flexibilität in der Arbeitseinteilung durch die Nutzung mobiler Endgeräte wie Laptops und Smartphones schafft zwar mehr Freiräume in der Anpassung von Erwerbsarbeit an das Privatleben sowie die Möglichkeit, familiäre Angelegenheiten während des Arbeitstages zu organisieren, gleichzeitig verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend (Lott, 2019; Kaiser et al., 2011, Brown & Palvia, 2015; Kaiser et al., 2011). Diese Vermischung kann zu einem vermehrten Stressempfinden beitragen,

auch wenn die Lebenszufriedenheit und die Produktivität subjektiv höher eingeschätzt wird (Kazekami, 2020).

Das Phänomen des Präsentismus, d. h. der überlangen Anwesenheit im Unternehmen ohne faktische Notwendigkeit, wurde schon in den 1990er Jahren als Ausschließungsmechanismus von Personen mit zeitlichen Einschränkungen thematisiert (Simpson, 1998; Hofbauer, 2006). Durch Homeoffice hat sich diese Anwesenheitskultur verändert (Bailyn, 2006). Aus dem Präsentismus am Arbeitsort entwickelte sich im Homeoffice der digitale Präsentismus, der durch jederzeitige Erreichbarkeit über Handy oder E-Mails sichergestellt werden soll. Dieser Wunsch nach ständiger Erreichbarkeit betrifft nicht nur die Führungskräfte, sondern auch die Mitarbeiter:innen (Hartner-Tiefenthaler et al. 2023).

Studien zeigen, dass mehr als ein Drittel der Personen, die zuhause arbeiten (36%) auch außerhalb der normalen Bürozeiten arbeiten (Gschwind & Vargas, 2019; Spielberger, 2020). Die Erreichbarkeit für die Arbeit nach Feierabend wird oft als Möglichkeit gesehen wird, in der eigenen Karriere innerhalb des Unternehmens und darüber hinaus voranzukommen (Boswell & Olson-Buchanan, 2007). Doch dadurch haben Arbeitnehmer:innen weniger Zeit sich von der Arbeit zu lösen und von arbeitsbedingtem Stress zu erholen (Park et al., 2011). Das Risiko für Depressionen, Erschöpfung und Konzentrationsstörungen wie auch für zwischenmenschliche Konflikte steigt, was zu mehr Unzufriedenheit führen kann (Hartner-Tiefenthaler et al., 2023; Feuchtl et al., 2016; Boswell & Olson-Buchanan, 2007; Chesley, 2005).

### C.2.2 Führung auf Distanz

Homeoffice verändert nicht nur die Arbeitsbedingungen für diejenigen, die von Zuhause arbeiten, sondern auch die Zusammenarbeit in Teams und die Aufgaben von Führungspersonen. Von Führungskräften, die hybride Teams auf Distanz führen, wird erwartet, dass sie den effektiven Einsatz von Technologie erleichtern, indem sie für eine unterstützende Technologieinfrastruktur sorgen. Darüber hinaus sollen sie Normen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Technologie festlegen, verstärken und modellieren sowie technische Ausstattungen nach Bedarf anpassen (Bell et al., 2023).

Die traditionelle Art der Führung, bei der Vorgesetzte ihre Mitarbeiter:innen vor Ort im Blick haben und kontrollieren können (command and control), ihr Verhalten beobachten, Erwartungen und Wertschätzung persönlich vermitteln, Fehler wahrnehmen und im Bedarfsfall eingreifen, ist mit Homeoffice oder hybriden Arbeiten nicht in diesem Maß möglich (Gogola et al., 2019). Führung auf Distanz beruht auf mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter:innen und Kommunikation auf Augenhöhe (Breisig, 2020; Gogola et al., 2019). Führung verändert sich damit in Richtung kooperativer oder transformationaler Führung (Kanning et al., 2019; Hofmann et al., 2015).

Wenn die Führungspersonen selbst und/oder die Mitarbeiter:innen zumindest tageweise im Homeoffice arbeiten und in erster Linie virtuell miteinander interagieren, erfordert das eine Anpassung der Führungskompetenzen und -strategien, um den Mitarbeiter:innen mehr Eigenverantwortung in der Planung und Durchführung ihrer Tätigkeiten zu übertragen (Avlani & Charalampous, 2021). Von Führungspersonen werden die Fähigkeiten erwartet, Vertrauen zu und zwischen den Mitarbeiter:innen aufzubauen, Konflikte, aber auch Gefühle der Isolation, die beim Arbeiten von Zuhause auftreten können, mittels Kommunikation und Empathie aufzulösen und Ziele und Erwartungen festzulegen und zu vermitteln (Marzban, et al., 2021; Schwarzbauer & Wolf, 2020). Damit einhergehend wird erwartet, dass Führungspersonen die Kompetenz des aktiven Zuhörens und des Reflektierens mitbringen. Sie müssen Bedürfnisse von einzelnen, aber auch vom gesamten Team erkennen und Stärken der Mitarbeiter:innen sowie die Gruppenidentitätsbildung fördern können. Hybrides Führen verlangt von Führungskräften demzufolge einerseits eine verstärkte Interaktion und andererseits die Unterstützung von Selbstmanagement und Motivation der Mitarbeiter:innen, da die Interaktionsmöglichkeiten aufgrund der örtlichen Trennung auf natürliche Grenzen stoßen (Breisig, 2020; Gogola et al., 2019).

Die Anforderungen an die Führungskräfte hybrider Teams sind also hoch. Da mag es kaum verwundern, dass Unternehmen mit einem sinkenden Interesse an Führungsrollen beschäftigt sind (Bergdolt, 2022). Laut BCG wollen lediglich 13 % der Nicht-Manager Führungsverantwortung übernehmen (Boston Consulting Group, 2021). Ist das eine Chance für Frauen eher in Führungspositionen zu kommen?

### C.2.3 Frauen in Führungspositionen

Ogleich empirische Daten belegen, dass die Erwerbsquote von Frauen in den letzten Jahrzehnten erheblich gestiegen ist und sich jener der Männer angenähert hat, bleibt der Anteil von Frauen in Führungspositionen gering. Mit der Verpflichtung der Erhöhung des Frauenanteils in den Aufsichtsräten ist zwar in diesen Gremien ein Anstieg ersichtlich (laut WKÖ von 14,5% im Jahr 2012 auf 20,0% im Jahr 2020). Doch in den Geschäftsführungen zeigt sich wenig Veränderung (von 14,0% im Jahr 2012 auf 14,5% im Jahr 2020 bei den handelsrechtlichen Geschäftsführungen, WKÖ, 2021). Hinzu kommt, dass Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen deutlich weniger verdienen (Burel, 2020).

Der geringe Anteil von Frauen in Führungspositionen wird neben der nach wie vor bestehenden Vereinbarkeitsproblematik von Familie und Beruf und Ausschließungsmechanismen im Auswahlprozess für Führungspositionen oder Karriereförderung auf mangelnde oder vermeintlich mangelnde Führungsqualifikationen zurückgeführt. Letzteres betrifft zum einen fachliche

Kompetenzen, (z.B. mangelnde MINT-Kenntnisse), zum anderen persönliche Kompetenzen, die schwerer nachweisbar sind und die durch Geschlechterstereotypen verzerrt werden. Nach wie vor gilt in vielen Bereichen „think manager – think male“ (Heilman, 2012, S. 116) als bewusster oder unbewusster Leitsatz. Geschlechterstereotype, die Männer als ehrgeizig, aufgabenorientiert, durchsetzungsfähig, dominant, energisch, unabhängig, selbstständig, entschlossen, kompetent sowie analytisch, logisch und objektiv sehen und Frauen als freundlich, fürsorglich, rücksichtsvoll, warmherzig, kooperativ, gehorsam, respektvoll, zurückhaltend sowie einfühlsam, intuitiv und verständnisvoll, verstärken dies (Fischer, 2014).

Stereotype sind vereinfachte Vorstellungen über Menschen, die in der Vielfalt von Eigenschaften und Kompetenzen kaum der Realität entsprechen. Sie dienen als Orientierung und vereinfachen die Perspektive auf Geschlechterordnungen in einer komplexen Welt. Genderstereotypen sind selten nur beschreibend (wie Frauen bzw. Männer *sind*) sondern häufig vorschreibend (wie Frauen bzw. Männer *sein sollen*). Das männliche Stereotyp wird oft durch das Merkmal der *Handlungsfähigkeit* und das weibliche Stereotyp durch das Merkmal der *Gemeinschaftlichkeit* festgemacht, wobei Handlungsfähigkeit Eigenschaften wie Leistungsorientierung, Verantwortungsübernahme, Autonomie und Rationalität umfasst und Gemeinschaftlichkeit z.B. Sorge um andere, Freundlichkeit, Demut und emotionale Stabilität. Diese Gegenüberstellung zeigt nicht nur vermeintliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern, sondern beinhaltet auch die Vorstellung, dass dem einen Geschlecht das fehlt, was beim anderen am stärksten ausgeprägt ist (Heilman, 2012). Beispielsweise gibt es viele Publikationen über (vermeintliche) Unterschiede zwischen Frauen und Männern im Konkurrenzverhalten (Müller et al., 2012; Günther et al., 2010). Im wissenschaftlichen Diskurs besteht keine Einigkeit darüber, wieweit Geschlechterrollenerwartungen empirisch belegbar oder gesellschaftliche Zuschreibungen sind.

Geschlechterstereotype Zuschreibungen sind auf jeden Fall mit Vorsicht zu interpretieren, da sie vielen Frauen und Männern nicht gerecht werden und Geschlechterhierarchien verstärken. Sie zeigen aber Tendenzen in Bezug auf die im Zuge von hybridem Führen gestellten Anforderungen an Führungskräfte auf, die für Frauen Karrieremöglichkeiten bergen können. Auch wenn diese Anforderungen nicht neu sind, sondern bereits in kooperativen Führungssystemen vertreten waren, erlebten sie durch die Veränderungen der Arbeitswelt einen ungeahnten Aufschwung. Durch die Anforderungen an dialogischer und demokratischer Zusammenarbeit, dem Zusammenführen verschiedener Perspektiven und dem beziehungsorientierten Agieren anstelle monologisch und autoritär geprägter Führungskommunikation wird Frauen

durch ihre Sozialisation und stereotypen Zuschreibungen ein Vorteil hinsichtlich neuer Führungsanforderungen zugesprochen. Abgesehen von diesen Anforderungen an Führungskräften werden Frauen als die beruflichen Karrieregewinnerinnen der Digitalisierung bezeichnet, da durch digitale Arbeitsformen bestehende Ungleichheiten und karrierehindernde Faktoren wie fehlender Zugang zu informellen Netzwerken, Intransparenz oder unflexible Arbeitsroutinen, reduziert werden und sie so bessere Chancen für Führungspositionen erfahren (Burel, 2020).

### C.3 Methodische Vorgangsweise: qualitative Erhebungen

Zur Identifikation von Anforderungen für Führen auf Distanz werden die qualitativen Erhebungen herangezogen, die im Zuge des Projektes *Smart Working* durchgeführt wurden. Die Erhebungen und Kooperationen beziehen sich auf sechs österreichische Unternehmen unterschiedlicher Branchen (darunter Handel, Papier- und Verpackungsindustrie, Sozialbereich, Logistik, Immobilienmanagement), Größe und Rechtsform (ein internationaler Konzern, ein nationaler Konzern, ein NPO, KMUs). In insgesamt acht leitfadensorientierten Interviews mit Führungskräften aus dem mittleren bis höheren Management und drei Fokusgruppen mit Beschäftigten wurden zwischen Oktober 2021 und Jänner 2022 zunächst Erfahrungen zum Homeoffice erhoben. Basierend auf diesen Ergebnissen wurden in einem vertiefenden, ko-kreativen Workshop im März 2022 konkrete Handlungsfelder und Lösungsansätze unter Einbeziehung von zehn Expert:innen aus dem Bereichen Arbeitsrecht, Personalmanagement, Gleichstellung und Diversität sowie themenspezifischer Literatur erarbeitet. In einem nächsten Schritt hat das Projektteam gemeinsam mit Vertreter:innen von zwei der untersuchten Unternehmen Themenstellungen mit besonders hoher Relevanz in der Vorbereitung und Umsetzung eines weiteren Workshops erarbeitet. Darauf aufbauend haben die Unternehmensvertreter:innen gemeinsam mit Expert:innen für Personalmanagement und Arbeitsrecht Strategien zum Performance-Management und zur Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen und Führungskräften vertieft. Ko-Kreation steht in diesem Kontext für das partizipative, gemeinsame Entwickeln von Ideen und Lösungsansätzen, mit unterschiedlichen Interessensvertreter:innen und ihren jeweiligen Bedürfnissen (Vohland et al., 2021). Die Teilnehmer:innen wurden in diesem Kontext als Expert:innen gesehen, die mit Unterstützung der Forschenden die ihnen vorgestellten Lösungsansätze in ihren Arbeitskontext unter Berücksichtigung von rechtlichen, technischen und organisatorischen Faktoren übertragen und so konkrete Nutzungsmöglichkeiten definiert haben.

## C.4 Ergebnisse aus dem Smart Working Projekt

Im Zentrum der Analyse steht die Frage, welche (geschlechterspezifischen) Kompetenzen für die Umsetzung von Führung besonders relevant sind und welche neuen Chancen dies für Frauen bringt.

### C.4.1 Führen auf Distanz erfordert ergebnisorientiertes Führen

Die Interviews und Diskussionen zeigen, dass sich durch die Möglichkeit von Zuhause zu arbeiten, nicht nur die Zusammenarbeit zwischen Kolleg:innen verändert sondern ebenso das Führen von Mitarbeiter:innen. Die traditionelle Art der Führung, bei der Vorgesetzte vor Ort kontinuierlich Arbeitsprozesse beobachten und mit den Mitarbeiter:innen einzelne Arbeitsschritte reflektieren sowie bei Bedarf eingreifen, ist bei Führen auf Distanz in dieser Weise nicht mehr möglich. Trotz regelmäßiger Teamabsprachen durch sogenannte „Stay connected meetings“, verringert sich der Austausch, wodurch die Führungskraft ihren Mitarbeiter:innen mehr Vertrauen entgegenbringen muss, dass definierte Aufgaben erfüllt werden. Die Befragten sind der Ansicht, dass bei Führen auf Distanz weniger die Prozesse im Vordergrund stehen, die Großteils nicht mehr aktiv miterlebt werden können, sondern vielmehr die Ergebnisse (Outputs), welche vorab auf Team-, Abteilungs- oder Unternehmensebene definiert werden. So wird statt einem Management von Aktivitäten, ein Management von Zielen relevant, das mit einer Reduktion direkter Kontrolle - wie einst ein unangekündigter Besuch im Büro - und gleichzeitig einer erhöhten Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen zur Zielerreichung einhergeht. Mitarbeiter:innen werden für die Umsetzung der Aufgaben zeitlich und örtlich flexibler.

Durch ein Mehr an festgelegten Online-Treffen und der Reduktion persönlicher Abstimmungen verändert sich die Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen und auch der Führungskräfte, die bislang stark über Sichtbarkeit definiert wurde. Als Folge nimmt Sichtbarkeit und Erreichbarkeit als Kriterium für die Bewertung von Tätigkeiten ab und das Ergebnis (der Output), dessen Qualität, Fortschritt und Erfüllungsgrad, der auch an Leistungskennzahlen (Key-Performance-Indikator - KPI) gemessen werden kann, werden wichtiger. Zur Reflexion der Leistungserreichung empfehlen die Befragten individualisierte Performance Coachings, die in regelmäßigen Zeitabständen durchgeführt werden sollen. In diesen Coachings sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen erkannt und in der Planung von Tätigkeiten berücksichtigt werden. Das Abgeben von Kontrolle einerseits und das (permanente) Zurverfügungstehen für inhaltliche oder koordinative Fragen stellen Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Statt dem jährlichen Mitarbeiter:innen-Gespräch soll nach Angaben der Befragten ein kontinuierliches Performance Assessment durch die Führungskräfte



durchgeführt werden, das sowohl der Erhebung inhaltlicher Ziele dient, als auch der Art und Weise, wie diese angestrebt und erreicht werden.

Um diese Performance sicherzustellen, braucht es also eine Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen. Das muss kein Widerspruch sein, da die Forschung zeigt, dass vermehrte Kontrolle sogar vertrauensfördernd wirkt (Verburg et al., 2018; Weibel et al., 2015). Um zu erreichen, dass Kontrolle als Feedback und Steuerungselement gesehen und nicht als Überwachung erlebt wird, bedarf es kommunikativer Fähigkeiten. Gute Kommunikationsfähigkeiten werden oft Frauen zugeschrieben. Stellt hybrides Führen eine besondere Chance für Frauen dar? Im folgenden Abschnitt werden jene Kompetenzen präsentiert, die nach Auffassung der befragten Führungskräfte und der Teilnehmer:innen der Ko-Kreations-Workshops für ergebnisorientiertes Führen auf Distanz besonders relevant sind und einer guten und effektiven Zusammenarbeit dienen.

#### C.4.2 Kompetenzanforderungen bei Führen auf Distanz

Neben sozialen und technischen Kompetenzen sind formale Rahmenbedingungen zur Regulierung der zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsausführung sowie eine technische Infrastruktur, die vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt oder finanziell unterstützt werden muss, unabdingbar.

##### **Technische Kompetenzen**

Die Digitalisierung von Abläufen bzw. die digitale Abwicklung von Arbeitsprozessen ist die wichtigste Voraussetzung, um vermehrt ortsunabhängig arbeiten zu können. Führungskräfte, aber auch ihre Mitarbeiter:innen, die ihre Arbeit im Homeoffice erledigen können, müssen daher über entsprechende technische Kompetenzen verfügen. Für den kontinuierlichen Austausch braucht es Wissen um technische Kommunikationstools sowie unterstützende Moderationstools, um auf reduzierte Aufmerksamkeitsspannen bei Online-Gesprächen reagieren zu können.

