INTERDISZIPLINÄRES FORSCHUNGSZENTRUM
für Technik, Arbeit und Kultur

IFZ – Forschungsbericht

Unternehmen in der Corona-Virus-Pandemie

Ein Stimmungsbild von weiblichen Führungskräften in der Steiermark

Mag.a Mag.a Dr.in Anita Thaler &
Mag. Dr. Julian Anslinger

18. Dezember 2020

FORSCHUNG VERÄNDERT

Unternehmen in der Corona-Virus-Pandemie
Ein Stimmungsbild von weiblichen Führungskräften in der Steiermark

Die vorliegende Studie wurde im Auftrag von FELIN_female leaders initiative durchgeführt.

IFZ-Interdisziplinäres Forschungszentrum für Technik, Arbeit und Kultur
Schlögelgasse 2
8010 Graz
Tel: +43/316/813909-0;
Email: office@ifz.at;
Web: https://www.ifz.at

Projektleitung: Mag.[a] Mag.[a] Dr.[in] Anita Thaler
Projektmitarbeit: Mag. Dr. Julian Anslinger
Scarlet Fiser, MA

Inhaltsübersicht

Zusammenfassung 4

Einleitung 6
Kontext und Ziel der Studie 6
Zur Stichprobe und Methode 7

Unternehmen im Krisenmodus 11
Unsichere Zeiten 11
Notwendige Schritte 12
Krisentools 12

Führung in Zeiten der Pandemie 14
Neue Routinen für die Ausnahmesituation 14
Reden, reden, reden! 15
Motivieren in Krisenzeiten 16
Webmeetings sind gut aber nicht genug 17
Homeoffice hat sich bewährt, aber 18
Wir schaffen das! 19

Work-Life-Balance im Krisenmodus 20
Große Arbeitsbelastungen 20
Familiäre Belastungen 21

Copingstrategien zur besseren Work-Life-Balance 23
Der Arbeit Grenzen setzen 23
Persönliche Copingstrategien 24
Familiäre Copingstrategien 25

Frauen führen (nicht) anders! 25
Sozial kompetente Führungskräfte 25
Der Einfluss der Unternehmenskultur 26
Tipps für künftige weibliche Führungskräfte 28

Ein Blick in die Zukunft 29
Wirtschaftliche Herausforderungen und Chancen 29
Gesellschaftliche Herausforderungen und Chancen 32

Conclusio 34

Literaturnachweise 36

Zusammenfassung

Mit der vorliegenden Studie wurde untersucht, inwiefern sich das Führungsverhalten von Frauen durch die COVID-19 Pandemie verändert haben könnte, mit welchen Herausforderungen Frauen in Führungspositionen konfrontiert wurden, welche Erfahrungen sie gemacht haben und mit welchen Strategien sie auf die veränderte Arbeitssituation reagiert haben.

Dazu wurden zwischen 22. Oktober und 25. November 2020 zehn Telefoninterviews mit weiblichen Führungskräften zehn steirischer Organisationen der Finanz- Technik-, Logistik-, Elektrohandel-, Reiseveranstaltungs- und Gesundheitsbranche, sowie einer öffentlichen Einrichtung durchgeführt. Die Stichprobe wurde innerhalb der Vorgabe, weibliche Führungskräfte in steirischen Unternehmen zu interviewen, möglichst breit aufgestellt, um vielfältige Sichtweisen abzudecken. Neben einem Branchenmix war eine weitere Kategorie für die Auswahl die Unternehmensgröße, welche von Kleinbetrieben mit weniger als 20 Beschäftigten bis zu Großunternehmen mit über 15.000 Mitarbeiter_innen reichte, sowie der Frauenanteil unter den Beschäftigten, der von 10 bis 85 % variierte. Sieben der interviewten Gesprächspartnerinnen sind Führungskräfte der ersten Ebene (z.B. in Geschäftsführungsfunktion), drei weitere leiten Personalabteilungen. Die große Mehrheit der Interviewten hat über elf Jahre Führungserfahrung, zwei davon über 21 Jahre.

Das Resultat der Untersuchung ist ein qualitatives Stimmungsbild, das verantwortungsvolles Führen in Krisenzeiten in vielfachen Ausprägungen beleuchtet. Die Corona-Krise hat unvorhersehbare Herausforderungen für Unternehmen und ihre Führungspersonen gebracht. Ein zentrales Merkmal von Krisenzeiten, welches auch in den durchgeführten Interviews deutlich zum Vorschein kommt, ist die unsichere Informationslage. Führungskräfte sind gezwungen, zeitnah auf neue Informationen zu reagieren und möglichst rasch passende Maßnahmen zu setzen. Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, ihren Mitarbeiter_innen durch eine klare Kommunikation, Unsicherheiten und Ängste zu nehmen, sie auch bei großen innerbetrieblichen Veränderungen bestmöglich zu unterstützen und trotz schwieriger Umstände zu motivieren.

Was die Corona-Virus-Pandemie im Vergleich zu bisherigen wirtschaftlichen Krisen im besonderen Ausmaß erfordert, ist die Berücksichtigung privater Belange. Die interviewten Führungskräfte weisen auf die weit stärkere Vermischung beruflicher und privater Aspekte hin, bedingt durch Kontaktverfolgungsgespräche, Homeoffice und gesundheitlicher Einschränkungen. Diese Vermischung scheint eine empathische und beziehungsorientierte Führung von Mitarbeiter_innen noch einmal notwendiger zu machen. Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Angestellten ein zentrales Steuerungselement der durch die Krise navigierenden Unternehmen ist.

