



INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES
Vienna

GEFÖRDERT DURCH
Digifonds



Smart Working – Chancen und Risiken für Frauen in Führungspositionen

Elisabeth Frankus – frankus@ihs.ac.at
Andrea Leitner – leitnera@ihs.ac.at
Institut für Höhere Studien



Smart Working – Nutzung von IKT für Arbeit von Zuhause

Homeoffice das neue „Normal“

- ➔ Neue Arbeitspraktiken
- ➔ Neue Führungsanforderungen
- ➔ Frauen in Führungspositionen stärken



Projektteam:

- Institut für Höhere Studien (EQUI, STST, Insight Austria)
- Österreichisches Institut für Familienforschung (Uni Wien),
- Institut für Managementwissenschaft (TU Wien)

Entwicklung von Lösungsstrategien in Zusammenarbeit mit Unternehmen und Expert:innen

Inhalt

- Barrieren für Frauen in Führungsoffice
- Doppelrolle von Führungskräften
- Ergebnisse
 - Ergebnisorientiertes Führen
 - Anforderungen an Führungskompetenzen
 - Gender und Führungskompetenzen
- Thesen und politische Forderungen

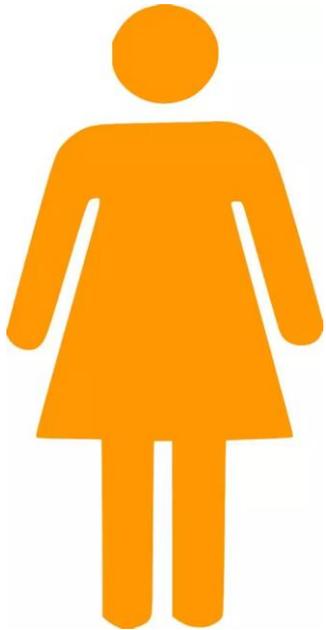
Nur 8% des Managements (Geschäftsführung, Vorstand) der quotenpflichtigen Börsenunternehmen in Österreich sind Frauen

Barrieren

AK Frauenmanagementreport 2021

- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie**
Teilzeit, Berufsunterbrechungen, eingeschränkte zeitliche Verfügbarkeit → (digitaler) „Presenteeism“
- **Unternehmenskultur**
Bevorzugung von Männern durch homosoziale Reproduktion und Männernetzwerke → Umfeld für Diskriminierung, körperliche Übergriffe und Sexismus
- **Kompetenzen**
Mangelnde fachliche Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale wie Wettbewerbsorientierung, Durchsetzungsvermögen

„Think Manager – Think Male“



Empathie
Teamfähigkeit
Sozialkompetenz
Kommunikations-
stärke

**positive
Ergänzung fürs
Betriebsklima**



Durchsetzungsfähigkeit
Entscheidungsfreude
Selbstbewusstsein
Selbstvermarktung

**Karriere- und
Aufstiegsfaktoren**

Doppelrolle von Führungskräften

1. Betroffene und Role Model

Selbstorganisiertes Arbeiten als Charakteristikum von Führungstätigkeiten

Ambivalenz von Homeoffice

- Flexibilität vs. Entgrenzung
- effiziente Zeitnutzung vs. überlange Arbeitszeiten
- Vereinbarkeit mit Betreuungsaufgaben vs. Ablenkung
- Abhängigkeit von Rahmenbedingungen....



2. Führung in Distanz und Gestaltung von Homeoffice

Ausgleich zwischen individuellen und organisationalen Zielen

- **Selbstorganisiertes Arbeiten unterstützen**
Selbstmanagement, Infrastruktur, Ziele und Erwartungen festlegen,
Proaktives Konfliktmanagement
- **Motivation und Engagement fördern**
Vertrauensaufbau und Beziehungsarbeit, Teamzugehörigkeit stärken
Vertrauen stärken und klare Ziele
- **Kommunikation stärken**
Etablierung von Kommunikationsprozessen, Vermittlung von Zielen,
Zuhören und Reflektieren (Awareness-Kompetenz)

Smart Working Daten



- Literaturanalyse
- 3 Fokusgruppen mit Mitarbeiter:innen und 10 Einzelinterviews mit Führungskräften in 5 Unternehmen
- 1 ko-kreativer Workshops mit 10 Expert:innen
- 1 ko-kreativer Workshop mit 4 Vertreter:innen von Unternehmen
- 1 ko-kreativer Workshop mit 3 Vertreter:innen von Unternehmen und 6 Expert:innen

=> Wie verändert sich Führen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich dadurch dafür für Frauen in Führungspositionen?