##### **Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz**

Die Fähigkeit Probleme und Konflikte professionell lösen zu können, stellt unter Führungskräften keine außergewöhnliche Kompetenz dar. Bei vermehrtem Homeoffice und weniger persönlichen Kontakt, kann dies jedoch zu einer Herausforderung werden. Aus diesem Grund sehen die Befragten bei Führen auf Distanz kommunikative Fähigkeiten, die auf Vertrauen und Offenheit aller Beteiligten aufbauen, als besonders relevant. Um Unstimmigkeiten und Probleme rechtzeitig erkennen zu können braucht es einen kontinuierlichen Austausch zwischen kooperierenden Personen, wofür von der Führungskraft verschiedene Austausch- und Kommunikationsmöglichkeiten wie

virtuelle, persönliche Treffen, etc. neben E-Mail und Chat-Verkehr zur Verfügung gestellt werden müssen. Insbesondere für die virtuelle Kommunikation muss sichergestellt werden, dass alle technischen Voraussetzungen dafür gewährleistet sind. Auch wenn in den untersuchten Unternehmen die technischen Möglichkeiten für Online-Treffen weiterentwickelt wurden, gehen Aspekte wie Mimik, Gestik, Tonlage, etc. aber auch hinsichtlich Gruppendynamik bei virtuellen Gesprächen verloren, was die Qualität und Intensität eines Austausches beeinflussen können. Die Befragten empfahlen daher, schwierige Themen in Online-Settings wenn möglich zu vermeiden.

Für wichtig erachten die Studienteilnehmer:innen ein klar kommuniziertes Erwartungsmanagement seitens der Führungskraft sowie ein kontinuierliches, offenes Feedback von ihnen über die Zufriedenheit bezüglich der Zielerreichung und Kooperation gegenüber ihren Mitarbeiter:innen.

### **Vertrauensaufbau und Beziehungsbildung**

Die befragten Führungspersonen sind sich einig, dass Führungskräfte, die einen ergebnisorientierten Führungsstil verfolgen, für Vertrauen zwischen ihnen und ihren Mitarbeiter:innen sorgen und entsprechende Beziehungsarbeit leisten müssen. Dazu gehört auch ein Vertrauensvorschuss in Bezug auf Selbstverantwortungsfähigkeit seitens der Mitarbeiter:innen bei der Ausführung von Aufgaben. Dies wird insbesondere durch die reduzierte Kontrolle im Homeoffice schlagend. Die Befragten berichteten von der Notwendigkeit den Mitarbeiter:innen zu vertrauen, dass diese Zuhause produktiv sind und sich für das Unternehmen engagieren. In den Gesprächen betonten die befragten Führungskräfte, dass Vertrauen, aber auch Teamzugehörigkeit und Motivation durch Beziehungsarbeit, die auf regelmäßiger Kommunikation aufbaut, explizit gestärkt werden müssen. Insbesondere die Nichterreichbarkeit von Mitarbeiter:innen kann sich negativ auf das Vertrauen auswirken. Aus diesem Grund muss die Führungskraft, so die Befragten, für passende Vereinbarungen bezüglich Erreichbarkeit Sorge tragen.

Bei der Planung von virtuellen oder in persona Treffen, müsse man, so die Führungskräfte, die unterschiedlichen Kontaktbedürfnisse und -wünsche der Mitarbeiter:innen kennen und entsprechend agieren. In diesem Zusammenhang wurde die Gefahr betont, dass sich Personen unterschiedlich behandelt fühlen könnten. Hier bedarf es Transparenz und Fingerspitzengefühl der Führungskräfte. Nach Ansicht der Studienteilnehmer:innen stellen somit die Identifikation und Ausführung ausreichender individueller, aber auch kollektiver (auf Team, Abteilung oder Unternehmen bezogen) Aufmerksamkeit, Kontaktaufnahme und Wertschätzung eine der größten Herausforderungen der Führungskraft dar. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Zufriedenheit im Team auch in der Performance widerspiegelt.

### **Erkennen und Förderung von individuellen Fähigkeiten**

Für das ergebnisorientierte Führen braucht es ein hohes Maß an Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Autonomie seitens der Mitarbeiter:innen. Außerdem ist es wichtig, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeiter:innen regelmäßig motivieren. Dafür müssen sowohl die Bedürfnisse einzelner Teammitglieder bekannt sein als auch deren Kompetenzen und Stärken. Dies hilft neben der individuellen Förderung auch bei der Planung der Zielerreichung. Um individuellen Defiziten entgegenzuwirken, sollen Führungspersonen ihren Mitarbeiter:innen entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten.

### **Selbstmanagement und Selbstfürsorge**

Führen auf Distanz erfordert neben den genannten sozialen Kompetenzen auch ein hohes Maß an Selbstfürsorge, d. h. die Fähigkeit, seine eigenen Grenzen und Kräfte gut zu kennen und entsprechend zu agieren. So besteht beispielsweise die Gefahr, dass sich Führungskräfte aufgrund permanenter Erreichbarkeit überlastet fühlen und ihre Erwerbsarbeit und ihr Privatleben nicht mehr klar getrennt sind. Um dieser Überlastung entgegenzuwirken, erachten es die Teilnehmer:innen der Studie für wichtig, dass Erreichbarkeitszeiten klar kommuniziert (beispielsweise über E-Mailsignatur) und maximale Arbeitsstunden eingehalten werden. Letztere werden insbesondere durch Betreuungsaufgaben und durch die Auflösung von Kernarbeitszeiten, wodurch es vermehrt zu Arbeiten an Tagesrandzeiten und Wochenenden kommt, oft überschritten. Selbstmanagement dient daher dem Selbstschutz vor einer Überperformance, zu denen Führungspersonen ohne Grenzsetzung oft neigen.

## **C.5 Schlussfolgerungen**

Die Corona-Pandemie hat die Digitalisierung schlagartig vorangetrieben, wodurch ein weltweites Homeoffice-Experiment von einem Tag auf den anderen initiiert wurde und viele Unternehmen und Mitarbeiter:innen vor neuen Herausforderungen standen. Es hat sich gezeigt, dass Führen auf Distanz nicht mehr den gleichen Prämissen folgt, wie wenn Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter:innen tagtäglich im Büro präsent und somit auch kontrollierbar sind. Das Vertrauen, dass Aufgaben auch erledigt werden, wenn Personen dabei nicht beobachtbar sind, gewann an Bedeutung, ebenso wie die notwendige Fähigkeit, Bedürfnisse und Emotionen anderer (auch über die virtuelle Kommunikation hinweg) zu erkennen und darauf einzugehen.

Die Ergebnisse der Studie *Smart Working*, in die neben Vertreter:innen von sechs österreichischen Unternehmen auch Expert:innen aus den Bereichen Arbeitsrecht, Personalmanagement, Arbeitspsychologie, etc. eingebunden waren, bestätigen, dass

ergebnisorientiertes Führen auf Distanz noch mehr soziale, kommunikative und integrative Kompetenzen wie Empathie, Wertschätzung, Beziehungsarbeit, Selbstorganisation oder Selbstfürsorge verlangen als das traditionelle Führen, da Führen immer mehr zu einer kooperativen Aufgabe wird. Burel (2020) spricht in diesem Zusammenhang von Voraussetzungen, die der kollektiven Intelligenz und der Teamarbeit dienen. Vergleicht man diese Anforderungen, die in engem Zusammenhang mit Vertrauen, Kommunikation und Motivation stehen, mit geschlechterstereotypen Zuschreibungen, so entsprechen diese stärker den Attributen von *Gemeinschaftlichkeit*, ein Stereotyp, das tendenziell Frauen zugeschrieben wird (Heilman, 2020). Man könnte annehmen, dass durch diese Veränderung im hybriden Arbeitskontext die weibliche Führung automatisch aufgewertet wird, da die Anforderungen an Führen auf Distanz weiblich konnotiert sind. Diese Schlussfolgerung birgt jedoch die Gefahr, dass sich durch die Betonung dieser Geschlechterstereotypen bestehende Geschlechterhierarchien verfestigen. Das Ziel muss sein, von geschlechterstereotypen Zuschreibungen wegzukommen und zu erkennen, dass das neue, ergebnisorientierte Führen stärker auf soziale Kompetenzen wie Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit oder vorausschauendes Denken aufbaut, Fähigkeiten, die sowohl von Frauen als auch von Männern in Führungspositionen erwartet werden.

Die Aufwertung sozialer Kompetenzen in Führungsprofilen kann auch dazu beitragen, dass sich Frauen Führungstätigkeiten eher zutrauen, diese auch attraktiver finden und sich aus diesen Gründen vermehrt auf derartige Stellen bewerben. Positiv auf die Selbstwirksamkeitserfahrungen wirken sich neben dem Wissen über die eigenen Qualifikationen (Burel, 2020) auch weibliche Vorbilder (Role Models) aus, die bereits erfolgreiche (Führungs-) Karrieren in dem jeweiligen Bereich vorleben (Meier et al., 2019). Die Studie bestätigt, dass sich mehr Frauen für Führungspositionen bewerben und ausgewählt werden, wenn die Stellen entsprechend ausgeschrieben sowie inhaltlich und organisatorisch attraktiv gestaltet sind.

Die Möglichkeit für Homeoffice kann die Attraktivität einer Führungsposition erhöhen, wenn Strategien zur Koordination von und Kommunikation mit Teams existieren. Dazu zählt beispielsweise ein transparentes, klar kommuniziertes Erwartungsmanagement hinsichtlich Ziele, Erreichbarkeit oder zeitlicher und örtlicher Flexibilität unter Wahrung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Feuchtl et al., 2016). Die Ergebnisse der *Smart Working* Studie zeigen, dass durch die Flexibilität der Arbeitsausführung Führungspositionen nicht mehr automatisch im Rahmen einer Vollzeitbeschäftigung ausgeführt werden muss, sondern auch von Teilzeitbeschäftigten umgesetzt werden können. Voraussetzung ist, dass diese passende Rahmenbedingungen vorfinden, um Beruf und Familie zu vereinbaren. Dies ist beispielsweise auch durch Führen auf Zeit oder das Teilen von Führungspositionen möglich. Die Ergebnisse der *Smart Working* Studie

wie auch die Literatur (Gogola et al., 2019) zeigen, dass zur Ausführung von flexibler Arbeitsgestaltung ein entsprechendes Ausbildungs- und Weiterbildungsangebot für Mitarbeiter:innen und Führungskräfte angeboten werden muss.

Um Positionen für das Führen auf Distanz mit seiner Orientierung an sozialen Kompetenzen für Frauen attraktiver und gleichzeitig einfacher umsetzbar zu gestalten, braucht es auch gesellschaftliche, organisatorische und private Rahmenbedingungen. Diese müssen Frauen wie auch Männer im selben Ausmaß unterstützen und von geschlechterspezifischen Rollenbildern Abschied nehmen. Denn Homeoffice löst die Problematik der Vereinbarkeit von Familie und Beruf nicht. Auf betrieblicher Ebene erfordert dies eine Veränderung der Arbeitsorganisation sowie der Unternehmenskultur, bei der Werte und Bedürfnisse von Frauen und Männern gleichermaßen Berücksichtigung finden, so dass Führung keine Männersache bleibt.



## D. Erreichbarkeit von Führungskräften außerhalb der Arbeitszeit – Onlineerhebung mit experimentellen Vignettendesign

**Martina Hartner-Tiefenthaler • Andrea Leitner**

In der vierten Projektphase des Projekts Smart Working (Juni 2022 bis März 2023) untersuchten wir die Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der Arbeitszeit. Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) dehnen Beschäftigte ihre Arbeit zunehmend in ihre private Zeit aus (Jarvenpaa & Lang, 2005), indem sie außerhalb der Arbeitszeit mit ihrer Arbeit in Kontakt bleiben, meist in Form von E-Mails (Feuchtl et al., 2016). Insbesondere Laptops und mobile Geräte wie Smartphones ermöglichen es den Mitarbeiter:innen, fast überall und jederzeit mit der Arbeit verbunden zu sein (Messenger & Gschwind, 2016). Die Flexibilisierung der Arbeit fördert die Ausdehnung der Arbeitszeiten auf das Privatleben (Leung & Zhang, 2017; Senarathne Tennakoon et al., 2013) und Führungskräfte sind tendenziell noch stärker davon betroffen als Personen ohne Führungsfunktion, indem sie die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben verschwimmen lassen und der Arbeitsalltag entgrenzt ist.

Diese Flexibilisierung birgt zwar Vorteile, bringt aber auch Herausforderungen mit sich und kann durch fehlende Pausen und Ruhephasen die mentale Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen. Eine durchlässige Grenze zwischen Arbeit und Privatleben wird in der Literatur daher traditionell kritisch gesehen (Schlachter et al., 2018; Schöllbauer et al., 2021), da die gesteigerte Arbeitsleistung auf Kosten des Wohlbefindens erhöht wird (Schoellbauer et al., 2023). Auch in der öffentlichen Debatte wird eine durchlässige Grenze zwischen den beiden Lebensbereichen als schädlich für das Wohlbefinden der Beschäftigten aufgrund von erhöhtem Stress (d.h. anhaltende berufliche Belastung und "Smartphone-Stress") beschrieben. Daher wird eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben empfohlen, um die Gesundheit und das Wohlbefinden zu erhalten. Allerdings zeigen neuere Studien, dass die Arbeit außerhalb der Arbeitszeit sogar autonomiefördernd sein kann (Van Zoonen et al., 2023). Essenziell dabei ist jedenfalls, dass die Entscheidung zur Erreichbarkeit autonom und eigenständig durchgeführt werden kann und nicht als Erwartung der anderen wahrgenommen wird. Denn Autonomie ist eine wichtige Ressource im Arbeitsalltag.

## D.1 Durchführung der Studie

Nach mehreren Vortests starteten wir im Dezember 2022 mit einer Online-Befragung österreichischer Beschäftigter zum Thema Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Dieser Fragebogen inklusive der eingebetteten Filmsequenzen war in deutscher und englischer Sprache verfügbar. Zunächst erfolgte die Datenerhebung durch Aktivierung der kooperierenden Organisationen und eigenen Kontakte<sup>1</sup>. Dennoch konnten damit nur 254 Befragte erreicht werden. Um die Stichprobe zu erweitern, beauftragten wir Anfang 2023 das Institut Bilendi mit der Erhebung weiterer Daten von österreichischen Beschäftigten. Durch diese Erweiterung der Stichprobe konnten schließlich 1.615 Beschäftigte erreicht werden. Der Großteil der Befragten erledigte die Umfrage im März 2023.

Der Vergleich der beiden Teilerhebungen (Bilendi vs. kooperierende Organisationen) zeigt Unterschiede bei der zeitlichen und örtlichen Flexibilität: Die Befragten aus den eigenen Kontakten verfügten über mehr zeitliche Flexibilität und waren öfter im Homeoffice tätig. Die Beantwortung der Vignetten-Befragung funktionierte in beiden Teilgruppen gleich gut, wie der Manipulations-Check zeigte.

Die Befragung bestand aus 2 Teilen:

### **Teil 1 Einschätzung der eigenen Arbeitssituation**

Dieser Teil beinhaltete Fragen zur eigenen Arbeitssituation und sozio-demographische Fragen. Konkret fragten wir u.a. den organisatorischen Kontext, die Karriereaspiration, die Flexibilität der Tätigkeit und die Erwartungen zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ab.

### **Teil 2 Experimentelle Vignettenbefragung zur Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit**

Der zweite Teil beinhaltete ein experimentelles Design. Anhand von kurzen Filmsequenzen wurden der Einfluss von Geschlecht, Kinder, berufliche Situation, Unterstützung von Partner/in und Homeoffice auf die Erreichbarkeitserwartungen getestet.

## D.2 Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt nahmen 1.615 Befragte an der Studie teil. Davon sind 94,4% angestellt tätig und 5,6% arbeiten selbstständig (z.B. als freie Mitarbeitende). Vier von fünf Befragte arbeiten Vollzeit (38,5 Stunden pro Woche oder mehr) und nur jede:r Fünfte arbeitet

---

<sup>1</sup> 98% beantworteten den Fragebogen in der deutschen Version.



weniger als 38 Stunden (aber mindestens 20 Stunden/Woche, was für die Teilnahme als Bedingung galt).

Der Anteil an Männern und Frauen ist ziemlich ausgeglichen: 51,5% der Befragten identifizierten sich als weiblich während sich 48,3% als männlich identifizierten und nur 2 Personen sich nicht zuordnen wollten. Das mittlere Alter beträgt 43 Jahre (SA = 11,06). Die Befragten sind zwischen 20 bis 73 Jahre alt.

Der Großteil der Befragten ist verheiratet oder in eingetragener Partnerschaft (39,8%). Weitere 27,4% leben mit Partnerin oder Partner und rund ein Viertel (25,5%) alleine. Weitere 6,6% sind entweder geschieden oder verwitwet. Rund jede:r Vierte:r hat noch Kinder im Haushalt (16,0% 1 Kind; 10,5% 2 Kinder; 1,4% 3 Kinder und 0,2% 4 oder mehr Kinder). Das Bildungsniveau ist mit 25,0% Maturaabsolvent:innen und 35,9% Hochschulabsolvent:innen hoch .

Die Vorgesetzten der Befragten waren mehrheitlich männlich (67,6%) und nur ein Drittel weiblich (31,0%). Vier Vorgesetzte wurden als divers eingeschätzt. Meist (39,2%) war das dominierende Geschlecht in der Belegschaft allerdings gemischt. Nur in 10,4% der Fälle war es ein Unternehmen, das klar überwiegend männlich eingeschätzt wurde (mit über 90% Männern im Unternehmen) und in 7,1% der Fälle war der organisationale Kontext klar weiblich. Bei den restlichen Befragten wurde in 22,8% der Fälle von etwas mehr Männern als Frauen im Unternehmen ausgegangen und in 17,4% der Fälle von mehr Frauen als Männern im Unternehmen.

Die Unternehmen waren größtenteils in der Privatwirtschaft tätig (60,3%), 25,4% im staatlichen Sektor und 7,0% waren NPOs oder im gemeinnützigen Bereich. Die Beschäftigten arbeiteten größtenteils (45,4%) in Unternehmen mit 250 Beschäftigten oder mehr.