Die Auseinandersetzung mit der Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Verpflichtungen von Mitarbeitenden brachte manche Interviewte dazu, ähnlich wie aktuelle Studien, Befürchtungen vor einem möglichen Rückschritt bei der Gleichstellung der Geschlechter zu äußern. Die Auswirkungen der Corona-Virus-Krise auf Familien und insbesondere Frauen mit vielfältigen Betreuungspflichten wird man im Blick behalten müssen. Für Unternehmen wird es wesentlich sein, Arbeits- und Karrieremodelle inklusiver zu gestalten, um nächsten Generationen die Balance von Privat- und Berufsleben besser zu ermöglichen. Die von den Interviewten mehrmals angesprochene partnerschaftliche Aufteilung von Betreuungsaufgaben erfordert folglich auch eine entsprechende Unternehmenskultur.

Zusammenfassend kann jedoch festgestellt werden, dass die interviewten Frauen insgesamt Zuversicht ausstrahlten, mit Unternehmen und Mitarbeitenden gut durch die Krise zu kommen. Aus dem an die Mitarbeiter_innen kommunizierten Credo „Wir schaffen das“ sprach mehr als eine Maßnahme zur Motivation von Mitarbeiter_innen: Es war die feste Überzeugung die stürmische Situation mit gemeinsamer Anstrengung bewältigen zu können.

Einleitung

Kontext und Ziel der Studie

Neben den beträchtlichen gesundheitlichen und sozialen Folgen der Corona-Virus (COVID-19) Pandemie hat Österreich auch mit erheblichen wirtschaftlichen und arbeitsbezogenen Konsequenzen zu kämpfen. Durch die beiden Lockdowns[1] im Jahr 2020 kam es in Österreich zu einem geschätzten Wirtschaftseinbruch von 7,7 Prozent (vgl. Baumgartner et al. 2020). Viele Unternehmen stellten ihren Betrieb, soweit möglich, auf Telearbeit (Homeoffice) um. An diese Neuerung mussten sich sowohl Arbeitnehmer_innen als auch Führungskräfte anpassen.

Das Ausmaß der Änderungen für Arbeitnehmer_innen und Führungskräfte lässt sich anhand einer deutschen Studie abschätzen (Bauer et al. 2020). In der im Mai 2020 durchgeführten Befragung 500 deutscher Unternehmen gaben 93 Prozent der befragten Unternehmensvertreter_innen an, dass ihre Unternehmen aufgrund der Corona-Krise vermehrt auf Web- oder Videokonferenzsysteme zurückgriffen. 42 Prozent der Unternehmen gaben an, das Homeoffice Angebot noch weiter ausweiten zu wollen. 81 Prozent (39 Prozent „stimme voll und ganz zu“ und 42 Prozent „stimme eher zu“) nahmen an, dass ihre Mitarbeiter_innen auch nach der Corona-Krise vermehrt Homeoffice fordern würden (ebd. S.11). Gleichsam gaben rund 47 Prozent der befragten Führungskräfte an, ihre „Vorbehalte gegenüber Arbeit auf Distanz deutlich abgebaut [zu] haben“ (ebd. S. 12). Die befragten Mitarbeiter_innen konstatierten den Führungskräften hingegen Nachholbedarf im Umgang mit COVID-19 und dessen innerbetrieblichen Konsequenzen. 12 Prozent der befragten Mitarbeiter_innen gaben an, dass ihre Führungskräfte durch die Corona-Krise überfordert seien. 40 Prozent sahen bei ihren Führungskräften darüber hinaus ein „definitives Schulungsdefizit in Bezug auf Führung auf Distanz“ (ebd. S.13).

Die Kompetenzen von Führungskräften, ihre Mitarbeiter*innen durch eine Krise zu führen, wurden in einer weiteren Studie näher betrachtet (Bartsch et al. 2020). Die Studie verglich den Einfluss von aufgabenorientierten und beziehungsorientierten Führungsstilen während des ersten Lockdowns in Deutschland (April bis Mai 2020). Die erhobenen Daten leiten die Autor_innen zu der Schlussfolgerung, dass aufgabenorientierte Führungsstile dabei unterstützen können, die Unsicherheiten von Mitarbeiter_innen während einer Krise einzudämmen. Ein klarer, richtungsweisender Führungsstil unterstütze die Teamarbeit der Mitarbeiter_innen, die im zunehmenden Ausmaß in einem virtuellen Rahmen stattfindet. Gleichzeitig stellten die Autor_innen fest, dass aufgabenorientierte Führungsstile nicht dabei helfen, die Arbeitsbelastung zu reduzieren. Beziehungsorientierte Führungsstile unterstützten die Mitarbeiter_innen hingegen, sich auf die krisenbedingten Umstände einzustellen und einen individuellen Umgang damit zu finden. Eine gesunde Mischung zwischen der an Zielen ausgerichteten aufgabenorientierten Führung und der auf Wohlergehen abzielenden beziehungsorientierten Führung sei somit der beste Weg um Mitarbeiter_innen gut durch eine Krise zu geleiten.