Ergebnisorientiertes Führen



- Stärkere Orientierung an Ergebnissen (Outputs) statt an einzelnen Aktivitäten
- kollektive Ziele – individuelle Potentiale
- Reduzierte Kontrolle
- Produktivität der Mitarbeiter*innen wird an Output-Qualität gemessen

Ergebnisorientiertes Führen



- Stärkere Orientierung an Ergebnissen (Outputs) statt an einzelnen Aktivitäten
- Ergebnisse orientierten sich an definierten, kollektiven Zielen
- Management von Zielen statt von Aktivitäten
- Reduzierten Kontrolle
- Produktivität der Mitarbeiter*innen wird an Output-Qualität gemessen

Ergebnisorientiertes Führen



- mehr Freiraum (Zeit und Ort) führt zur Veränderung von Erreichbarkeit – wichtig für Vertrauen, aber Eingrenzung notwendig
- eigentliche Leistung (Performance) von Mitarbeiter*innen steht im Vordergrund - weniger Beobachtung
- Aufgaben und Verantwortungen werden nach Kompetenzen übertragen – sollen auch Spaß machen, sinnstiftend sein
- Regelmäßige Abstimmungstreffen und kontinuierlich Leistungsreflexion statt dem einjährigen Mitarbeiter*innen-Gespräch

Notwendige Kompetenzen für den ergebnisorientierten Führungsstil

Kompetenzen für die Zusammenarbeit mit anderen

- Vertrauensaufbau und Beziehungsbildung
- Problemlösungs- und Kommunikationskompetenz
- Erkennen und Förderung von individuellen Fähigkeiten

Kompetenzen für das Selbstmanagement

- Selbstfürsorge
- Technische Kompetenzen
- Flexibilität in der Arbeitsausführung

Voraussetzungen

- Flexibilität in der Arbeitsausführung
- Infrastruktur

These 1: Chancen für Frauen: Führen in Distanz verstärkt Anforderungen an typisch weibliche Führungskompetenzen

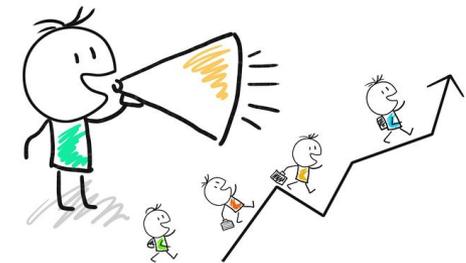
„weiblich“

- Fürsorglich
- Beziehungsorientiert
- Einfühlsam
- Kooperativ
- kommunikativ



• „männlich“

- Autono
- Aktiv



- **These 2: Risiko für Barrieren für Frauen, da Führung aus Distanz Anforderungen der zeitlichen Verfügbarkeit und berufliche Flexibilität verstärkt**
- Führung aus Distanz aufwändiger und flexibler
 - Entwicklung von „SMART-Zielen“, unterjähriger Anpassung, KP-Indikatoren, Kontrolle und Reflexion, anlassbezogene Interventionen, Beziehungsarbeit.....
- Trotz Möglichkeit für Arbeit von Zuhause bleibt Vereinbarkeit von Beruf und Familie Herausforderung

Politische Forderungen

- Entgrenzung von Beruf und Freizeit auch im Homeoffice
- Förderung gleicher Rahmenbedingungen im Homeoffice – Infrastruktur, Betreuungsangebot
- Wertschätzung, Förderung und Einforderung „weiblicher“ Führungskompetenzen
- Geteilte Führungsrollen? Zielvorgaben & Kontrolle – Reflexion & Coaching





INSTITUT FÜR HÖHERE STUDIEN
INSTITUTE FOR ADVANCED STUDIES
Vienna

Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!

Kontakt:
frankus@ihs.ac.at
leitnera@ihs.ac.at