### D.3 Einschätzungen zur eigenen Arbeitssituation

Im Folgenden werden die Einschätzungen der Befragten zu ihrer Arbeitssituation für folgende vier Themen beschrieben und Unterschiede nach Geschlecht, Kindern und der beruflichen Position als Führungskraft oder Mitarbeitende analysiert:

1. Führungstätigkeit und Karriereaspiration
2. Flexibilität der Arbeit
3. Arbeits-Familienkonflikt
4. Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit

Für die Bewertung der Unterschiede nach Subgruppen wurde eine multivariate Varianzanalyse durchgeführt (die das Zusammenspiel der abhängigen Variablen

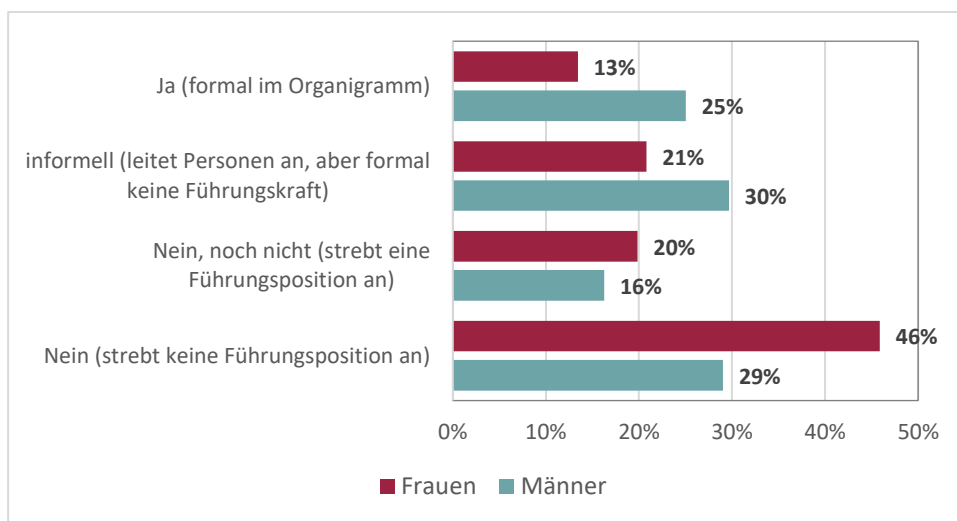
berücksichtigt), in der sowohl die Signifikanz der einzelnen Variablen (Geschlecht, Kinder, Führungsposition) wie auch die Interaktion der drei Variablen geprüft wurde. Wurden in der multivariaten Varianzanalyse Unterschiede gefunden, dann erfolgte eine univariate Varianzanalyse. Im Folgenden sind die gefundenen Unterschiede deskriptiv dargestellt.

### D.3.1 Führungstätigkeit und Karriereaspiration

In der Erhebung wurde sowohl nach der aktuellen beruflichen Position wie auch nach den Ambitionen für eine Führungsposition, die Karriereaspiration, gefragt.

Von den Befragten waren 19% in einer Führungsposition tätig, 13% Frauen und 25% Männer (siehe Abbildung 1). Weitere 25% der Befragten leiten zwar Mitarbeiter:innen an, aber sind formal nicht in einer Führungsposition. Der Geschlechterunterschied ist geringer bei der informellen Führung. Von den Frauen und Männern, die in (noch) keiner Führungsposition sind, streben rund ein Drittel eine Führungsposition an, während zwei Drittel dies nicht anstreben.

**Abbildung 1: Leitungsfunktion nach Geschlecht**



Haben Sie in ihrer Arbeit eine Leitungsfunktion (das heißt: Sie sind für die Beaufsichtigung und Anleitung von anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zuständig)?

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Hinsichtlich dem Streben nach einer Führungsposition gibt es also deutliche Geschlechterunterschiede. Um die Motive dafür zu ergründen, wurden die Beschäftigten offen befragt, warum sie keine Führungsposition anstreben. Interessant sind hier wiederum die unterschiedlichen Argumentationen von Frauen und Männern (siehe Tabelle 5):

Rund ein Drittel der Frauen gibt an, dass es für sie durch die Organisationsstruktur, ihre Ausbildung, aus zeitlichen Gründen oder ohne konkretere Angabe nicht möglich ist, eine Führungsposition zu erreichen. Von Männern wird die fehlende Möglichkeit weniger oft

genannt, sondern stärker fehlendes Interesse, nicht der Typ dafür zu sein oder auch schlechte Erfahrungen als Führungsposition in der Vergangenheit angeführt. Rund ein Fünftel – dies ist bei Frauen und Männern ungefähr gleich stark vertreten – verknüpft ihr Desinteresse mit den Anforderungen der Führungstätigkeit, in der sie sich weniger fachspezifisch betätigen können, mehr Stress oder auch Verantwortung tragen müssen. Und schließlich gibt es auch noch eine relativ große Gruppe, die sich für Führungsposition als zu alt sieht, weil sie nur noch sieben Jahre oder weniger bis zur Pension haben.

**Tabelle 5: Gründe gegen Bestrebungen für Führungsposition nach Geschlecht**

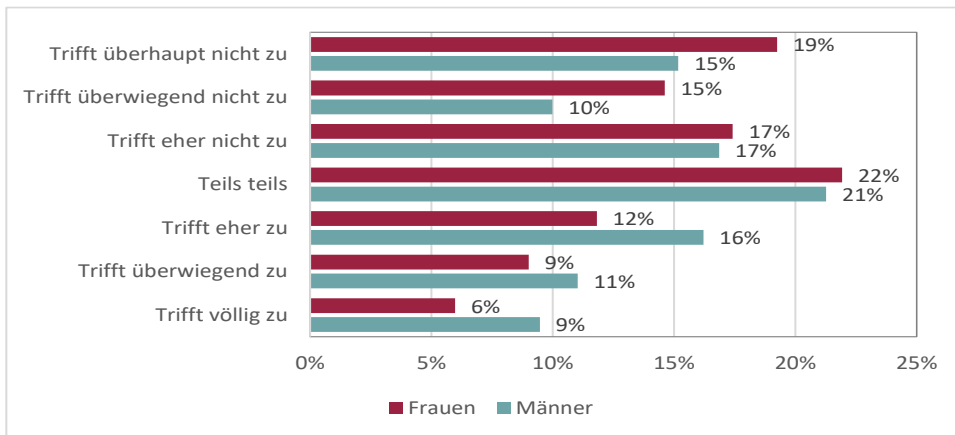
	Frauen	Männer
nicht möglich	18%	7%
Keine Zeit	16%	5%
Kein Interesse	16%	26%
schlechte Erfahrung als Führungskraft	3%	5%
nicht Typ dafür	5%	4%
Tätigkeit nicht attraktiv	8%	8%
Zu viel Stress	4%	7%
Zu viel Verantwortung	9%	5%
zu alt	9%	11%
aus gesundheitlichen Gründen	1%	2%
Zugeordnete Antworten	88%	80%
Antworten insgesamt	341	228

Offene Frage an die Befragten, die in der Frage nach der Leitungsfunktion angegeben haben, dass sie keine Führungsposition anstreben: Warum streben Sie keine Führungsposition an?

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Die Karriereaspiration, die hier über das Karrierestreben in der eigenen Institution, die Hoffnung auf Karriereerfolge sowie auf eine Führungsposition in der Organisation abgefragt wurde, ist bei Frauen geringer als bei Männern – wenn auch nicht in einem signifikanten Ausmaß. Rund die Hälfte der Frauen (51%) zeigen keine bis eher keine Karriereaspirationen, ein Viertel strebt nach einer höheren Berufsposition. Bei Männern liegt der Anteil jener, die angeben den beruflichen Aufstieg anzustreben, bei 36% während 42% der Männer dem (eher) nicht zustimmen (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2: Karriereaspiration nach Geschlecht**



Die Karriereaspiration wurde aus drei Items zusammengefasst, die jeweils auf einer 7-stelligen Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft vollständig zu abgefragt wurden:

Ich strebe in meiner Organisation oder meinem Unternehmen eine Führungsposition an. MW = 3,24, SA = 1,93.

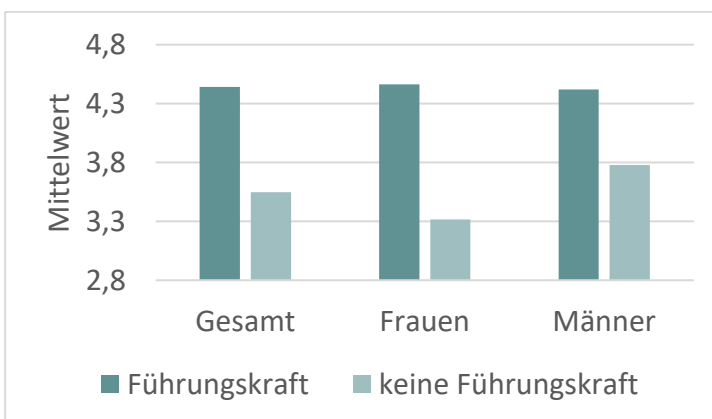
Ich hoffe, dass ich in meiner Karriere vorankomme. MW = 4,20, SA = 1,92.

Ich hoffe, eine (höhere) Führungsposition in meiner Organisation oder meinem Unternehmen zu erreichen. MW = 3,47, SA = 1,98.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023. N = 1.615.

Abgesehen davon, dass Personen, die bereits in einer Führungsposition sind, eine höhere Karriereaspiration aufweisen (siehe Abbildung 3), zeigt sich auch ein signifikanter Unterschied zwischen Beschäftigten mit und ohne Kinder (siehe Abbildung 4). Dieser Unterschied bleibt auch wenn das Geschlecht und die Führungsposition berücksichtigt wird: Kinder verstärken den Wunsch nach beruflichem Aufstieg, bei Männern noch stärker als bei Frauen.

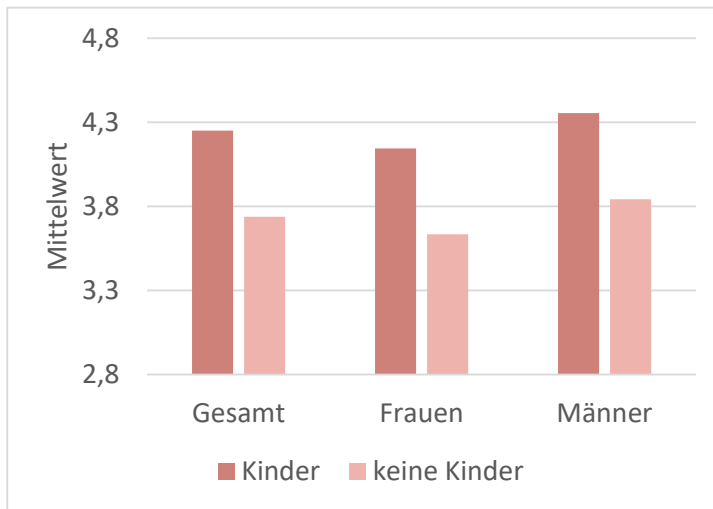
**Abbildung 3: Karriereaspiration mit und ohne Führungsposition und Geschlecht**



Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft vollständig zu, N = 1.615.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Abbildung 4: Karriereaspiration mit und ohne Kinder nach Geschlecht**



Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft vollständig zu, N = 1.615.  
Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Tabelle 6: Karriereaspiration nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft.**

			$\alpha = 0,05$ (95% Signifikanz)				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
			1.615	3,63	1,796	3,547	3,723
Weiblich			820	3,889	0,102	3,689	4,090
Männlich			771	4,099	0,079	3,944	4,254
Keine Kinder			1.144	3,738	0,068	3,605	3,872
Kinder			447	4,250	0,110	4,034	4,465
Führungskraft			303	4,441	0,117	4,211	4,670
Keine Führungskraft			1.288	3,548	0,055	3,440	3,655
weiblich	Keine Kinder		617	3,634	0,104	3,429	3,839
	Kinder		209	4,145	0,176	3,801	4,489
männlich	Keine Kinder		532	3,843	0,087	3,672	4,014
	Kinder		243	4,355	0,132	4,096	4,614
weiblich	Führungskraft		111	4,463	0,190	4,091	4,835
	Keine Führungskraft		715	3,316	0,076	3,166	3,465
männlich	Führungskraft		194	4,419	0,138	4,149	4,688
	Keine Führungskraft		581	3,779	0,078	3,626	3,933
Führungskraft (FK)	Keine Kinder		217	4,057	0,123	3,815	4,298
	Kinder		88	4,825	0,199	4,434	5,215
Keine Führungskraft (kFK)	Keine Kinder		932	3,420	0,058	3,306	3,534
	Kinder		364	3,675	0,092	3,494	3,856
weiblich	Keine Kinder	FK	82	3,926	0,195	3,544	4,308
		kFK	535	3,341	0,076	3,193	3,490
	Kinder	FK	29	4,188	0,151	3,892	4,483
		kFK	180	3,499	0,088	3,326	3,672
männlich	Keine Kinder	FK	135	5,000	0,325	4,362	5,638
		kFK	397	3,290	0,132	3,031	3,549
	Kinder	FK	59	4,649	0,230	4,198	5,101
		kFK	184	4,060	0,129	3,806	4,314

Die Karriereaspiration wurde aus folgenden drei Items zusammengefasst, die jeweils auf einer 7-stelligen Skala von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft vollständig zu abgefragt wurden, N = 1.615:

Ich strebe in meiner Organisation oder meinem Unternehmen eine Führungsposition an.

Ich hoffe, dass ich in meiner Karriere vorankomme.

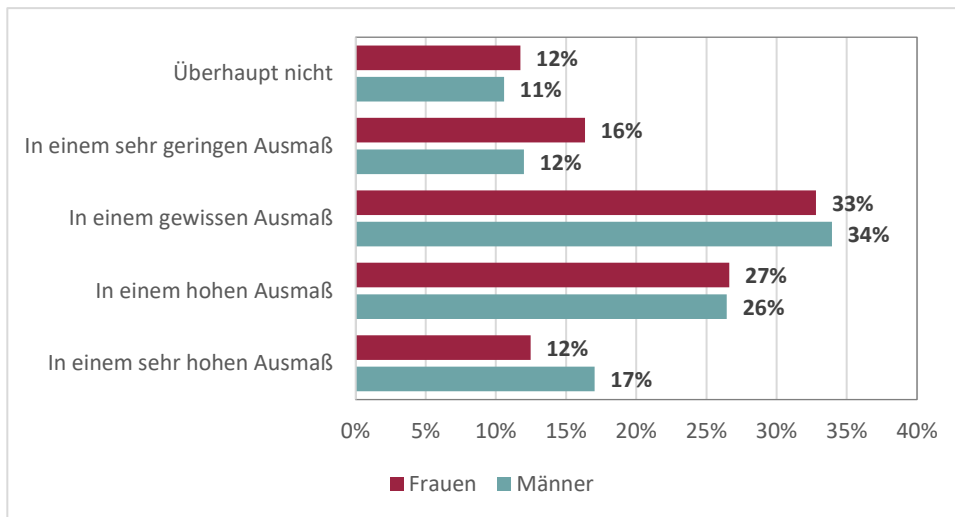
Ich hoffe, eine (höhere) Führungsposition in meiner Organisation oder meinem Unternehmen zu erreichen. Quelle:

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

### D.3.2 Flexibilisierung der Arbeit

Durch die Covid-Pandemie wurde Arbeit flexibler. Hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeit erfragten wir, wie autonom die Befragten bei ihrer Arbeitszeitgestaltung sind und in welchem Ausmaß sie im Homeoffice tätig sind.

**Abbildung 5: Arbeitszeitflexibilität**



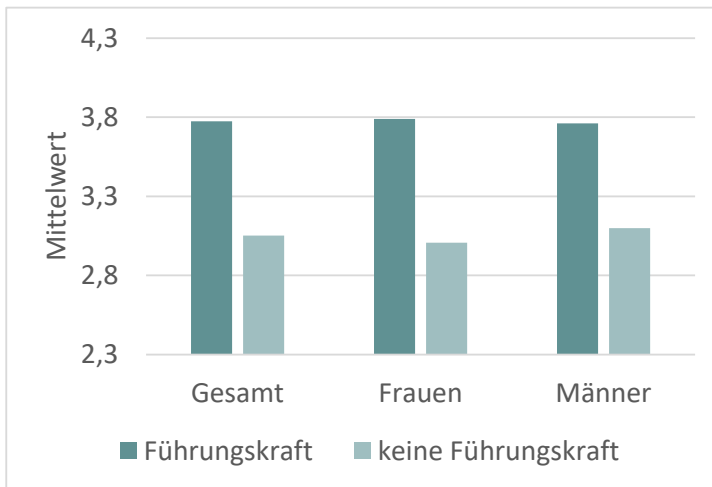
Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen? N = 1.615, MW = 3,20, SA = 1,19.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Nur ein Fünftel der Befragten gibt an, zeitlich nicht oder nur in einem sehr geringen Ausmaß autonom die Arbeitszeit bestimmen zu können. Für ein Viertel besteht hingegen ein hohes oder sehr hohes Ausmaß an Flexibilität.

Frauen geben etwas weniger Zeitautonomie im Beruf an. Dieser Geschlechterunterschied ist nicht signifikant und verschwindet, wenn man um die Führungsposition kontrolliert (siehe Abbildung 6). Signifikante Unterschiede bestehen hingegen hinsichtlich der Berufsposition: Führungskräfte arbeiten zeitlich flexibler als Mitarbeiter:innen.

**Abbildung 6: Arbeitszeitautonomie mit und ohne Führungsposition nach Geschlecht**

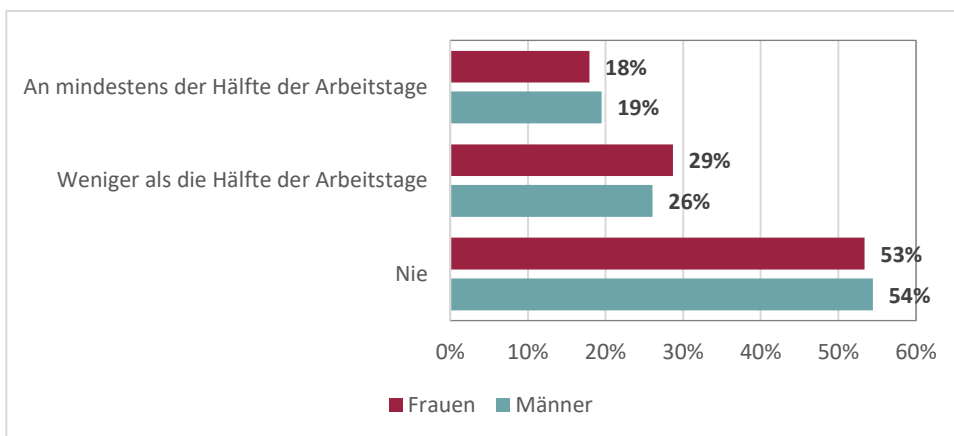


Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen? (Von 1 = *Überhaupt nicht* bis 5 = *In einem sehr hohen Ausmaß*). N = 1.615.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Ähnlich verhält es sich mit den Nutzungsmöglichkeiten von Homeoffice. In der befragten Stichprobe gibt es kaum Unterschiede nach Geschlecht (siehe Abbildung 7). Knapp die Hälfte der Frauen und Männer gibt an, in den vier Wochen vor der Befragung zeitweise im Homeoffice gearbeitet zu haben. Knapp ein Fünftel hat mehr als die Hälfte der Arbeitstage von Zuhause gearbeitet.