Beim Betrachten der Auswirkungen der Corona-Krise auf Unternehmen ist der Faktor Geschlecht von wichtiger Bedeutung. Laut einer Untersuchung der Arbeiterkammer Wien (2020) aus dem Jänner 2020 sind in den „Top 200 Unternehmen“ Österreichs acht Prozent Frauen in Geschäftsführungen und 22,6 Prozent Frauen in Aufsichtsräten tätig

[1] Stand 18. 12. 2020

(Wieser & Werni 2020, S.2). Ursächlich für den geringen Frauenanteil seien Geschlechterstereotype, „die Ausrichtung von Karriereplänen auf traditionelle Geschlechterrollen“ (ebd. S. 2) sowie starre und gleichförmige Rekrutierungsstrukturen in den oberen Managementebenen. Im Kontext der Corona-Krise befürchten Expert_innen, dass sich die Bedingungen für Frauen noch weiter verschlechtern werden und eine erneute Zementierung traditioneller Geschlechterrollen einläuten (vgl. Scheuermann 2020). Im Vordergrund steht hierbei die Vereinbarkeitsproblematik von Homeoffice und Familienarbeit (Kinderbeaufsichtigung, Homeschooling, etc.) und die daraus resultierende Belastung für Eltern (Berghammer, 2020). Untersuchungsdaten aus Österreich legen nahe, dass Frauen auch in der Corona-Krise noch einmal mehr Zeit für Hausarbeit und Kinderbetreuungsaufgaben aufwanden als Männer dies taten – auch beim gleichen Ausmaß der Erwerbsarbeit zwischen den Geschlechtern (ebd.; Berghammer & Beham-Rabanser, 2020). Weitere Studien weisen darauf hin, dass auch Maßnahmen zur Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt in wirtschaftlich schwierigen Zeiten deutlich leiden (Jüngling & Rastetter, 2011, S. 26-27). Bei der Untersuchung von ‚coronabedingten Konsequenzen’, lohnt es sich demnach, die Situation von Frauen gesondert in den Fokus zu nehmen.

Zusammenfassend hat die COVID-19 Pandemie nicht nur zu Änderungen der Arbeitsumstände diverser Unternehmen und deren Führungskräfte, sondern auch zu einer enormen Belastung von insbesondere Frauen geführt. Bis dato ungeklärt ist jedoch, auf welche Art und Weise weibliche Führungskräfte im Speziellen durch die Corona-Krise betroffen sind. Mit der vorliegenden Studie sollte daher untersucht werden, inwiefern sich das Führungsverhalten von Frauen durch die COVID-19 Pandemie verändert haben könnte. Mit welchen Herausforderungen wurden Frauen in Führungspositionen konfrontiert, welche Erfahrungen haben sie gemacht und mit welchen Strategien haben sie auf die veränderte Arbeitssituation reagiert? Das Resultat ist ein qualitatives Stimmungsbild, in das verschiedenste Positionen und Organisationen einbezogen wurden, um verantwortungsvolles Führen in Krisenzeiten in vielfachen Ausprägungen beleuchten zu können.

Zur Stichprobe und Methode

Zwischen 22. Oktober und 25. November 2020 wurden von den Autorinnen dieser Studie zehn Telefoninterviews [2] mit weiblichen Führungskräften zehn steirischer Organisationen der Finanz- Technik-, Logistik-, Elektrohandel-, Reiseveranstaltungs-

[2] Die Zitate in diesem Bericht werden den Interviews nach deren chronologischer Reihenfolge zugeordnet. Die Interviews 1-4 wurden zwischen 22. und 29. Oktober 2020 von Anita Thaler geführt. In diesem Zeitraum waren Gastronomie, Handel, Schulen etc. mit Sicherheitsvorkehrungen geöffnet; die Zahl der COVID-19-Infizierten stieg in Österreich rasant an (am 27.10 wurden erstmals über 1000 COVID-19 Tote vermeldet). Die Interviews 5-10 wurden zwischen 12. und 25. November 2020 von Julian Anslinger geführt. In diesem Zeitraum fand zunächst ein ‚Teil-Lockdown’ in Österreich statt (3.11.-16.11.), in dem u.a. Gastronomie und Hotellerie schließen mussten und gewisse Ausgangsbeschränkungen galten, der durch einen 2. ‚harten Lockdown’ (17.11.-7.12.) abgelöst wurde, in dem z.B. Handel und Oberstufen von Schulen geschlossen werden mussten (siehe: https://www.sozialministerium.at/dam/jcr:a2b9f1f6-e70b-41e5-b1a1-fa64653ce7a6/BGBLA_2020_II_544.pdf).

und Gesundheitsbranche, sowie einer öffentlichen Einrichtung durchgeführt. Zwei dieser Organisationen wurden in der COVID-19 Pandemie als ‚systemkritisch' eingestuft. Die Stichprobe wurde innerhalb der Vorgabe ‚weibliche Führungskräfte in steirischen Unternehmen zu interviewen' möglichst divers aufgestellt, um möglichst vielfältige Sichtweisen abzudecken. Neben einem Branchenmix war eine weitere Kategorie für die Auswahl die Unternehmensgröße, welche von unter 20 Mitarbeitenden hin zu über 15.000 reicht, sowie der Frauenanteil unter den Mitarbeiter_innen, der von 10 bis 85 % variierte.