**Abbildung 7: Nutzung von Homeoffice**



Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen im Homeoffice gearbeitet? N = 1.615; MW = 2,35. SA = 0,78

1 = An mindestens der Hälfte der Arbeitstage, 2 = Weniger als die Hälfte der Arbeitstag, 3 = Nie.

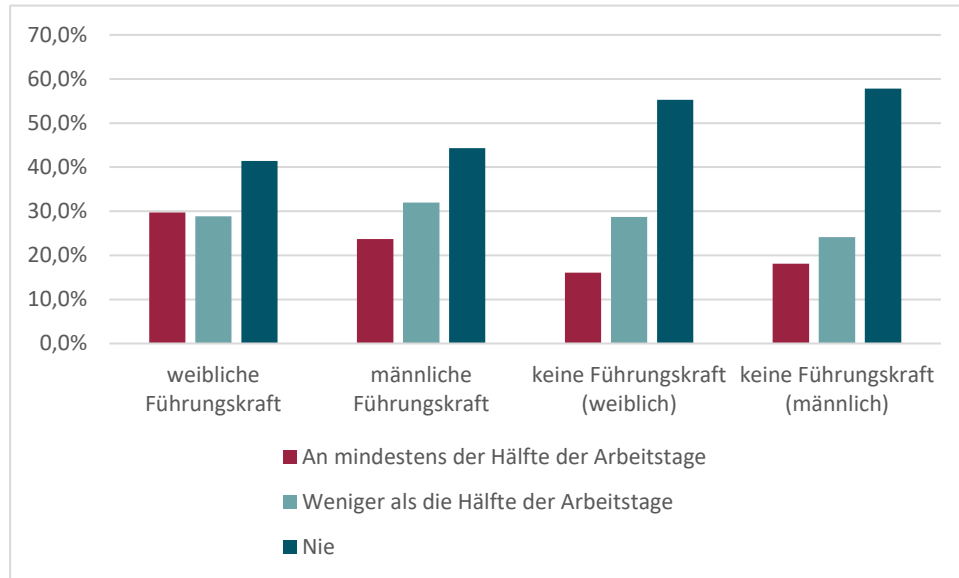
Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Auch bezüglich des Ausmaßes von Homeoffice hier gibt es einen signifikanten Unterschied nach der beruflichen Position: Führungskräfte arbeiten öfter im Homeoffice



(siehe Abbildung 8). Diese Unterschiede zeigen sich sowohl für Personen mit Kindern wie auch ohne Kinder. Interaktionen mit Geschlecht und Kindern bleiben insignifikant.

**Abbildung 8: Arbeit im Homeoffice nach beruflicher Position und Geschlecht**



Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen im Homeoffice gearbeitet? N = 1.615; 1 = An mindestens der Hälfte der Arbeitstage, 2 = Weniger als die Hälfte der Arbeitstag, 3 = Nie.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Tabelle 7: Arbeitszeitautonomie nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft**

		N	MW	SA	$\alpha = 0,05$		
					Untere Grenze	Obere Grenze	
Gesamt		1.615	2,35	0,776	3,137	3,253	
weiblich		820	3,398	0,067	3,266	3,530	
männlich		771	3,429	0,052	3,327	3,532	
Keine Kinder		1.144	3,386	0,045	3,298	3,474	
Kinder		447	3,442	0,072	3,300	3,583	
Führungskraft		303	3,775	0,077	3,624	3,927	
Keine Führungskraft		1.288	3,052	0,036	2,982	3,123	
weiblich	Keine Kinder	617	3,308	0,069	3,173	3,443	
	Kinder	209	3,489	0,116	3,262	3,715	
männlich	Keine Kinder	532	3,464	0,058	3,352	3,577	
	Kinder	243	3,394	0,087	3,224	3,565	
weiblich	Führungskraft	111	3,790	0,125	3,545	4,035	
	Keine Führungskraft	715	3,006	0,050	2,908	3,105	
männlich	Führungskraft	194	3,761	0,091	3,583	3,939	
	Keine Führungskraft	581	3,098	0,052	2,997	3,199	
Führungskraft (FK)	Keine Kinder	217	3,698	0,081	3,538	3,857	
	Kinder	88	3,853	0,131	3,596	4,111	
Keine Führungskraft (kFK)	Keine Kinder	932	3,075	0,038	3,000	3,150	
	Kinder	364	3,075	0,038	3,000	3,150	
weiblich	Keine Kinder	FK	82	3,580	0,128	3,329	3,832
		kFK	535	3,036	0,050	2,938	3,134
	Kinder	FK	29	4,000	0,214	3,580	4,420
		kFK	180	2,977	0,087	2,807	3,148
männlich	Keine Kinder	FK	135	3,815	0,099	3,620	4,010
		kFK	397	3,114	0,058	3,000	3,228
	Kinder	FK	59	3,707	0,152	3,410	4,004
		kFK	184	3,082	0,085	2,915	3,249

Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen? (Von 1 = Überhaupt nicht bis 5 = In einem sehr hohen Ausmaß).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Tabelle 8: Homeoffice-Nutzung nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft**

			N	MW	SA	$\alpha = 0,05$	
						Untere Grenze	Obere Grenze
Gesamt			1.615	2,350	0,776	2,316	2,391
weiblich			820	2,209	0,045	2,121	2,297
männlich			771	2,294	0,035	2,225	2,362
Keine Kinder			1.144	2,307	0,030	2,248	2,365
Kinder			447	2,196	0,048	2,101	2,291
Führungskraft			303	2,112	0,051	2,011	2,213
Keine Führungskraft			1.288	2,391	0,024	2,344	2,438
weiblich	Keine Kinder	FK	617	2,302	0,046	2,212	2,392
		Kinder	209	2,116	0,077	1,964	2,267
männlich	Keine Kinder	FK	532	2,311	0,038	2,236	2,386
		Kinder	243	2,276	0,058	2,162	2,390
weiblich	Keine Führungskraft	FK	111	2,041	0,083	1,877	2,204
		Kinder	715	2,377	0,033	2,311	2,443
männlich	Keine Führungskraft	FK	194	2,183	0,060	2,064	2,301
		Kinder	581	2,404	0,034	2,337	2,472
Führungskraft (FK)	Keine Kinder	FK	217	2,215	0,054	2,109	2,321
		Kinder	88	2,009	0,088	1,837	2,180
Keine Führungskraft (kFK)	Keine Kinder	FK	932	2,398	0,026	2,348	2,448
		Kinder	364	2,383	0,041	2,304	2,463
weiblich	Keine Kinder	FK	82	2,185	0,086	2,017	2,353
		kFK	535	2,185	0,086	2,017	2,353
	Kinder	FK	29	1,897	0,143	1,616	2,177
		kFK	180	2,335	0,058	2,221	2,449
männlich	Keine Kinder	FK	135	2,244	0,066	2,114	2,375
		kFK	397	2,377	0,039	2,301	2,453
	Kinder	FK	59	2,121	0,101	1,922	2,319
		kFK	184	2,432	0,057	2,320	2,543

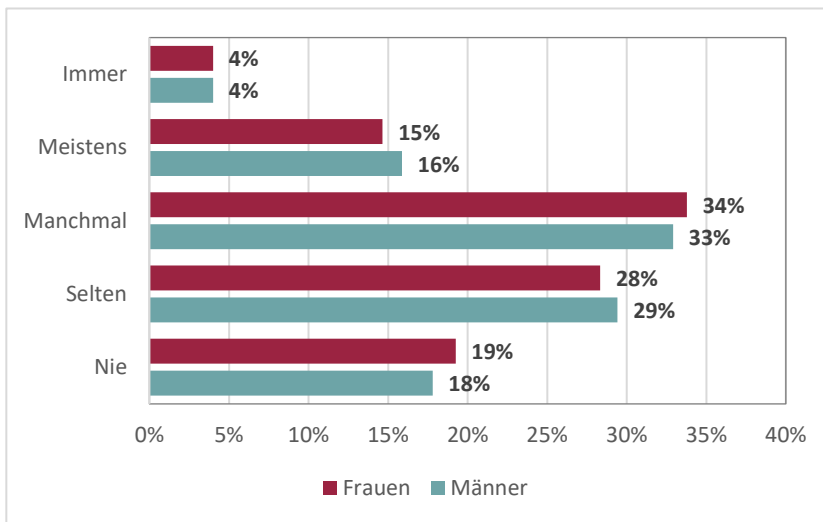
Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen im Homeoffice gearbeitet? 1 = An mindestens der Hälfte der Arbeitstage, 2 = Weniger als die Hälfte der Arbeitstage, 3 = Nie.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

### D.3.3 Arbeits-Familien-Konflikt

Ergänzend wurden die Beschäftigten nach dem erlebten Arbeits-Familien-Konflikt befragt. Sie gaben an wie oft sie in den letzten Monaten das Gefühl hatten, dass Ihre Arbeit Sie davon abhält, so viel Zeit mit Ihrer Familie zu verbringen, wie Sie es möchten. Arbeit bezieht sich dabei auf Berufsarbeit und nicht auf die unbezahlte Arbeit für Haushalt und Familie.

**Abbildung 9: Arbeits-Familien-Konflikt von Frauen und Männern**

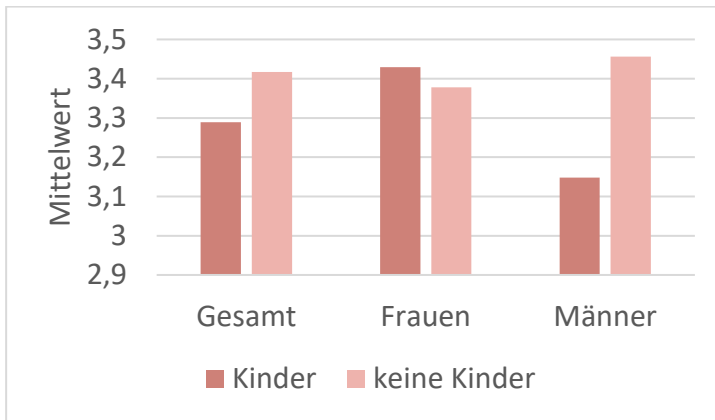


Wie oft haben Sie in den letzten Monaten das Gefühl gehabt, dass Ihre Arbeit Sie davon abhält, so viel Zeit mit Ihrer Familie zu verbringen, wie Sie es möchten? 1 = immer, 2 = meistens, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie. Da niedrige Werte mehr Arbeits-Familien-Konflikt bedeuten, wird dies als Arbeits-Familien-Balance dargestellt. N = 1.615, MW 3,43, SA 1,08.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Rund ein Fünftel der Befragten gibt an, immer oder meistens nicht genug Zeit für Familie zu haben. Die Einschätzungen zum Arbeits-Familien-Konflikt sind bei den Befragten mit Kindern schlechter als ohne Kinder. Allerdings gilt dies vor allem für Männer, während bei Frauen kein großer Unterschied besteht.

**Abbildung 10: Arbeits-Familien-Balance mit und ohne Kinder nach Geschlecht**

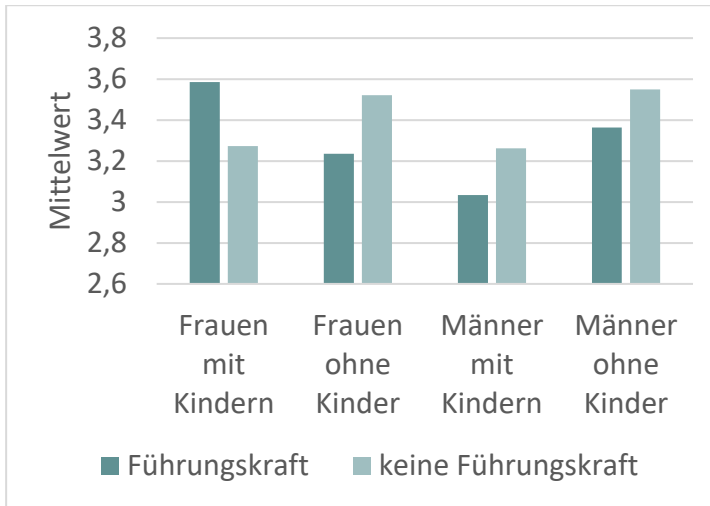


Wie oft haben Sie in den letzten Monaten das Gefühl gehabt, dass Ihre Arbeit Sie davon abhält, so viel Zeit mit Ihrer Familie zu verbringen, wie Sie es möchten? 1 = immer, 2 = meistens, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie. N = 1.615

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Männliche Führungskräfte mit Kindern zeigen die geringste Arbeits-Familien-Balance und damit den höchsten Arbeits-Familien-Konflikt. Bei Frauen sind die Muster auch in der Interaktion mit beruflicher Position hingegen anders. Weibliche Führungskräfte mit Kindern zeigen die höchste Balance (siehe Abbildung 11). Sie lagern möglicherweise Putz- und Pflegearbeiten im Haushalt auf andere Beschäftigte aus. Die finanziellen Möglichkeiten als Führungskraft erleichtert die Vereinbarkeit oder aber Kinder sind bereits älter, wenn Frauen Führungspositionen erreichen. Es könnte aber auch auf Antwortverzerrungen zurückzuführen sein, da die Antworten zu diesem Item mit Zustimmung begannen und mit der Ablehnung endeten, während bei den anderen Fragestellungen zuerst ablehnende Antworten genannt wurden. Außerdem ist die Gruppe der Frauen, die Kinder und eine Führungsposition haben, sehr klein.

**Abbildung 11: Arbeits-Familien-Balance nach beruflicher Position, Kindern und Geschlecht**



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, 2 = meistens, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie). N = 1.615  
Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Tabelle 9: Arbeits-Familien-Balance nach Kindern, Führungskraft und Geschlecht.**

			$\alpha = 0,05$				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
Gesamt			1.615	3,427	1,079	3,37	3,48
weiblich			820	3,404	0,063	3,281	3,526
männlich			771	3,302	0,048	3,207	3,397
Keine Kinder			1.144	3,417	0,042	3,335	3,499
Kinder			447	3,289	0,067	3,157	3,421
Führungskraft			303	3,305	0,072	3,164	3,445
Keine Führungskraft			1.288	3,401	0,033	3,336	3,467
weiblich	Keine Kinder		617	3,378	0,064	3,252	3,503
	Kinder		209	3,429	0,107	3,219	3,640
männlich	Keine Kinder		532	3,456	0,053	3,351	3,561
	Kinder		243	3,148	0,081	2,990	3,307
weiblich	Führungskraft		111	3,410	0,116	3,183	3,638
	Keine Führungskraft		715	3,397	0,047	3,305	3,488
männlich	Führungskraft		194	3,199	0,084	3,034	3,364
	Keine Führungskraft		581	3,406	0,048	3,312	3,500
Führungskraft (FK)		Keine Kinder	217	3,299	0,075	3,151	3,447
		Kinder	88	3,310	0,122	3,071	3,550
Keine Führungskraft (kFK)		Keine Kinder	932	3,535	0,036	3,465	3,605
		Kinder	364	3,268	0,057	3,156	3,379
weiblich	Keine Kinder	FK	82	3,235	0,119	3,001	3,468
		kFK	535	3,521	0,046	3,429	3,612
	Kinder	FK	29	3,586	0,199	3,196	3,977
		kFK	180	3,273	0,081	3,114	3,431
männlich	Keine Kinder	FK	135	3,363	0,092	3,182	3,544
		kFK	397	3,549	0,054	3,444	3,655
	Kinder	FK	59	3,034	0,141	2,758	3,311
		kFK	184	3,262	0,079	3,107	3,418

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, 2 = meistens, 3 = manchmal, 4 = selten, 5 = nie). Da niedrige Werte mehr Berufs-Familien-Konflikt bedeuten, wird dies als Berufs-Familien-Balance dargestellt.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

### D.3.4 Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit

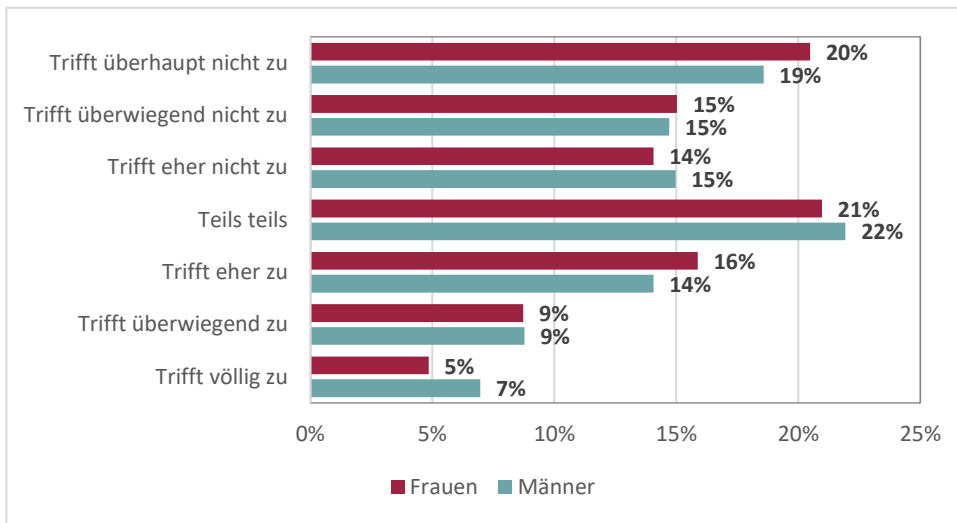
Die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit wurde aus unterschiedlichen Blickwinkeln abgefragt. Wir fragen nach der Erreichbarkeitsnorm im Team, der Erwartung durch den oder die Vorgesetzte, der Erwartung an die ideale Führungskraft und der Einschätzung von überlangen Arbeitszeiten der Führungskräfte.