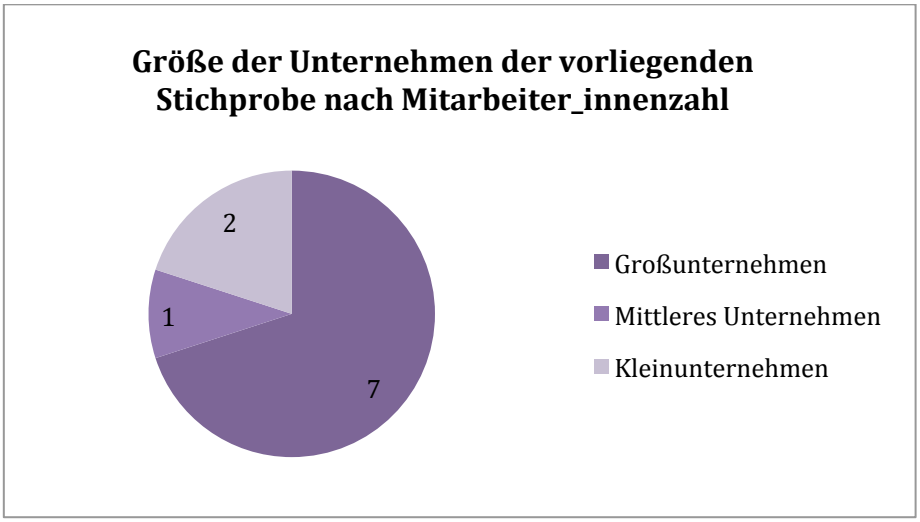


Abbildung 1: Größe der Unternehmen[3], in denen die interviewten Führungskräfte tätig sind

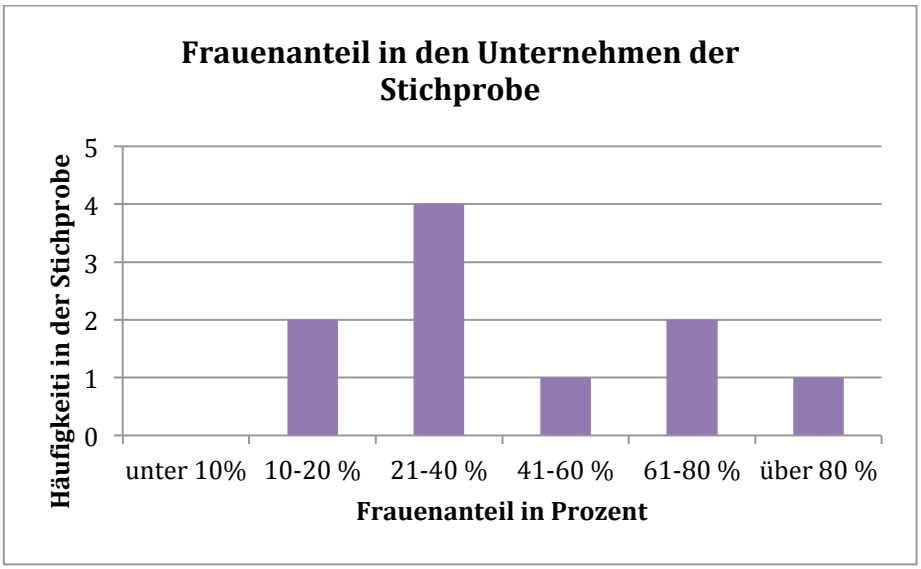


Abbildung 2: Frauenanteil der Unternehmen, in denen die interviewten Führungskräfte tätig sind

Frauen, die in der Belegschaft eines Unternehmens zahlenmäßig unterrepräsentiert sind, sind einem besonderen vergeschlechtlichten Erwartungsdruck ausgesetzt, als eine

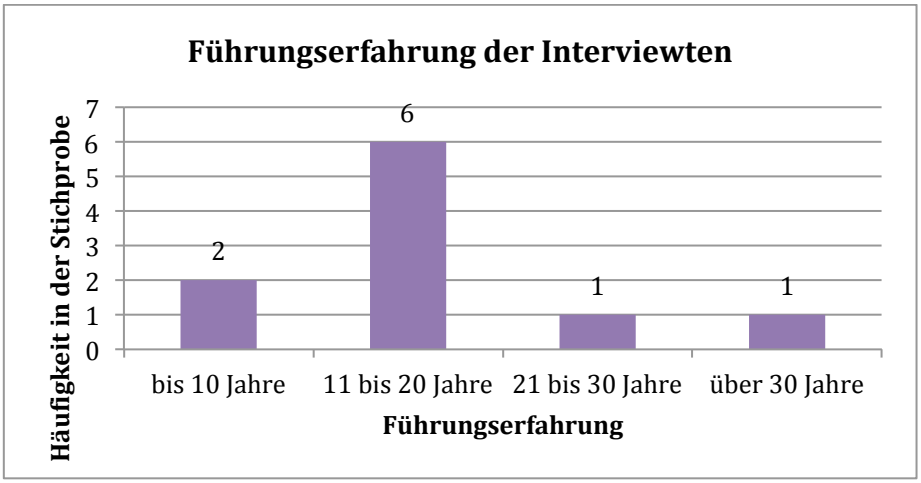
[3] Die Kategorisierung der Unternehmensgröße in Abbildung 1 erfolgte nach Definition der Österreichischen Wirtschaftskammer (https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html).