<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, bis 7 = trifft völlig zu)
<b>Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten</b>	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, bis 7 = trifft völlig zu)  In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte/r von mir, dass ich außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin. (1 = trifft überhaupt nicht zu, bis 7 = trifft völlig zu)
<b>Erreichbarkeit der idealen Führungskraft</b>	Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu, bis 7 = trifft völlig zu)
<b>Überlange Arbeitszeit der Führungskräfte</b>	Glauben Sie, dass Führungskräfte im Vergleich zu beschäftigten ohne Führungsrolle längere Arbeitszeiten haben? (1 = Ja, deutlich länger, 2 = Ja, länger, 3 = ja, nur etwas länger, 4 = Nein, gar nicht)

In Bezug auf die Erreichbarkeitsnorm, d.h. ob es in den Arbeitsteams üblich ist, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein, wird von ca. 30% der Befragten eher, überwiegend oder völlig zugestimmt. Die Hälfte der Befragten gaben an, dass die Erreichbarkeitsnorm bei ihnen (eher) nicht ausgeprägt ist. Geschlechterunterschiede sind nicht vorhanden (siehe Abbildung 12).



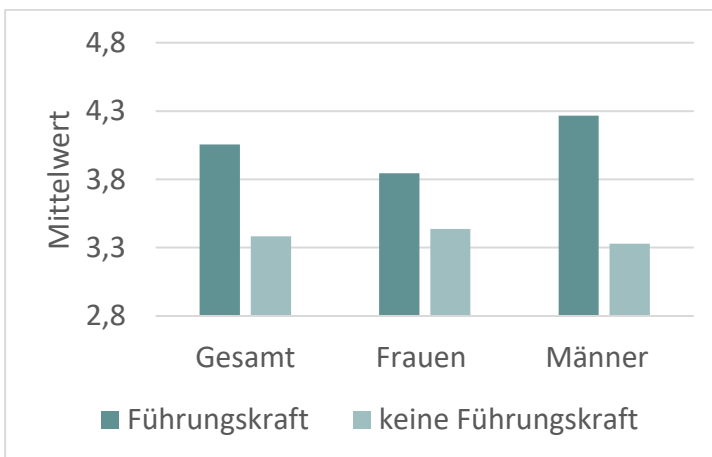
**Abbildung 12: Erreichbarkeitsnorm nach Geschlecht**



In unserem Arbeitsteam ist es üblich, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu), N = 1.615, MW = 3,47, SA = 0,05.  
 Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Wenig überraschend, wird die normative Erwartung in Teams, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar zu sein, von Führungskräften signifikant häufiger genannt als von sonstigen Beschäftigten. Von männlichen Führungskräften wird diese Team-Norm noch häufiger wahrgenommen als von Frauen (siehe Abbildung 13).

**Abbildung 13: Erreichbarkeitsnorm nach beruflicher Position und Geschlecht**

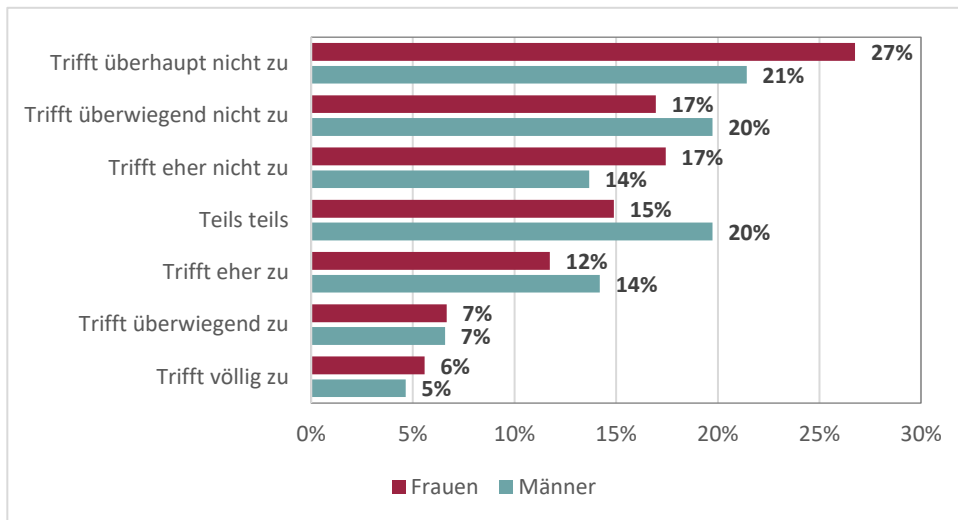


In unserem Arbeitsteam ist es üblich, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu), N = 1.615.  
 Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Noch weniger als die Team-Norm wird die Erwartung der Vorgesetzten, außerhalb der Arbeitszeit Nachrichten oder Anrufe zu beantworten bzw. erreichbar zu sein,

wahrgenommen. Für mehr als die Hälfte der Befragten trifft dies eher nicht, überhaupt nicht oder überwiegend nicht zu. Jede:r Vierte der Befragten gab jedoch an, dass ihre Vorgesetzten eine Erreichbarkeit (eher) erwarten. Dabei sind geringe Unterschiede zwischen Frauen und Männern gegeben. Männer berichten von einer höheren Erwartung ihrer Vorgesetzten als Frauen (siehe Abbildung 14 bzw. Tabelle 10).

**Abbildung 14: Erreichbarkeitserwartung der Vorgesetzten nach Geschlecht**

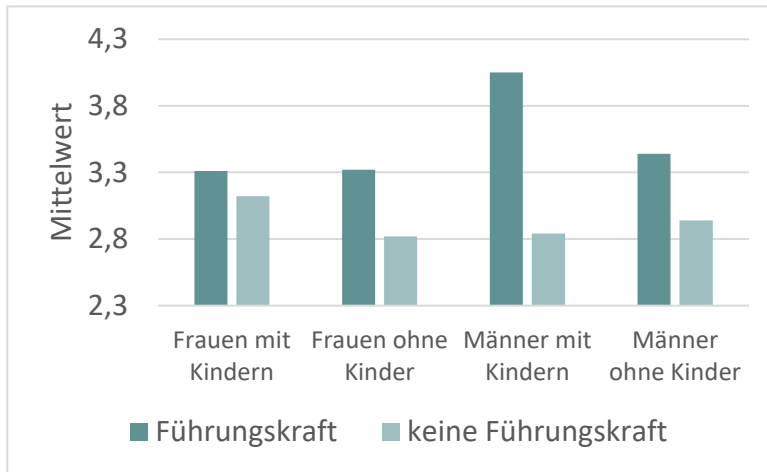


In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte/r von mir, dass ich eingehende Anrufe oder Nachrichten beantworte, auch wenn ich nicht arbeite / außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin. Von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu, N = 1.615, MW = 3,02, SA = 0,04.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Auch den Erreichbarkeitserwartungen der Vorgesetzten stimmen Führungskräfte deutlich stärker zu als die anderen Mitarbeiter:innen. Dabei zeigt sich zusätzlich ein signifikanter Einfluss von Führungsposition, Kindern und Geschlecht. Männliche Führungskräfte mit Kindern berichten die höchsten Erreichbarkeitserwartungen ihrer Vorgesetzten. Interessant ist, dass sich der Geschlechtereffekt bei den Befragten mit Kindern abhängig von der Führungsposition umdreht: Bei Männern scheint die Erreichbarkeitserwartung deutlich stärker an die Führungsposition gekoppelt zu sein als bei Frauen (siehe Abbildung 15).

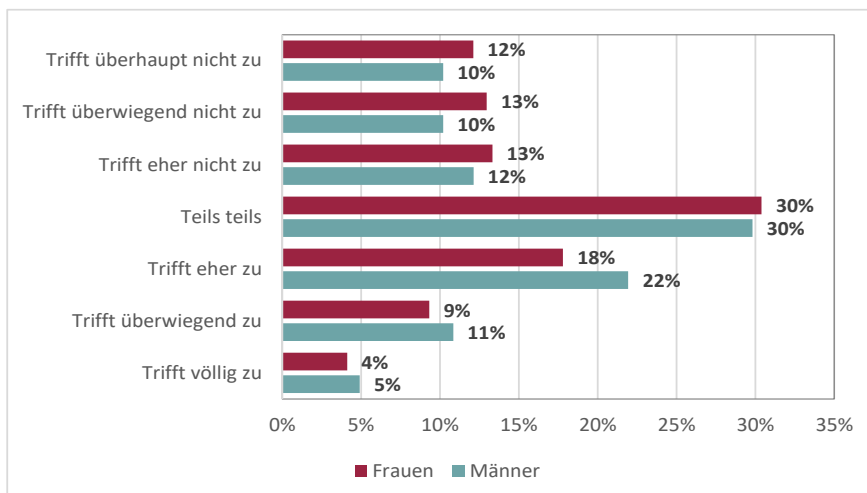
**Abbildung 15: Erreichbarkeitserwartung der Vorgesetzten nach beruflicher Position, Kindern und Geschlecht**



In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte/r von mir, dass ich eingehende Anrufe oder Nachrichten beantworte, auch wenn ich nicht arbeite / außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin. Von 1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu, N = 1.615.  
Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Wir wollten von den Befragten außerdem wissen, wieweit Führungskräfte ihrer Meinung nach erreichbar sein sollten. Mehr als ein Drittel findet es nicht notwendig, dass Führungskräfte auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sind. Knapp ein Drittel sieht das teilweise erforderlich, während die restlichen Befragten es (eher) schon als notwendig erachten, dass Führungskräfte auch außerhalb der Arbeitszeit verfügbar sind (siehe Abbildung 16).

**Abbildung 16: Erreichbarkeit der idealen Führungskraft nach Geschlecht**

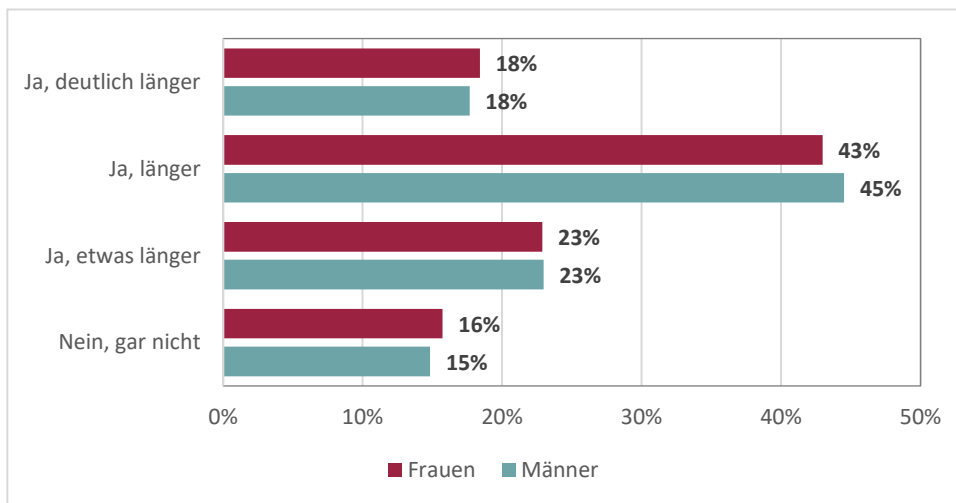


Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu). N = 1.615, MW = 3,84, SA = 0,04.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Schließlich wurden die Beschäftigten auch gefragt, wie sie die tatsächliche Arbeitszeit von Führungskräften im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsrolle einschätzen. Der Großteil der Beschäftigten (85%) sieht längere Arbeitszeiten bei Führungskräften, knapp ein Fünftel schätzt ihre Arbeitszeit deutlich länger ein und nur 15% gehen von einer ähnlichen Arbeitszeit aus. Männer und Frauen unterscheiden sich dabei wiederum kaum (siehe Abbildung 17).

**Abbildung 17: Überlange Arbeitszeiten der Führungskräfte nach Geschlecht**



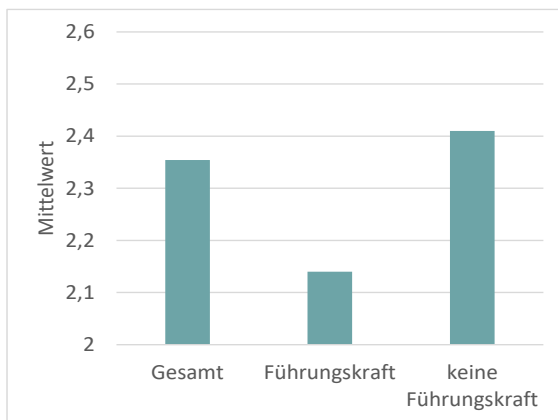
Glauben Sie, dass Führungskräfte im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsrolle längere Arbeitszeiten haben?

N = 1.615, MW = 2,35, SA = 0,02.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Die Einschätzungen zur Arbeitszeit von Führungskräften unterscheiden sich signifikant zwischen Führungskräften und sonstigen Beschäftigten. Führungskräfte schätzen die Arbeitszeit in ihrer Selbstbetroffenheit höher ein als die sonstigen Beschäftigten mit ihrer externen Perspektive.

**Abbildung 18: Überlange Arbeitszeiten der Führungskräfte nach Berufsposition**



Glauben Sie, dass Führungskräfte im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsrolle längere Arbeitszeiten haben?  
(1 = Ja, deutlich länger, 2 = Ja, länger, 3 = ja, nur etwas länger, 4 = Nein, gar nicht).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

**Tabelle 10: Erreichbarkeitsnorm nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft**

			$\alpha = 0,05$				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
Gesamt			1.615	3,468	0,045	3,380	3,557
weiblich			820	3,640	0,104	3,437	3,844
männlich			771	3,797	0,080	3,640	3,955
Keine Kinder			1.144	3,637	0,069	3,501	3,772
Kinder			447	3,801	0,111	3,582	4,020
Führungskraft			303	4,055	0,119	3,822	4,288
Keine Führungskraft			1.288	3,383	0,055	3,274	3,492
weiblich	Keine Kinder	617	3,621	0,106	3,413	3,829	
	Kinder	209	3,660	0,178	3,311	4,010	
männlich	Keine Kinder	532	3,653	0,089	3,479	3,827	
	Kinder	243	3,942	0,134	3,679	4,204	
weiblich	Führungskraft	111	3,844	0,192	3,466	4,221	
	Keine Führungskraft	715	3,437	0,077	3,286	3,589	
männlich	Führungskraft	194	4,266	0,140	3,992	4,540	
	Keine Führungskraft	581	3,329	0,079	3,173	3,485	
Führungskraft (FK)	Keine Kinder	217	3,989	0,125	3,744	4,234	
	Kinder	88	4,121	0,202	3,724	4,517	
Keine Führungskraft (kFK)	Keine Kinder	932	3,285	0,059	3,169	3,400	
	Kinder	364	3,481	0,094	3,297	3,665	
weiblich	Keine Kinder	FK	82	3,963	0,198	3,575	4,350
		kFK	535	3,278	0,077	3,127	3,429
	Kinder	FK	29	3,724	0,330	3,077	4,372
		kFK	180	3,597	0,134	3,334	3,859
männlich	Keine Kinder	FK	135	4,015	0,153	3,715	4,315
		kFK	397	3,291	0,089	3,116	3,467
	Kinder	FK	59	4,517	0,233	4,059	4,975
		kFK	184	3,366	0,131	3,108	3,624

In unserem Arbeitsteam ist es üblich, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten für arbeitsbezogene Dinge erreichbar zu sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023

**Tabelle 11: Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzte nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft.**

			$\alpha = 0,05$				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
Gesamt			1.615	3,024	0,0434	2,9378	3,1102
weiblich			820	3,163	0,101	2,964	3,362
männlich			771	3,328	0,078	3,174	3,482
keine Kinder			1.144	3,138	0,067	3,006	3,271
Kinder			447	3,353	0,109	3,139	3,567
Führungskraft			303	3,551	0,116	3,323	3,778
keine Führungskraft			1.288	2,941	0,054	2,834	3,047
weiblich	keine Kinder		617	3,087	0,104	2,884	3,290
	Kinder		209	3,239	0,174	2,898	3,580
männlich	keine Kinder		532	3,189	0,087	3,020	3,359
	Kinder		243	3,467	0,131	3,210	3,724
weiblich	Führungskraft		111	3,331	0,188	2,962	3,700
	keine Führungskraft		715	2,995	0,076	2,847	3,143
männlich	Führungskraft		194	3,770	0,136	3,503	4,038
	keine Führungskraft		581	2,886	0,078	2,734	3,039
Führungskraft (FK)	keine Kinder		217	3,989	0,125	3,744	4,234
	Kinder		88	4,121	0,202	3,724	4,517
keine Führungskraft (kFK)	keine Kinder		932	3,285	0,059	3,169	3,400
	Kinder		364	3,481	0,094	3,297	3,665
weiblich	keine Kinder	FK	82	3,352	0,193	2,973	3,730
		kFK	535	2,822	0,075	2,675	2,970
	Kinder	FK	29	3,310	0,323	2,678	3,943
		kFK	180	3,168	0,131	2,911	3,424
männlich	keine Kinder	FK	135	3,437	0,149	3,144	3,730
		kFK	397	2,942	0,087	2,770	3,113
	Kinder	FK	59	4,103	0,228	3,656	4,551
		kFK	184	2,831	0,128	2,579	3,082

In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte/r von mir, dass ich eingehende Anrufe oder Nachrichten beantworte, wenn ich nicht arbeite / außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023

**Tabelle 12: Erreichbarkeit der idealen Führungskraft nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft.**

			$\alpha = 0,05$				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
			1.615	3,837	0,040	3,758	3,915
weiblich			820	3,926	0,093	3,744	4,109
männlich			771	4,099	0,072	3,958	4,240
keine Kinder			1.144	3,951	0,062	3,829	4,072
Kinder			447	4,074	0,100	3,878	4,270
Führungskraft			303	4,243	0,107	4,034	4,452
keine Führungskraft			1.288	3,782	0,050	3,684	3,879
weiblich	keine Kinder		617	3,826	0,095	3,639	4,012
	Kinder		209	4,027	0,160	3,713	4,340
männlich	keine Kinder		532	4,075	0,079	3,920	4,231
	Kinder		243	4,122	0,120	3,887	4,358
weiblich	Führungskraft		111	4,110	0,172	3,771	4,448
	keine Führungskraft		715	3,743	0,069	3,607	3,879
männlich	Führungskraft		194	4,377	0,125	4,132	4,623
	keine Führungskraft		581	3,820	0,071	3,681	3,960
Führungskraft (FK)	keine Kinder		217	4,177	0,112	3,957	4,396
	Kinder		88	4,310	0,181	3,955	4,666
keine Führungskraft (kFK)	keine Kinder		932	3,725	0,053	3,621	3,828
	Kinder		364	3,839	0,084	3,674	4,004
weiblich	keine Kinder	FK	82	4,012	0,177	3,665	4,360
		kFK	535	3,639	0,069	3,504	3,775
	Kinder	FK	29	4,207	0,296	3,626	4,788
		kFK	180	3,847	0,120	3,611	4,082
männlich	keine Kinder	FK	135	4,341	0,137	4,072	4,610
		kFK	397	3,810	0,080	3,653	3,967
	Kinder	FK	59	4,414	0,209	4,003	4,824
		kFK	184	3,831	0,118	3,599	4,062

Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu bis 7 = trifft völlig zu).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023



**Tabelle 13: Überlange Arbeitszeiten der Führungskräfte nach Kindern, Geschlecht und Führungskraft.**

			$\alpha = 0,05$				
			N	MW	SA	Untere Grenze	Obere Grenze
Gesamt			1.615	2,354	0,024	2,308	2,400
weiblich			820	2,326	0,055	2,219	2,434
männlich			771	2,271	0,042	2,188	2,355
keine Kinder			1.144	2,243	0,037	2,172	2,315
Kinder			447	2,354	0,059	2,239	2,470
Führungskraft			303	2,196	0,029	2,344	2,459
keine Führungskraft			1.288	2,402	0,056	2,093	2,314
weiblich	keine Kinder		617	2,204	0,056	2,093	2,314
	Kinder		209	2,449	0,094	2,264	2,634
männlich	keine Kinder		532	2,127	0,074	1,982	2,272
	Kinder		243	2,416	0,042	2,333	2,498
weiblich	Führungskraft		111	2,265	0,102	2,065	2,464
	keine Führungskraft		715	2,388	0,041	2,307	2,468
männlich	Führungskraft		194	2,416	0,042	2,333	2,498
	keine Führungskraft		581	4,377	0,125	4,132	4,623
Führungskraft (FK)	keine Kinder		217	2,073	0,066	1,943	2,203
	Kinder		88	2,319	0,107	2,109	2,529
keine Führungskraft (kFK)	keine Kinder		932	2,414	0,031	2,353	2,475
	Kinder		364	2,390	0,050	2,292	2,487
weiblich	keine Kinder	FK	82	2,012	0,105	1,807	2,217
		kFK	535	2,395	0,041	2,315	2,475
	Kinder	FK	29	2,517	0,175	2,175	2,860
		kFK	180	2,381	0,071	2,242	2,520
männlich	keine Kinder	FK	135	2,133	0,081	1,975	2,292
		kFK	397	2,433	0,047	2,340	2,526
	Kinder	FK	59	2,121	0,124	1,878	2,363
		kFK	184	2,399	0,070	2,262	2,535

Glauben Sie, dass Führungskräfte im Vergleich zu beschäftigten ohne Führungsrolle längere Arbeitszeiten haben?

(1 = Ja, deutlich länger, 2 = Ja, länger, 3 = ja, nur etwas länger, 4 = Nein, gar nicht).

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023

## D.4 Vignettenerhebung

Der Online-Fragebogen wurde mit zwei Video-Vignetten angereichert, um das Ausfüllen des Fragebogens möglichst kurzweilig und interessant zu gestalten. 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 (zB Männer arbeiten oft im IT-Bereich und Frauen öfter im Sozialbereich) ausgeschlossen werden. Auch der Einfluss der sozialen Erwünschtheit wird mit dieser Methode kontrolliert.

Wir untersuchten zwei Szenarien (Abendessen, Kartenspielen), die inhaltlich durch die gleichen Protagonist:innen miteinander verbunden waren. Jede:r Teilnehmer:in sah beide Szenarien, die von folgender Ausgangssituation eingeleitet wurde.

### D.4.1 Ausgangssituation in der Vignette

Einleitend wurde beschrieben, wie die Hauptperson in der Müller GesmbH in der Personalabteilung arbeitet. In der Firma herrscht ein kollegiales Arbeitsverhältnis und die Firma Müller GesmbH wird regelmäßig als guter Arbeitsplatz ausgezeichnet. Homeoffice ist seit der Covid-19-Pandemie eine gängige Praxis, und die Beschäftigten können täglich entscheiden, von wo aus sie arbeiten. Trotzdem kommt es hin und wieder vor, dass Kollegen und Kolleginnen auch außerhalb der Arbeitszeit mit arbeitsbezogenen Fragen kontaktiert werden.

Privat lebt die Hauptperson in einer langjährigen Partnerschaft mit Alex. Um den Einfluss des Geschlechts und der privaten Situation (zB Kinder, Partner arbeitet Vollzeit vs. Teilzeit) zu erheben wurden folgende Variablen zufällig verteilt:

#### *Geschlecht der Hauptperson*

Wir nahmen an, dass Männer eher dem Bild des „ideal workers“ entsprechen und eher mit beruflichem Erfolg assoziiert werden, was möglicherweise auch mit verstärkter Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit zusammenhängen könnte. Die Hälfte der Szenarien beinhaltete die männliche Hauptperson Michael während die andere Hälfte über die weibliche Hauptperson Michaela erzählt.



**Michael**



**Michaela**

Grafik: Magdalena May

### *Faktor Kinder (2 Kinder vs. keine Kinder)*

Wir nahmen an, dass es bei Personen mit Kindern eher toleriert wird, wenn ein Anruf einer Kollegin/eines Kollegen nicht angenommen wird als bei Personen, die keine Kinder haben. Dies sollte vor allem am Abend zutreffen, da der Abend häufig als Familienzeit gesehen wird. Daher hatte die Hauptperson in der Hälfte der Szenarien zwei Kinder (5 und 8 Jahre) während in der anderen Hälfte keine Kinder vorkamen.



Grafik: Magdalena May

*Faktor Führungsposition (wird angestrebt vs. ist bereits erreicht)*

Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ist oft mit der Hoffnung auf beruflichen Aufstieg verbunden. Daher nahmen wir an, dass man von Personen, die eine Führungsposition anstreben, eher erwartet wird, dass sie auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sind.

2 Bedingungen:

- Michael/a ist **Abteilungsleiter** in seiner Firma.
- Michael/a hofft, **in die Position des Abteilungsleiters aufzusteigen**, die bald frei wird.

*Faktor Arbeitsausmaß Partner:in (Vollzeit vs. Teilzeit)*

Wir nahmen an, dass die partnerschaftliche Arbeitsteilung im Haushalt höher ist, wenn Partner:in Alex in gleichem Ausmaß erwerbstätig sind. Die Hauptperson arbeitet immer Vollzeit. Daher nahmen wir an, dass wenn auch Alex Vollzeit arbeitet, dann ist die eingeschränkte Verfügbarkeit höher.

2 Bedingungen:

- Im Gegensatz zu Michael/a arbeitet Alex **Teilzeit**, 20 Stunden pro Woche.
- Genauso wie Michael/a, arbeitet auch Alex **Vollzeit**, 40 Stunden pro Woche.

Um auch Situationen außerhalb des heteronormativen Paares einzuschließen, stellten wir Partner:in Alex androgyn dar, dh das Geschlecht sollte uneindeutig sein. Alex könnte die Abkürzung für den männlichen Vornamen Alexander sein als auch für den weiblichen Vornamen Alexandra.



**Alex (männlicher)**



**Alex (weiblicher)**

Grafik: Magdalena May

Nach der textlichen Beschreibung der Ausgangssituation folgten zwei Videos, die jeweils eine Szene beinhalteten. Der Inhalt beider Szenen war sehr ähnlich.

#### D.4.2 Beschreibung des Kurzfilms

Man sieht Michael/a beim Abschließen des Arbeitstages entweder im Homeoffice zuhause oder im Büro. Zunächst noch beim Arbeiten:



Grafik: Magdalena May

Dann beim Verlassen des Büros:



Grafik: Magdalena May

### Faktor Arbeitsort (Homeoffice vs. Büro in Firma)

Wir nahmen an, dass fehlende Co-Präsenz die Erwartung der Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit verstärkt. Der flexible Arbeitsort wird oft gemeinsam mit flexiblen Arbeitszeiten gewährt. Wenn im Büro gearbeitet wurde, dann wird durch den leeren Arbeitsplatz das Arbeitsende signalisiert während man bei Homeoffice nicht genau weiß ob die Kolleg:innen noch arbeiten oder schon Dienstschluss gemacht haben.

Danach springt das Video auf 19 Uhr:

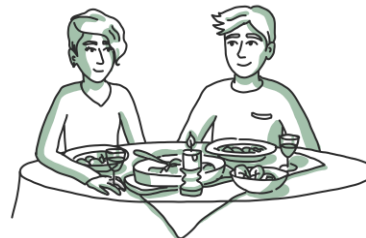
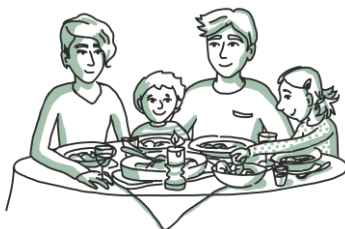
## 2 Stunden später...



Grafik: Magdalena May

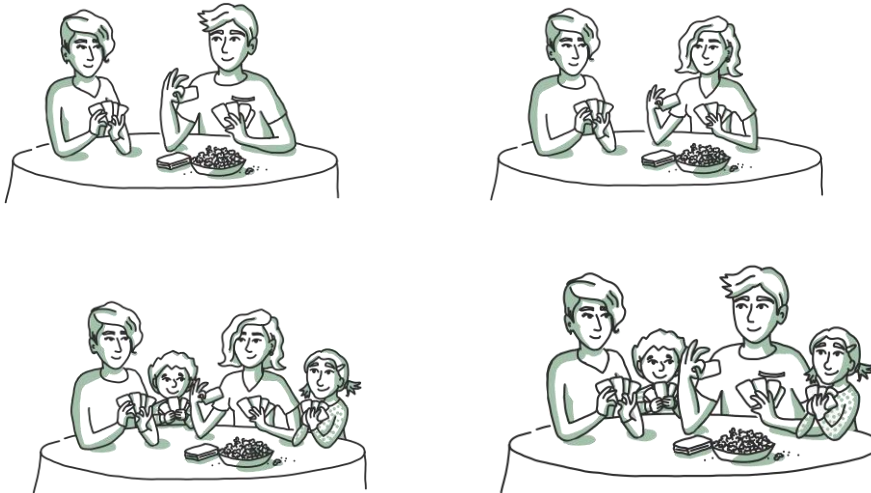
Schließlich sieht man Michael/a in der privaten Familiensituation (entweder mit oder ohne Kinder), aber jedenfalls mit Partner:in Alex. Die Szenen wurden randomisiert vorgegeben, d.h. dass bei der Hälfte der Befragten Szene 1 als erstes war und bei der anderen Hälfte Szene 2.

### Situation Abendessen:



Grafik: Magdalena May

**Situation Kartenspielen:**



Grafik: Magdalena May

Der schöne Familienabend wird jedoch von einem Telefonanruf aus der Arbeit unterbrochen (die angenehme Hintergrundmusik wird ebenfalls von dem lauten Klingeln eines Telefons unterbrochen).



Grafik: Magdalena May

Michael/a drückt aus, dass der Anruf wichtig ist und von einem Arbeitskollegen kommt, aber eine Unterbrechung des Familienabends darstellen würde, weil sie sicher irgendein Problem haben und Zahlen recherchiert werden müssten.

Daraufhin wird Alex' Reaktion entweder zustimmend oder ablehnend für das Entgegennehmen des Anrufs dargestellt:



Grafik: Magdalena May

#### *Faktor Reaktion des Partners/der Partnerin*

Das Annehmen eines beruflichen Anrufs während der Familienzeit könnte Konflikten in der Familie verursachen. Daher nehmen wir an, dass die Zustimmung oder Ablehnung des Partners/der Partnerin wesentlich ist, ob der Anruf entgegengenommen wird.

#### *Abhängige Variable: Zustimmung für Annahme des Anrufs*

Die Videos enden damit, dass der Anruf nicht angenommen wird und die Befragten nach Beendigung der Videos befragt werden, wieweit sie folgenden Aussagen zustimmen:

Ich bin der Meinung, dass Michael/a angesichts seiner/ihrer derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen sollte.  
**Antwortskala:** 1 (stimme gar nicht zu) bis 7 (stimme völlig zu)

Um zu überprüfen, inwieweit sich allgemeine Einschätzungen vom eigenen Handeln unterscheiden, wurde zusätzlich noch folgende Frage ergänzt:

#### **Wie würden Sie selbst in dieser Situation reagieren?**

##### **Antwortskala:**

- Ich würde den Anruf annehmen
- Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich später zurückrufen werde
- Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich erst morgen wieder Zeit habe
- Ich würde den Anruf ignorieren / Sonstiges: .....



### D.4.3 Ergebnisse Vignette

Im ersten Schritt überprüften wir, ob die Befragten die Videos aufmerksam betrachtet haben. Daher gab es direkt nach der Einführung und nach der jeweiligen Szene sogenannte Manipulations-Checks im Rahmen des Fragebogens.

#### *Manipulations-Check nach der Einleitung:*

- Ist Michael(a) bereits jetzt in einer Führungsposition?
- Wie viele Stunden arbeitet Alex pro Woche?

#### *Manipulations-Check nach jeder Szene (Abendessen und Kartenspielen):*

- Wo arbeitete Michael(a) an diesem Tag?
- Wie reagierte Alex auf den Anruf?

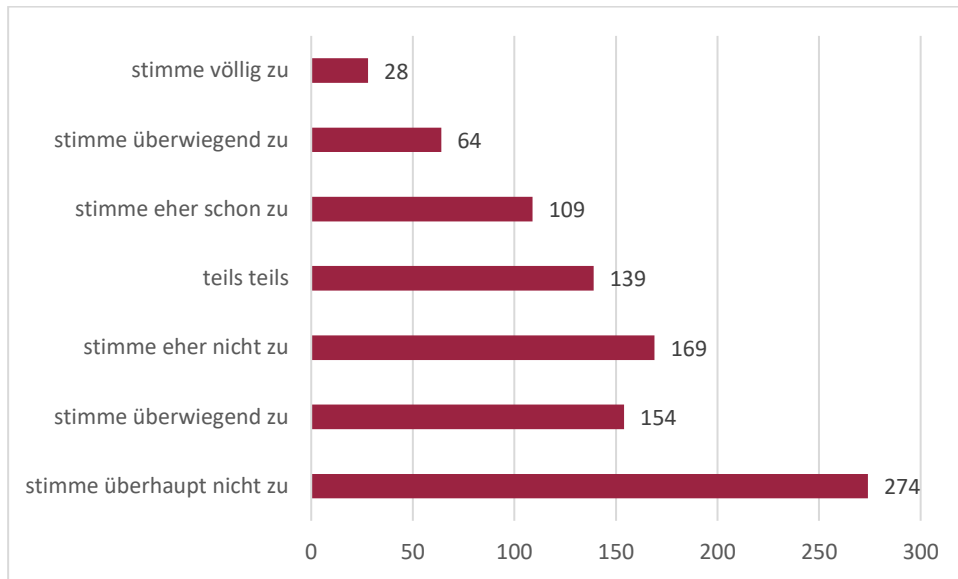
Die Überprüfung des Manipulationschecks zeigt, dass viele der Befragten den Angaben zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt haben. So konnten bezüglich Szene 1 nur 937 Datensätze (Manipulations-Check Einleitung plus Szene 1 wurde gemäß der Beschreibung beantwortet) und für Szene 2 (Manipulations-Check Einleitung plus Szene 2 wurde gemäß der Beschreibung beantwortet) nur 898 Datensätze für die weitere Analyse verwendet werden.

#### *Ergebnisse Szene 1: Abendessen*

Der Einfluss der Faktoren auf die abhängige Variable („Ich bin der Meinung, dass Michael/a angesichts seiner/ihrer derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen sollte“) wurden mittels Varianzanalyse berechnet und aufgrund der unterschiedlichen Stichprobengröße anhand des Mann-Whitney-U-Tests überprüft. Es zeigte sich nur ein Einflussfaktor auf die Erreichbarkeitserwartung: Wenn Michael/a im Homeoffice arbeitet, dann sind die Befragten eher der Meinung, dass Michael/a angesichts seiner/ihrer derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen sollte. Dieser Effekt scheint noch stärker zu sein, wenn Michael/a eine Führungsposition innehat. Hinsichtlich der anderen Variablen konnte kein Unterschied beobachtet werden.

Über alle Bedingungen hinweg gab es eine mittlere Zustimmung für die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit ( $M = 2,96$ ,  $SA = 1,74$ ). Die deskriptive Analyse zeigt, dass rund 30% der Befragten es komplett ablehnen, dass Michael/a) den Anruf in seiner Freizeit beim Abendessen annimmt und nur 10% sind vollständig oder überwiegend der Meinung, dass er den Anruf beantworten soll.

**Abbildung 19: Einschätzung des Verhaltens im Video beim Abendessen**



Ich bin der Meinung, dass Michael angesichts seiner derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen soll, N = 937, MW = 2,96, SA = 1,74.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Auf die Frage nach dem eigenen Verhalten gibt rund die Hälfte der Befragten an, dass sie außerhalb der Arbeitszeit nicht mehr für berufliche Belange verfügbar wären (55% der Frauen und 57% der Männer). Rund jede:r Vierte würde allerdings den Anruf während des Abendessens annehmen und knapp jede:r Fünfte später zurückrufen (siehe Tabelle 14).