Grenze für diese Unterrepräsentation nennt Rosabeth Kanter (1977) 35% Frauenanteil. Sieben der zehn Organisationen der vorliegenden Stichprobe weisen mehr als 35% Frauenanteil in ihrer Belegschaft[4] auf. Die Aussagen zu diesen vergeschlechtlichten Gruppendynamiken in Unternehmen aufgrund bestimmter prozentueller Geschlechterverhältnisse (Kanter 1977) wurden mittlerweile etwas revidiert, da es nicht nur um die Quantität, sondern auch die Qualität der Verhältnisse geht (z. B. wenn in Unternehmen mit sehr hohem Frauenanteil unter den Mitarbeitenden wenige oder keine weiblichen Führungskräfte beschäftigt sind vs. Unternehmen mit niedrigerem Frauenanteil in der Belegschaft als im Management). Trotzdem konnte nachgewiesen werden, dass Frauen in Organisationen mit geringem Frauenanteil (unter 35%)

- mehr Leistungsdruck aufgrund erhöhter Sichtbarkeit (des „Frau-Seins“),
- Isolation durch von der Mehrheitsgruppe überdramatisierte Geschlechterunterschiede und
- Erwartungsdruck erlebten, sich gemäß vordefinierter Geschlechterrollen zu verhalten (ebd.)

Der Zugang zu den in dieser Untersuchung interviewten hochrangigen Führungskräften, die gemäß ihrer Macht und ihres Einflusses als ‚Elite' definiert werden können (siehe Littig 2008), ist erfahrungsgemäß schwierig und wurde in dieser Studie durch die Kontakte des auftraggebenden Vereins FELIN[5] ermöglicht. Die Interviewpartnerinnen wurden nach oben genannten Organisationskriterien, sowie nach Führungsverantwortung ausgesucht (1. und 2. Führungsebene). Außerdem sollte sich auch die private Situation (Erziehungs- und Pflegeverantwortungen), und Führungserfahrung (und damit zusammenhängend Alter) in der Stichprobe variieren.

Sieben der Interviewpartnerinnen sind Führungskräfte der ersten Ebene (z.B. in Geschäftsführungsfunktion), drei weitere leiten Personalabteilungen. Die große Mehrheit der Interviewten hat über elf Jahre Führungserfahrung, zwei davon über 21 Jahre.



[4] Sieben Interviewpartnerinnen machten auch Angaben zum Frauenanteil in den Führungsebenen ihrer Organisationen, in sechs Fällen lag der Anteil weiblicher Führungskräfte unter dem Frauenanteil der gesamten Belegschaft (im siebten Fall handelt es sich um ein von einer Frau allein geführtes Unternehmen).

[5] https://www.felin.at

Abbildung 3: Erfahrung der Interviewten als Führungskraft in Jahren

Sechs von zehn interviewten Frauen berichteten von familiären Verpflichtungen wie die Betreuung von Kindern, Enkelkindern bzw. pflegebedürftigen Eltern. Drei Interviewte gaben an, keine Kinder zu haben, zwei weitere machten keinerlei Angaben zu ihrer privaten Situation.

Die leitfadengestützten Telefoninterviews dauerten jeweils ca. 45 Minuten, es wurden Audioaufnahmen erstellt und diese im Anschluss transkribiert. In Anlehnung an das Verfahren der *Grounded Theory* (Strauss und Glaser 1967, zit. nach Böhm 2003) wurde das gesamte Interviewmaterial von beiden[6] Forscher_innen offen kodiert, danach diskursiv validiert und weiter analysiert.

Die Ergebnisse auf den folgenden Seiten ermöglichen einen Einblick in die aktuellen Herausforderungen österreichischer Unternehmen und ein Stimmungsbild unter weiblichen Führungskräften, die ihre Organisationen und deren Belegschaften mit großem persönlichen Einsatz durch die Corona-Virus-Pandemie führen.

[6] Zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit wurde die Interpretation von den beiden interviewenden Genderforscher_innen gemeinsam vorgenommen, dies dient der Sicherung der wissenschaftlichen Qualität (Steinke 2003).

Unternehmen im Krisenmodus

Die Corona-Virus (COVID-19) Pandemie hat in Österreich bis 18. Dezember 2020 zwei Lockdowns und damit zu einem geschätzten Wirtschaftseinbruch von 7,7 Prozent (Baumgartner et al. 2020) geführt. Im Zentrum der vorliegenden Studie steht das Agieren von weiblichen Führungskräften und wie sie mit den Rahmenbedingungen und Auswirkungen der Corona-Virus-Krise auf ihre Unternehmen und deren Belegschaft umgehen.