**Tabelle 14: Wie würden Sie selbst in dieser Situation reagieren?**

	Frauen		Männer		Gesamt
1 Ich würde den Anruf annehmen.	129	27%	110	26%	239
2 Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich später zurückrufen werde.	85	18%	71	17%	156
3 Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich erst morgen wieder Zeit habe.	124	26%	97	23%	221
4 Ich würde den Anruf ignorieren	102	22%	117	28%	219
5 Sonstiges_____	32	7%	24	6%	56
	472	100%	419	100%	891

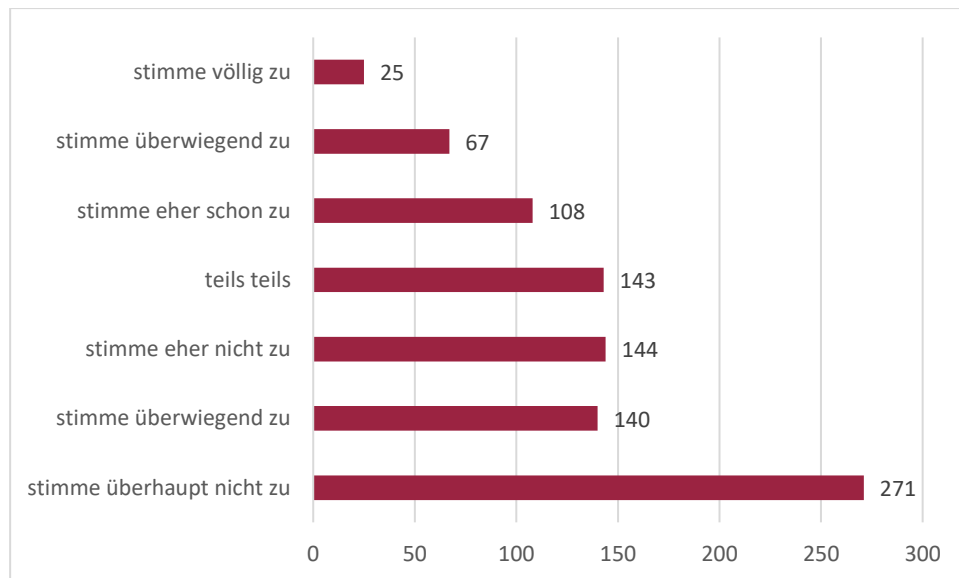
Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

### Ergebnisse Szene 2: Kartenspielen

Hinsichtlich des Einflusses der Faktoren auf die abhängige Variable („Ich bin der Meinung, dass Michael/a angesichts seiner/ihrer derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen sollte.“) zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie bei der Szene Abendessen. Nach einem Homeoffice-Tag ist die Erwartung höher, dass man auch nach der Arbeitszeit für berufliche Belange verfügbar ist.

Über alle Bedingungen hinweg gab es eine mittlere Zustimmung für die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit (MW = 2,98, SA = 1,77). Auch hier zeigt die deskriptive Analyse zeigt, dass rund 30% der Befragten es komplett ablehnen, dass Michael/a den Anruf in seiner Freizeit beim Kartenspielen annimmt, während nur 10% Befragte der Meinung ist, dass er/sie antworten soll.

**Abbildung 20: Einschätzung des Verhaltens im Video beim Kartenspielen**



Ich bin der Meinung, dass Michael angesichts seiner derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in seiner Freizeit annehmen soll, N = 898, MW = 2,98, SA = 1,77.

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

Ähnlich wie bei der ersten Szene bearbeitet rund die Hälfte der Befragten die berufliche Anfrage nicht während der Arbeitszeit. Rund ein Viertel würde den Anruf während des Kartenspielens nehmen, während das restliche Viertel eine Nachricht schreiben und später zurückrufen würde.

**Tabelle 15: Wie würden Sie selbst in dieser Situation reagieren?**

	Frauen		Männer		Gesamt
1 Ich würde den Anruf annehmen.	124	24%	104	25%	228
2 Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich später zurückrufen werde.	123	24%	94	22%	217
3 Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich erst morgen wieder Zeit habe.	122	24%	90	21%	212
4 Ich würde den Anruf ignorieren	115	23%	110	26%	225
5 Sonstiges_____	24	5%	22	5%	46
	508	100%	420	100%	928

Quelle: Smart Working Online-Erhebung 2023.

## D.5 Zusammenfassung

Die geringe Repräsentanz von Frauen in Führungspositionen spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Online-Erhebung wider: 13% der Frauen und 25% der Männer sind in Führungspositionen tätig. Interessant sind die unterschiedlichen Begründungen von Frauen und Männern, warum sie keine Führungsposition anstreben. Frauen argumentieren stärker mit fehlenden Möglichkeiten, etwa durch fehlende Qualifikationen oder mangels Zeit; Männer nennen eher Desinteresse oder auch schlechte Erfahrungen als Führungskraft in der Vergangenheit.

Bezüglich des Wunsches und Engagements für eine Führungsposition, zeigen die Ergebnisse eine höhere Karriereaspiration von Frauen mit Kindern. Dies gilt auch für Männer mit Kindern und hängt wohl auch mit der finanziellen Verantwortung für Familie zusammen. Paradox ist dieses Ergebnis allerdings, wenn wir dies mit Geschlechterstereotypen vergleichen, denn gewöhnlich wird Frauen mit Kindern ein geringeres Karriereengagement zugeschrieben. Dieses Ergebnis macht die Frage, welche normativen zeitlichen Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden und wie sich Homeoffice diesbezüglich auswirkt, noch interessanter. Auffallend ist bei Männern mit Kindern, dass die Führungsposition hier eine sehr starke Rolle für Erreichbarkeit einnimmt.

Nach den Einschätzungen der eigenen Arbeitssituation arbeiten Führungskräfte öfter im Homeoffice und können häufiger ihre Arbeitszeit autonom gestalten als Beschäftigte ohne Führungsfunktion. Zeitautonomie ist entsprechend der Angaben der Befragten weniger mit dem persönlichen Flexibilisierungsbedarf (mit Kindern insbesondere für Frauen) verknüpft als mit der beruflichen Position. Dies könnte eine Erklärung dafür sein,

dass die befragten Frauen in Führungspositionen mit Kindern einen geringeren Arbeits-Familien-Konflikt sehen als ohne Führungsfunktion. Doch dieses Ergebnis ist aufgrund der geringen Fallzahl von Frauen mit Kindern nicht belastbar und sollte noch weiter untersucht werden.

Wie erwartet, wird von den Beschäftigten die erforderliche Erreichbarkeit und Arbeitszeit für Führungskräfte in all den abgefragten Items signifikant höher eingeschätzt als für die sonstigen Arbeitskräfte. Dies betrifft sowohl die normativen Erwartungen in Arbeitsteams, die Erwartungen von Vorgesetzten an ihre Mitarbeitenden, die Beschreibung einer idealen Führungskraft wie auch die Einschätzung zur tatsächlich umgesetzten Arbeitszeit von Führungskräften.

Ergänzend zu diesen Einschätzungsfragen wurden den Befragten mit den Vignetten unterschiedliche Szenen zur Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit vorgestellt, die aus Sicht der Hauptperson im Video sowie aus ihrer eigenen Perspektive beurteilt werden sollten. In den Antworten zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Fragen, ob Michael/a den Anruf entgegennehmen soll und wie sie selbst in der Situation reagieren würden: Weniger als ein Viertel ist (zumindest eher) der Meinung, dass Michael/a den Anruf beantworten sollte. Befragt wie sie selbst reagieren würden, würde hingegen die Hälfte entweder gleich antworten oder eine Nachricht verschicken, dass sie sich später melden. Diese eigene Bereitschaft in der Situation auf berufliche Anfragen zu reagieren ist auch höher als die Vorstellungen darüber, wieweit grundsätzlich eine Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit erwartet wird, wie dies als Team-Norm (30% Zustimmung) und als Erreichbarkeitserwartung der Vorgesetzten (25%) abgefragt wurde. In der jeweiligen Situation sind also Beschäftigte eher bereit, sich während ihrer Freizeitaktivitäten stören zu lassen, als dies prinzipiell erwartet wird.

Das vordergründige Ziel der Vignettenbefragung war die Frage, wieweit sich die Erreichbarkeitserwartungen nach unterschiedlichen Kontextbedingungen unterscheiden: In der Beurteilung der Vignetten zeigten sich keine Unterschiede nach Geschlecht, Arbeitsausmaß des Partners, Kindern, familiärer Unterstützung und beruflicher Position. D.h. all diese Merkmale haben keinen Einfluss darauf, wieweit erwartet wird, dass in der Freizeit gearbeitet werden soll. Unterschiede zeigen sich aber hinsichtlich des Arbeitsortes. Im Homeoffice scheint der Druck größer, auch außerhalb der Arbeitszeit für Aufgabenerledigungen erreichbar zu sein. Dies unterstützt die Hypothese, dass Homeoffice und die damit verknüpften Vorteile der örtlichen und zeitlichen Flexibilität häufig über eine Entgrenzung von Arbeits- und Freizeit „erkauft“ wird. Kurzfristig ist dies ein Vorteil, um Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können oder auch Arbeitsphasen produktiver und effizienter nutzen zu können. Doch längerfristig wirken sich fehlende Ruhephasen bis hin zu gesundheitlichen Problemen

aus. Es macht aber auch Führungspositionen weniger attraktiv und erschwert letztlich die Vereinbarkeit mit Familie.

## D.6 Schlussfolgerungen und offene Forschungsfragen

Die Themenstellung der quantitativen Erhebung - die Erreichbarkeit außerhalb der regulären Arbeitszeit - greift ein Thema auf, das mit Homeoffice verstärkt diskutiert wird. Personen, die im Homeoffice arbeiten, haben im Allgemeinen flexiblere Arbeitszeiten, was aber häufig mit einer Entgrenzung und Ausweitung der Arbeitszeiten einhergeht z.B. auf Abendstunden oder auch auf Wochenenden oder bei Teilzeitbeschäftigten auf Nachmittage, an denen diese normalerweise nicht arbeiten. Diese Erwartung der Ausdehnung der Arbeitszeit im Homeoffice scheint sehr stark zu sein, da sich in der Vignettenstudie in beiden Szenen ein signifikanter Unterschied zwischen der Arbeit im Büro und im Homeoffice zeigte.

Erreichbarkeit kann auch als Indikator für Arbeitsleistung gesehen werden, da es Anwesenheit in der Arbeit (trotz physischer Abwesenheit im Büro) signalisiert. Wenn die Arbeitszeiten der einzelnen Mitglieder in einem Arbeitsteam variieren, kommt es gezwungenermaßen zu Kontaktaufnahmen außerhalb der Arbeitszeit. Nachfragen außerhalb der Arbeitszeit passieren somit teilweise unbewusst, weil es nicht immer klar ist, wer wann arbeitet oder zwischendurch private Dinge erledigt. Maßnahmen wie gemeinsame Kalender, Kernarbeitszeiten, Dokumentation des Arbeitsvorschlusses, Stay-in-Contact-Meetings machen Arbeitszeiten und Leistung sichtbarer und vereinfachen die Koordination im Team. Auch Regelungen und Instrumente, die Ruhezeiten transparent machen wie beispielsweise durch Ergänzungen in der E-Mail-Signatur zu Arbeitszeiten oder automatische Verschiebungen des Sendens von Mails an Abenden oder Wochenenden auf den nächsten Arbeitstag, tragen zur Abgrenzung zwischen Arbeitszeit und Freizeit bei.

Erreichbarkeitserwartungen in der Freizeit betreffen Führungskräfte noch stärker als Beschäftigte ohne Führungsfunktion und dies verstärkt sich mit der Variation der Arbeitszeiten der einzelnen Team-Mitglieder im Homeoffice und den geringeren Abstimmungsmöglichkeiten in Distanz. Zusätzlich kann sich die Praxis der Anwesenheitskultur von Führungskräften, die über die Notwendigkeit der Anwesenheit hinausgeht, um Engagement und Unersetzbarkeit zu signalisieren (Simpson 1998) zu einer Kultur jederzeitiger Erreichbarkeit bei Führung in Distanz werden. In der Befragung werden die Erreichbarkeitserwartungen und überlange Arbeitszeiten von Führungskräften signifikant höher eingeschätzt, was die Argumentation dieser Anwesenheits- oder Verfügbarkeitskultur (Presenteeism) unterstützt. Die Ergebnisse zeigen, dass Führungskräfte die Notwendigkeit der Erreichbarkeit der „idealen“

Führungskraft außerhalb der Arbeitszeit als höher einschätzen als Beschäftigte ohne Führungsfunktion. Nun wäre es aber wichtig, im Rahmen nachfolgender Studien (zB Aktionsforschung, qualitative Erhebung) zu klären, ob diese Anwesenheit wirklich notwendig ist und welche Maßnahmen ergriffen werden können, Arbeitszeit wieder zu begrenzen. Die Klärung von überzogenen Erwartungen an Führungskräfte könnte dazu beitragen, dass sich mehr Frauen für Führungspositionen interessieren.

Mit dem Thema der Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der Arbeitszeit behandeln wir einen Aspekt der Attraktivität von Führungspositionen, d.h. die Frage, ob Führung noch attraktiv ist und wie Führung attraktiver gestaltet werden kann. Dies ist im Zusammenhang mit Führungskräftemangel von aktueller Relevanz. Durch Homeoffice oder hybrides Arbeiten wie auch durch Neubewertung des Verhältnisses von Arbeit und Freizeit, die insbesondere – aber nicht nur - in der jüngeren Generation offensichtlich wird, ändert sich auch die Bewertung von Arbeitsqualität und -attraktivität. Mit Homeoffice und hybriden Teams, die teilweise im Büro, teilweise von Zuhause arbeiten, steigen die Anforderungen an Führungskräfte für Interaktion und Kommunikation wie auch die Anforderungen an die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit. Neben strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen ist dies mit ein Grund, dass sich wohl noch weniger Frauen um Führungspositionen bemühen. Unsere Erhebung deutet auf unterschiedliche Motive zwischen Männern und Frauen für das fehlende Engagement für Führungspositionen hin. Ergänzend zu den offenen Antworten in unserer Erhebung wäre es wichtig, quantitative Erhebungen zu den Motiven für das Nicht-Anstreben von Führungspositionen durchzuführen. Damit könnten wir besser verstehen, welche Barrieren für Frauen letztlich ausschlaggebend sind, dass Sie keine Führungsrolle anstreben. Erst wenn das klar ist, können zielgerichtete Maßnahmen getroffen werden, um Führungspositionen für Frauen attraktiver zu gestalten und Selbstlimitationen als Barriere im Karriereprozess zu verringern.





## E. Strategien für Smart Working – Frauen in Führungspositionen stärken

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

Zielsetzung des Projektes war es, Strategien zur Verbesserung von Homeoffice unter dem Blickwinkel der Stärkung von Frauen in Führungspositionen zu entwickeln, für uns „Smart Working-Strategien“. Damit sollen Homeoffice-Praktiken in Unternehmen unterstützt werden, die Frauen auch mit Betreuungsaufgaben Karriereoptionen für Führungspositionen bzw. eine familienfreundliche Ausgestaltung der Führungspositionen ermöglichen. Denn grundsätzlich bieten moderne Informations- und Kommunikationstechnologien die Möglichkeit der Zusammenarbeit an unterschiedlichen Arbeitsorten, die durch den Wegfall von Arbeitswegen oder die kurzfristige Erledigung privater Aufgaben bei der Arbeit von Zuhause eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Aber es birgt auch das Risiko in sich, dass es zum Ausschluss von Homeoffice-Beschäftigten von karriererelevanten Informationsprozessen, eine informelle Ausweitung der Arbeitszeit über ständige Erreichbarkeitsnormen oder normativer Erwartungen mangelnder Karriereinteressen von Homeoffice-Beschäftigten kommt.

Bevor zehn Strategien für „smart working“, die zeitlich und örtlich flexible Arbeit mit Stärkung von Frauen in Führungspositionen vorgestellt werden, erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Befunde zu den Herausforderungen von Homeoffice.

### E.1 Chancen und Risiken von Homeoffice

Mit dem Experiment Homeoffice ist eine Flut von Literatur mit Reflexionen und Debatten über Homeoffice entstanden.<sup>1</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 Kindern kaum der Realität entsprechen, sind auch die Ängste überlanger Pausen und unproduktiver Arbeitszeit oder der sozialen Isolation der Beschäftigten nur

---

<sup>1</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.

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.

## E.2 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?

### E.2.1 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.

## **E.2.2 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 Betreuungsarbeit 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.

### E.2.3 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.

#### E.2.4 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):

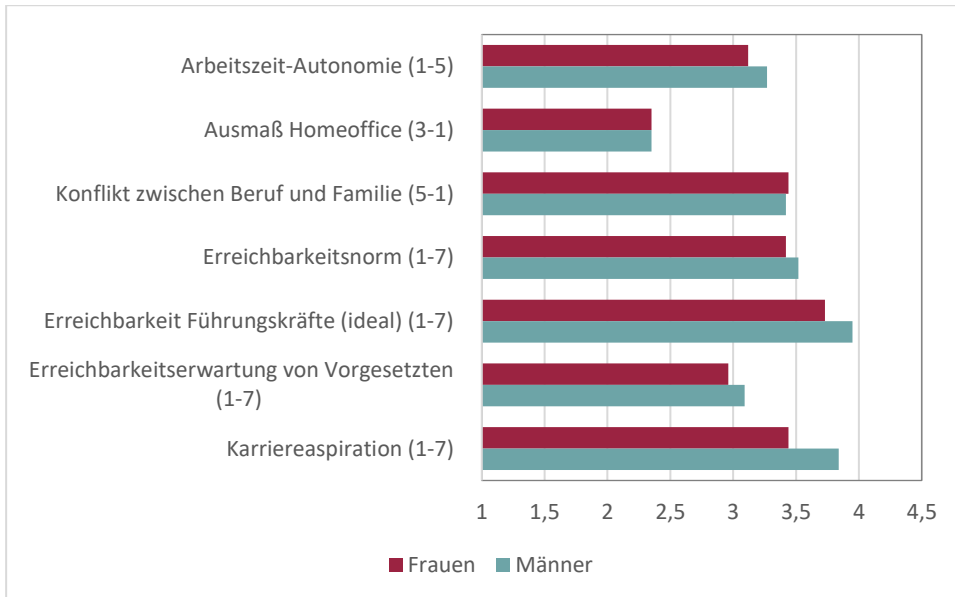
Arbeitszeit-Autonomie	Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen? (1 = überhaupt nicht; 5 = in einem sehr hohen Ausmaß)
Ausmaß Homeoffice	Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen von Zuhause aus gearbeitet? (1 = An mindestens der Hälfte der Arbeitstage, 2 = Weniger als die Hälfte der Arbeitstage, 3 = Nie)
Konflikt zwischen Beruf und Familie	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)
Erreichbarkeitsnorm	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)
Erreichbarkeit Führungskräfte (ideal)	Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein. (1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft völlig zu)
Erreichbarkeitserwartung von Vorgesetzten	[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)
Karriereaspiration	[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 21: Arbeitsautonomie, Konkurrenz zwischen Beruf und Familie sowie Erreichbarkeitserwartungen nach Frauen und Männern (Mittelwerte)**



Quelle: Smart Working-Online Befragung.

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

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.3 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?

#### E.3.1 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.

---

<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.

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):

Vertrauensaufbau und Beziehungsarbeit für Konfliktlösung, Kommunikation und gegen das Gefühl der Einsamkeit und Isolation;  
Kommunikationskompetenzen (nicht nur technische Kompetenzen) zur Festlegung von Zielen und Erwartungen, der Etablierung von Kommunikationsprozessen und der Vermittlung von Zielen;  
Problemlösungskompetenzen für ein proaktives Konfliktmanagement aus Distanz;  
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 Präziserungsfragen (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.

### E.3.2 Selbstverantwortung statt Kontrolle

In jenen Unternehmen, die auch schon vor der Corona-Pandemie Homeoffice ermöglichten, 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.

### E.3.3 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.

### E.3.4 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

<p><b>Typisch weiblich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>teamorientiert</li> <li>emotional</li> <li>empfindlich</li> <li>passiv</li> <li>fürsorglich</li> <li>beziehungsorientiert</li> <li>einfühlsam</li> <li>kooperativ</li> </ul>		<p><b>Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>konfliktbereit</li> <li>rational</li> <li>selbstsicher</li> <li>beherrscht</li> <li>dynamisch</li> <li>autonom</li> <li>entscheidungsfreudig</li> </ul>		<p><b>Typisch männlich</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>autonom</li> <li>unemotional</li> <li>selbstsicher</li> <li>aktiv</li> <li>rational</li> <li>tatkräftig</li> <li>leistungsorientiert</li> <li>dominant</li> </ul>
--	---	--	--	---

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.

## E.4 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

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





### E.4.1 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 organisationspezifische Ausgestaltung nicht ersetzen.

Klare Vereinbarungen für einen demokratischen Zugang zu Homeoffice

Beschäftigte 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.

## E.4.2 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.

### E.4.3 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.

#### E.4.4 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.

#### E.4.5 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 Teamzusammengehörigkeit 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.

#### E.4.6 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.

#### E.4.7 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.



#### E.4.8 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.

#### E.4.9 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.

#### E.4.10 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.
- Bailyn, L. (2006). *Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives*. 2nd ed. Ithaca, N.Y: ILR Press, an imprint of Cornell University Press.
- Bailyn, L., Avlani, Aneeka; Charalampous, Maria (2021). Exploring the Significance of Remote Leadership Competencies in the Virtual Workplace: A Systematic Literature Review. *Advance*. Preprint.  
<https://doi.org/10.31124/advance.14781744.v1avlaniBailyn>, L. (2006). *Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*. Cornell University Press, ILR Press
- Baumgartner K. & Knittler. K. (2015). *Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung Modul der Arbeitskräfteerhebung 2015*. Wien: Statistik Austria.
- 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/>
- Bergdolt, R. (2022). Führungsmüdigkeit: Wie Sie jetzt Führungskräfte gewinnen und halten, *Wirtschaftspsychologie aktuell*, <https://wirtschaftspsychologie-aktuell.de/magazin/personal/fuehrungsmuedigkeit>
- BKA – Bundeskanzleramt (2021). *Frauen in Führungspositionen. Aktuelle Analysen zu Repräsentation und Rahmenbedingungen*, BKA, Wien.
- Boston Consulting Group (2021). *Human-centered leaders are the future of leadership*. BCG study 2021.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592–610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeit-schrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 188-194.
- Brown, W. S., & Palvia, P. (2015). Are mobile devices threatening your work-life balance? *International Journal of Mobile Communications*, 13(3), 317. <https://doi.org/10.1504/IJMC.2015.069128>
- Burel, S. (2020). *Quick Guide Female Leadership. Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Springer Nature.
- Chesley, N. (2005). Blurring boundaries? Linking technology use, spillover, individual distress, and family satisfaction. *Journal of Marriage and Family*, 67(5), 1237-1248.
- Connolly, D., Ung, U., Darling, M., Robertson, T., & Gildwani, S. (2017). *Work and Life A Behavioral Approach to Solving Work-Life Conflict*. Ideas 42.
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Daniel, D., Gerding, T., Naylor, J., & Syck, M. (2020). The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal”. *Ergonomics in Design: The Quarterly of Human Factors Applications*, 28(4), 4–10. <https://doi.org/10.1177/1064804620937907>
- Delgado-Pina, M./ Rodríguez-Ruiz, Ó./ Rodríguez-Duarte, A./ Sastre-Castillo, M. (2020):Gender Diversity in Spanish banks: Trickle-down and Productivity Effects. *Sustainability*.Vol. 12, S. 1–18.
- Post, C./ Byron, K. (2015): Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta-Analysis. In: *The Academy of Management Journal*. Vol. 58(5), S. 1546–1571.
- 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.

- Dörfler, S. (2019). *Elterliche Arbeitsteilung in Österreich und Schweden: Die Entwicklung institutioneller und kultureller Rahmenbedingungen von 1990 bis heute*. Springer VS.
- EIGE European Institute for Gender Equality (2021). *Gender equality and the socio-economic impact of the COVID-19 pandemic*, Vilnius.
- Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Feuchtl, S., Hartner-Tiefenthaler, M., & Koeszegi, S. (2016). Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit: Ergebnisse einer quantitativen Fragebogenstudie in Niederösterreich. *WISO*, 39(2), 69-82.
- Fischer J. (2015) *Frauen und Führung. Die Suche nach dem idealen Führungsstil*. Hamburg, Bachelor + Master Publishing.
- Gogola, M., Koberwein, I., Kral-Bast, C., Krenn, I., Spinka, F., Spitz, V., Wolff, H.; (2019). *Irgendwie-Irgendwo-Irgendwann. Zur Gestaltung mobiler Arbeit*. GPA dip Gewerkschaft der Privatangestellten: Wien.
- Grosch, K., Gangl, K., Spitzer, F., & Walter, A. (2020). *Frauen in Führungspositionen insbesondere in technischen Berufen. Identifikation von Barrieren und Maßnahmen*. IHS-Projektbericht.
- Gschwind, L., & Vargas, O. (2019). *Telework and its effects in Europe*. In J. Messenger, *Telework in the 21st Century* (S. 36–75). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00007>
- 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., Polic-Tögel, S., Mayer, M.M. (2023). *smart WorkLife – Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst*. Springer: Berlin, Heidelberg.
- 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
- 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 Bourdieuschen 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.
- Kaiser, S., Ringlstetter, M. J., Eikhof, D. R., & Pina e Cunha, M. (Hrsg.). (2011). *Creating Balance?* Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5>
- Kanning U, Kempa F, Winkelmann S (2019). Siezen Sie noch oder duzt du schon? *Personalmagazin* 9:74–78.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), 101868.
- 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.
- Kunze F, Zimmermann S. (2022). *Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt: Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020-2022*. Universität Konstanz.
- Leitner, A. & Wroblewski, A. (2018): Soziale Mobilität von Frauen und Männern – Einfluss-faktoren und Grenzen der Aufstiegschancen, in: Bacher J., Haller M., Gausgruber A. (Hrsg.) VS Springer, 159-176.
- Leung, L., & Zhang, R. (2017). Mapping ICT use at home and telecommuting practices: A perspective from work/family border theory. *Telematics and Informatics*, 34(1), 385-396.

- Lott, Y. (2019). Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. Düsseldorf: WSI.
- Lott, Y. 2019. Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. Düsseldorf: WSI.
- Marzban, S., Durakovic, I., Candido, C., & Mackey, M. (2021). Learning to work from home: experience of Australian workers and organizational representatives during the first Covid-19 lockdowns. *Journal of Corporate Real Estate*.
- Meier, K., Niessen-Ruenzi, A., & Ruenzi, S. (2018). The impact of role models on women's self-selection in competitive environments, Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2018: Digitale Wirtschaft - Session: Family Economics II, No. B15-V1, ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Kiel, Hamburg.  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/181589/1/Vfs-2018-pid-13706.pdf> (zuletzt abgerufen am 8.11.2023)
- Messenger, J. C., & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Müller, J., & Schwieren, C. (2012). Can personality explain what is underlying women's unwillingness to compete?. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 448-460.
- Neugebauer, Reimund, Hrsg. (2018). Digitalisierung. Wiesbaden: Springer VS.
- 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.
- Ohly, S., & Latour, A. (2014). Work-Related Smartphone Use and Well-Being in the Evening: The Role of Autonomous and Controlled Motivation. *Journal of Personnel Psychology*, 13(4), 174–183. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000114>
- Olson-Buchanan, J. & Boswell, (2006). Blurring boundaries: Correlates of integration and segmentation between work and nonwork. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 68, Issue 3, June 2006, Pages 432-445
- Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(4), 457–467. <https://doi.org/10.1037/a0023594>
- Samtleben, C. (2019). Auch an erwerbsfreien Tagen erledigen Frauen einen Großteil der Hausarbeit und Kinderbetreuung, DIW Wochenbericht, DIW Berlin, German Institute for Economic Research, vol. 86(10), 139-144.
- 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.
- Schieman, S., & Glavin, P. (2008). Trouble at the Border?: Gender, Flexibility at Work, and the Work-Home Interface. *Social Problems*, 55(4), 590–611. <https://doi.org/10.1525/sp.2008.55.4.590>
- Schiffer, O. (2020). Telearbeit Chance oder Nachteil für Beschäftigte und Unternehmen? <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:101:1-2020081423020191418664>
- Schlachter, S., McDowall, A., Cropley, M., & Inceoglu, I. (2018). Voluntary work-related technology use during non-work time: A narrative synthesis of empirical research and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 825-846.
- Schöllbauer, J., Hartner-Tiefenthaler, M., and Kelliher, C. (2021). “ICT-enabled work extension and its consequences: a paradoxical situation between high performance and low wellbeing” in *Flexible Working Practices and Approaches*. ed. C. Korunka (New York: Springer International Publishing), 149–165.
- Schoellbauer, J., Hartner-Tiefenthaler, M., & Kelliher, C. (2023). Strain, loss of time, or even gain? A systematic review of technology-based work extending and its ambiguous impact on wellbeing, considering its frequency and duration. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Schwarzbauer, W. & Wolf, M. (2020). POLICY NOTE 41. Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie. ECO Austria. Institut für Wirtschaftsforschung.
- 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.
- Sirkka L. Jarvenpaa & Karl R. Lang (2005) Managing the Paradoxes of Mobile Technology, *Information Systems Management*, 22:4, 7-23, DOI: 10.1201/1078.10580530/45520.22.4.20050901/90026.2

- Six, E., Mader, K., Lechinger, V., Disslbacher, F., & Derndorfer, J. (2021). Frauen in der Krise? Folgen der Corona-Pandemie für die Verteilung der Sorgearbeit. Büro für Frauengesundheit und Gesundheitsziele/Wiener Programm für Frauengesundheit (Hg.): Frauengesundheit und Corona. Wien: Schriftenreihe Frauen\* Gesundheit\* Wien, 1, 161-170.
- Spielberger, S. (2020). Implementierung und Praktiken mobil-flexibler Arbeit in mittelgroßen Organisationen in Deutschland: Hemmnisse, Konfliktpotenzial und Erfolgsfaktoren. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/9783748906827>
- 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).
- Stiles, J., & Smart, M. J. (2021). Working at home and elsewhere: Daily work location, telework, and travel among United States knowledge workers. *Transportation*, 48(5), 2461–2491. <https://doi.org/10.1007/s11116-020-10136-6>
- Tennakoon, K. U. S., Da Silveira, G. J., & Taras, D. G. (2013). Drivers of context-specific ICT use across work and nonwork domains: A boundary theory perspective. *Information and Organization*, 23(2), 107-128.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40–70. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Van Zoonen, W., Treem, J. W. / Sivunen, A. E. (2023). Staying connected and feeling less exhausted: The autonomy benefits of after-hour connectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(2), 242-263.
- Verburg, R. M., Nienaber, A.-M., Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., & Rupp, D. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group and Organization Management*, 43(2), 179–206.
- Vohland, K. Land-Zandstra, Anna, Ceccaroni, L., Lemmens, Rob, Perelló, J., Ponti, M., Samson, R., Wagenknecht, K. (Edt.) (2021). *The Science of Citizen Science*. Springer.
- Weibel, A., Den Hartog, D.N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2015) How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? *Human Resource Management*, 55 (3), 437-462.
- Wernhart, G., Dörfler, S., Halbauer, S., Mazal, W., Neuwirth, N. (2018): Familienzeit – Wie die Erwerbsarbeit den Takt vorgibt: Perspektiven zu einer Neugestaltung der Arbeitszeit. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung (ÖIF Forschungsbericht Nr. 25).
- 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.
- WKÖ (2021): Frauen in der Wirtschaft: Ein statistischer Überblick Teil 2: Geschäftsführerinnen/Aufsichtsrätinnen. WKÖ In-house Statistik (Hg.), Wien.
- 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
- Zheng, X. (Janey), Nieberle, K. W., Braun, S., & Schyns, B. (2023). Is someone looking over my shoulder? An investigation into supervisor monitoring variability, Subordinates' daily felt trust, and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 44(5), 818–837. <https://doi.org/10.1002/job.2699>



## Anhang: Deutsche Version des Fragebogens der Online-Erhebung

**Um zu sehen, ob Sie in unsere Zielgruppe passen, beantworten Sie bitte die folgenden drei Fragen:**

1. Wie viele Arbeitsstunden arbeiten Sie normalerweise pro Woche?
  - 35 und mehr Stunden/Woche (Vollzeit)
  - 20-34.5 Stunden/Woche
  - 1-19 Stunden/Woche
  - Derzeit bin ich nicht erwerbstätig
  
2. Wie ist Ihr Angestelltenverhältnis?
  - Angestellt/unselbständig erwerbstätig
  - Selbstständig/freiberuflich tätig
  - Sonstiges: .....
  
3. In welchem Jahr wurden Sie geboren?  
.....

### **Fragen zu den Vignettenvideos:**

4. Ich bin der Meinung, dass die Hauptfigur angesichts ihrer derzeitigen Position im Unternehmen den Anruf in ihrer Freizeit annehmen sollte.
  - Stimme überhaupt nicht zu
  - Stimme überwiegend nicht zu
  - Stimme eher nicht zu
  - Teils teils
  - Stimme eher schon zu
  - Stimme überwiegend zu
  - Stimme völlig zu
  
5. Wie würden Sie selbst in dieser Situation reagieren?
  - Ich würde den Anruf annehmen
  - Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich später zurückrufen werde
  - Ich würde eine Nachricht schicken, dass ich erst morgen wieder Zeit habe
  - Ich würde den Anruf ignorieren
  - Sonstiges: .....

**In den nachfolgenden Fragen beantworten Sie diese bitte in Bezug auf Ihre persönliche Situation, wie Sie sie aktuell in Ihrer Arbeit einschätzen:**

6. Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie Ihre Arbeit erledigen?
- Überhaupt nicht
  - In einem sehr geringen Ausmaß In einem gewissen Ausmaß
  - In einem hohen Ausmaß
  - In einem sehr hohen Ausmaß
7. Wie oft haben Sie in den letzten vier Wochen im Homeoffice gearbeitet?
- An mindestens der Hälfte der Arbeitstage
  - Weniger als die Hälfte der Arbeitstage
  - Nie
8. 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?
- Immer
  - Meistens
  - Manchmal
  - Selten
  - Nie

**Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft überwiegend nicht zu	Trifft eher nicht zu	Teils teils	Trifft eher zu	Trifft überwiegend zu	Trifft völlig zu
9. In unserem Arbeitsteam ist es üblich, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzter von mir, dass ich eingehende Anrufe oder Nachrichten beantworte, auch wenn ich nicht arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. In der Regel erwartet mein/e Vorgesetzte/r von mir, dass ich außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ich strebe in meiner Organisation oder meinem Unternehmen eine Führungsposition an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ich hoffe, dass ich in meiner Karriere vorankomme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ich hoffe, eine (höhere) Führungsposition in meiner Organisation oder meinem Unternehmen zu erreichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Glauben Sie, dass Führungskräfte im Vergleich zu Beschäftigten ohne Führungsrolle längere Arbeitszeiten haben?

- Ja, deutlich längere Arbeitszeiten
- Ja, längere Arbeitszeiten
- Ja, aber nur etwas längere Arbeitszeiten
- Nein, gar keine längeren Arbeitszeiten

16. Eine Führungskraft soll auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten erreichbar sein.

- Trifft überhaupt nicht zu
- Trifft überwiegend nicht zu
- Trifft eher nicht zu

- Teils teils
- Trifft eher zu
- Trifft überwiegend zu Trifft völlig zu

**Fragen zu Ihrer Person:**

17. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

18. Was ist Ihr Familienstand?

- Ledig / allein lebend
- In Lebensgemeinschaft
- Verheiratet oder eingetragene
- Partnerschaft
- Verwitwet
- Geschieden

19. Wie viele Kinder unter 14 Jahren leben in Ihrem Haushalt?

.....

20. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss, den Sie bis jetzt erreicht haben?

- Pflichtschule wie z.B. Neue Mittelschule, AHS-Unterstufe
- Lehre oder Berufsbildende mittlere Schule (Fach- oder Handelschule)
- AHS oder BHS (Matura einer allgemeinbildenden oder berufsbildenden Schul, Kolleg)
- Universität, Hochschule, Akademie
- Sonstiges: .....

21. Welches Geschlecht hat Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

22. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?

- 1 bis 9
- 10 bis 99
- 100 bis 249
- 250 oder mehr Beschäftigte
- Ich weiß nicht

23. In meiner Arbeitsstätte arbeiten:

- Fast nur Männer (mehr als 90% Männer)
- Mehrheitlich Männer (ca. 60% bis 90%)
- In etwa gleich viele Männer und Frauen (40% bis 60%)
- Mehrheitlich Frauen (ca. 60% bis 90%)
- Fast nur Frauen (mehr als 90%)
- Ich weiß nicht

24. In welchem Bereich arbeiten Sie?

- Privatwirtschaft
- Im staatlichen oder öffentlichen Sektor
- Gemeinnütziger Bereich, NPO
- Sonstiges: .....

25. In welchem Land arbeiten Sie?

- Österreich
- Anderes Land

26. Haben Sie in Ihrer Arbeit eine Leitungsfunktion (das heißt Sie sind für die Beaufsichtigung und Anleitung von anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zuständig)?

- Ja, ich bin Führungskraft (formal im Organigramm)
- Ja, ich leite Personen an, bin aber formal keine Führungskraft
- Nein, noch nicht (strebe eine Führungsposition an)
- Nein, ich will keine Führungskraft werden

27. Warum streben Sie keine Führungsposition in Ihrer Organisation an?

.....

28. Sie haben angegeben, dass Sie noch keine Führungskraft sind. Was hindert Sie daran, morgen eine Führungskraft zu werden? Was brauchen Sie noch, um eine Führungskraft zu werden?

.....