Unsichere Zeiten

Die interviewten Führungskräfte berichteten allesamt von stark spürbaren Auswirkungen der Krise (wie mangelnder Planbarkeit) auf ihre Organisationen. Besonders zu Zeiten des ersten Lockdowns im Frühling 2020 in Österreich und bevor die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen verlautbart wurden, bzw. solange die genauen Rahmenbedingungen und Modalitäten unklar waren, war die Unsicherheit in den Betrieben entsprechend groß. Es gab (und gibt) in einigen Organisationen Unsicherheit, ob Mitarbeitende gekündigt werden oder Unternehmensbereiche bzw. Unternehmen geschlossen werden müssen.
Die Führungskräfte sahen sich folglich in der schwierigen Situation, trotz unvollständiger Datenlage – und teilweise widersprüchlicher Aussagen offizieller Stellen –, schnell Entscheidungen fällen und Informationen an die Mitarbeitenden liefern zu müssen.

> *„Die größten Herausforderungen – also, für uns definitiv die größte Herausforderung war wirklich die, dass wir alle vor einer neuen Situation gestanden sind und in Wirklichkeit keiner gewusst hat, wie er damit umgehen soll, kann, was er machen kann. Weil ich habe dann das Arbeiten gehabt, und ich muss sagen für mich war es ganz schlimm, am Anfang wie ich zu Fuß zum Arbeiten gegangen bin und nicht gewusst hab, muss ich meine Mitarbeiter entlassen, weil da war ja auch das Thema mit der Kurzarbeit noch nicht so wirklich draußen." (Interview 7)*

> *„Und dass da von der Mitarbeiter-Seite aber auch von der Führungskräfte-Seite jede Menge Fragen auftauchten, die nicht beantwortbar waren zu diesem Zeitpunkt liegt auch auf der Hand. Weil in diesem Spiel sind eben die Gewerkschaft, das AMS, die Wirtschaftskammer, die Arbeiterkammer und die Industriellenvereinigung und auf manche Fragen haben wir fünf verschiedene Antworten bekommen. Und damit umzugehen ist wirklich mehr als schwierig gewesen, auch ein Vorstand versteht so etwas nicht. Das sind ja Fragen, die nicht beantwortbar sind. Und wenn sie fünf Antworten kriegen wird's halt schwierig." (Interview 5)*

> *„Naja, erstens einmal sind komplett neue Themenstellungen dazugekommen, die es vorher noch nie gegeben hat, wo es keine Lösungen gegeben hat, Unsicherheiten und natürlich zeitliche Flexibilität ohne Ende. ... Also es ist unsicher, es ist dynamischer geworden in jeder Hinsicht. Also, auch die Kurzarbeit mit allen Unsicherheiten die das einfach mit sich gebracht hat und die Fragestellungen der Umsetzbarkeit, der Kommunikation, der vielen Kommunikation mit den Mitarbeitern extrem, also die Kommunikationsansprüche auch schwierige Informationen weitergeben zu müssen und da voll reinzustehen, das ist natürlich speziell. Natürlich zwischendurch, Coronafall da, Coronafall da, Schließung Werk da, keine Ahnung, Regierungsvorgaben dort. Also ja, Querschüsse die ganze Zeit." (Interview 6)*

> *„Mit allen Unsicherheiten und das Ganze macht es sehr ineffizient, weil man einfach nicht voraussagen kann, wie die Behörden – oder die Vorgangsweise der Behörden ist gesetzlich unklar und das macht es schwierig. Und zeitintensiv." (Interview 9)*

Zum Zeitpunkt des zweiten Lockdowns im Herbst/Winter 2020 in Österreich waren die Betriebe wesentlich informierter und auch die Problemstellungen und die Umgangsweisen unterschieden sich zum ersten Lockdown. Zum Beispiel trat das Thema

Sonderbetreuungszeit [7] in den Fokus, weil viele Arbeitnehmer_innen mit Betreuungspflichten davon betroffen waren.

> *„Dieser zweite Lockdown, was heißt das für uns im Haus. Und da haben wir gesagt wir wollen auf alle Fälle damit großzügig umgehen. Wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Probleme haben mit der Betreuung, dann werden wir freiwillig eine Sonderbetreuung gewähren. So wie es ursprünglich eigentlich gedacht war, so kommuniziert worden von der Regierung. Wir tun da nicht herum, wir können es uns leisten, Gott sei Dank, ja. Viele Mitarbeiter machen ja dann Working from home, also die arbeiten dann von zuhause, wenn man dann nicht auf die Arbeitszeiten kommt, weil ja neben Kinder zu betreuen sind, dann geben wir dir diese Sonderbetreuungszeit, dass du auf deine Anwesenheit kommst und so. Dass du nicht Minusstunden schreibst. Da wollen wir einfach großzügig sein und diese paar Wochen, die da jetzt noch auf uns zukommen entsprechend auch unterstützen." (Interview 9)*

Notwendige Schritte

Unternehmen erfolgreich durch die Krise zu bringen, erfordert viel Nachdenken über notwendige Kürzungen, Umschichtungen von Arbeit, bis hin zu Schließungen und Personalabbau. Die interviewten Frauen berichteten, wie sie ihr Handeln an Wertvorstellungen wie Fairness und dem Verantwortungsfühl für ihre Mitarbeitenden ausrichten.

> *„Und konkret auch sicherstellen, dass die Arbeit da ist, dass sie gerecht verteilt wird. Und was mache ich mit jenen, wo weniger Arbeit ist. Also auch dieses Zeitmanagement, wer hat noch Urlaub, wer hat Minusstunden, wer hat Gutstunden. So dieses gute und möglichst faire Verteilen der Arbeit. Das ist sicher eine Herausforderung." (Interview 9)*

> *„Also wir haben uns jetzt im September etwas verkleinert. Leider. Aber wir haben versucht, wirklich viele Arbeitsplätze zu halten, manche Mitarbeiter haben eh über den Sommer schon etwas Neues gefunden. Gerade diejenigen, die sich nicht auf Teilzeitarbeit und weniger Gehalt einlassen können, weil sie halt persönliche Verpflichtungen haben. Die haben geschaut, dass sie da halt was Anderes finden und sind teilweise in ganz anderen Arbeitsbereichen. ..., also so haben wir geschaut, dass da keiner auf der Strecke bleibt." (Interview 4)*

> *„Und wir halt schon die Befürchtung haben, wenn wir halt einen Krankheitsfall reinkriegen, und es sind bei uns in der Umgebung doch auch einige betroffen, eigentlich ja Angst haben vor dem, dass wir einen Bereich schließen müssen oder dass wir dann eben alle in Quarantäne haben und die bestehenden Aufträge und Arbeiten nicht abarbeiten können. Vor allem wie es dann mit der Zukunft weitergeht. Das ist ganz schwierig. Man möchte natürlich alle Mitarbeiter behalten, aber wie gesagt, das ist ein bisschen eine unsichere Geschichte momentan." (Interview 7)*

> *„Dann, Vorbereitung der Führungskräfte, weil auch diese Gespräche für Führungskräfte kein Alltag sind, Gott sei Dank. Die ein bisschen auch einfach zu unterstützen für diese Gespräche. Dann die betroffenen Mitarbeiter, für die das natürlich eine jeweilige Katastrophe bedeutet sowieso. Die Abstimmungen mit dem Betriebsrat, eine Sozialplanverhandlung, eine Stiftung auf die Beine zu stellen, das Ganze dann umzusetzen, die Vereinbarungen schlussendlich zu unterschreiben... Ja, also, heftigst." (Interview 5)*

Krisentools

Alle interviewten Führungskräfte berichteten von Instrumenten, die sich aus ihrer Sicht besonders bewährt haben, um der Krise zu begegnen. Welche davon zum wirtschaftlichen Überleben oder gar Erfolg von Organisationen bzw. zum Erhalt von

[7] „Zwischen dem 1. November 2020 und dem 9. Juli 2021 (Ende des Schuljahres 2020/2021) soll es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die Kinder bis zum 14. Lebensjahr oder Menschen mit Behinderungen betreuen müssen oder Angehörige pflegebedürftiger Personen sind, mit Hilfe eines Rechtsanspruchs auf Sonderbetreuungszeit sowie der Möglichkeit einer Vereinbarung der Sonderbetreuungszeit im Ausmaß von bis zu vier Wochen möglich gemacht werden, der Betreuung bei laufendem Arbeitsverhältnis nachzugehen." (Quelle: https://www.bmafj.gv.at/Services/News/Coronavirus/FAQ--Sonderbetreuungszeit.html)

Zufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden geführt haben, können erst Untersuchungen in den nächsten Jahren zeigen. Jetzt ginge es zunächst darum, die Möglichkeiten von Führungskräften aufzuzeigen, mit Krisen allgemein und mit einer Pandemie speziell umzugehen.
Viele Organisationen haben versucht, auch in Zeiten von Lockdowns und Homeoffice ihre Mitarbeitenden gut informiert zu halten und eine klar kommunizierte einheitliche Unternehmenslinie vorzugeben. Konkret nennen die Interviewten hier:

- Videobotschaften statt Belegschaftsversammlungen
- SMS an alle Mitarbeitenden (z.B. am Wochenende, ob am Montag gearbeitet wird)
- Täglich mehrmals Krisenmeetings mit den Führungskräften

  „Also wir haben halt auch in der Lockdown Situation Krisenteammeetings gehabt und eigentlich am Anfang täglich mit allen Filialleitern in der Früh ein Webex gehabt. Das war gut. Das hat ihnen auch Sicherheit gegeben und Stabilität gegeben. Das war sehr wichtig." (Interview 1)

- Krisentelefon

  „Wir haben ein Krisentelefon, das zum Beispiel – das habe ich eingerichtet, eher wo es halt diese „Ich habe Sorge, ich brauche jemanden zum Reden.'..." (Interview 9)

Um ihre Organisationen wirtschaftlich so gut als möglich durch die Krise zu bringen, und zwar trotz der erwähnten Unwägbarkeiten und Unsicherheiten, nutzen die interviewten Führungskräfte folgende Instrumente:

- Maßnahmenpakete und Wirtschaftspläne für das Unternehmen

  „Aber jetzt seit Oktober, wo wir diesen Überlebensplan haben und die Mitarbeiter schon zugestimmt haben und alle ihre Bildungskarenzzusagen haben und die interne Weiterbildung auch gut ankommt (...). Alle greifen hin und helfen sich gegenseitig und unterstützen und Tun und jetzt werde auch ich ruhiger." (Interview 4)

- Kürzer getaktete Finanzvorschauen und -controlling

  „Wenn ich jetzt den Finanzbereich nur anschaue, sage ich: „Auf drei Monate können wir relativ schauen" und alles andere ist eine wage Prognose, die man macht. Und man muss viel schneller und viel öfters draufschauen." (Interview 2)

- Vierteljährliche Review-Gespräche zusätzlich zum jährlichen Mitarbeitergespräch

- Neu eingeführte Tagesrandzeiten

  „Wir haben Tagesrandzeiten eröffnet, das heißt wir haben mit dem Betriebsrat auch eine neue Betriebsvereinbarung vereinbart, die es diesen Leuten ermöglicht auch zu den Zeiten, wenn ein Kind schläft, arbeiten zu können. Das heißt auch den Abend zu nutzen, wenn es die Mitarbeiter wollen und können. Das ist vorher nicht gegangen." (Interview 5)

- Digitale Personal-Plattform

  „Naja, wir haben immer schon natürlich Wert gelegt darauf, dass alle Personalprozesse möglichst digital ablaufen können und es gab Systemumstellungen vorher schon, und jetzt durch die Pandemie ist es jetzt noch einmal stärker, dass wir eine digitale HR-Plattform vorantreiben" (Interview 6)

In manchen größeren Unternehmen wurden aus bestehenden Kompetenzbereichen Krisen- und Notfallteams zusammengestellt, um auf bestehendem Wissen aufbauend, möglichst schnell dazulernen und agieren zu können:

- Krisenstab aus Führungskräften

- Emergency Team

  „... wo wir die Betriebsräte drinnen haben, die Sicherheitsfachkräfte drinnen haben, die Juristen drinnen haben, die Verantwortung für die Produktion, die Verantwortung für den Angestelltenbereich und eben sehr rasch mit diesem Virus umgehen lernen mussten." (Interview 5)

Organisationen, die bereits in ‚ruhigeren' Zeiten Maßnahmen implementieren, die die Gesundheit und das Wohlbefinden von Führungskräften und der gesamten Belegschaft im Auge haben, können auf diese etablierten Instrumente auch in Krisenzeiten bauen, weil dafür nicht erst im Ernstfall Bekanntheit und Vertrauen aufgebaut werden müssen:

- (Online-)Coaching

  „Das ist dieses Online-Coaching, was wir ... jedem Mitarbeiter anbieten und das nehme ich selber auch in Anspruch. Das ist echt fein. Da kann man sich einfach einen Coach aussuchen, das ist wie so ein Psychologen-Matching, und du kannst schreiben, du kannst telefonieren und das auch mit Video machen. Und das bieten wir unseren Mitarbeitern eigentlich schon seit eineinhalb Jahren kostenlos an und das ist wirklich eine feine Sache." (Interview 2)

  „Und um tough bleiben zu können bei all diesen Anforderungen, die ich zuerst geschildert habe, ist genau dieses Coaching – das kann jetzt ein Coach sein, dass kann aber auch eine erfahrene Führungskraft sein – ganz wichtig, dass man einfach diese Themen mit jemanden reflektieren kann. Weil man ja oft wenn man irgendwie in eine Überforderung kommt, dann auch ein Verhalten zeigt, das so mit seinen Grundtendenzen viel zu tun hat, was aber in der Führungsrolle nicht wirklich erwünscht ist, sagen wir's einmal so." (Interview 8)

- Gesundheitsprogramme

  „..., da arbeiten drei Mitarbeiterinnen die sich kümmern einfach um das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Sei es – also das geht es konkret um Gesundheitsprogramme, körperliches Wohlbefinden aber auch psychisches Wohlbefinden, da arbeitet auch bei uns ein Arbeitspsychologe, der ist auch angestellt im Unternehmen." (Interview 9)

Führung in Zeiten der Pandemie

Neue Routinen für die Ausnahmesituation

In der Corona-Virus-Pandemie stehen Troubleshooting und schnelles Agieren auf der Tagesordnung von Führungskräften. Da sich die Marktgegebenheiten und Dringlichkeiten von Aufgaben verändern, müssen Arbeitsroutinen hinterfragt oder durch neue Routinen ersetzt werden. Diese sind durch die Pandemie oftmals mit entsprechenden Sicherheitsmaßnahmen und Handlungsanweisungen und dem Kontrollieren der Maßnahmen verbunden.

„... das war dann eine neue Routine, die kurzfristig entstanden ist mit raschen Maßnahmen und Umsetzungen. Das waren dann interne Sicherheitsmaßnahmen wie Desinfektionsschutz, Mund-Nasen-Schutz, Homeoffice umstellen und darüber hinaus die Kurzarbeit beantragen, Szenarien berechnen, Worst-Case Szenario berechnen, wie schaut es aus mit der Liquiditätsplanung, Sonderkredite, Stundungszahlungen, die ganzen Instrumente die seitens der Regierung etabliert worden sind – das war alles nicht Routine. Und das war in dieser Ausnahmesituation dann der Alltag." (Interview 3)

„Weil es muss immer sehr schnell gehen. Ich habe ein internes Contact-Tracing auch auf die Beine gestellt. Es geht da immer um die Mitarbeiter, die Menschen selbst, die massiv verunsichert sind. Wenn sie einerseits selbst den positiven Bescheid bekommen, beziehungsweise die Kontaktpersonen – Kontaktpersonen Kategorie 1, Kategorie 2 – da ist es einfach dringend notwendig, die Leute ein Stück zu beruhigen, beziehungsweise zu informieren was jetzt die notwendigen Schritte sind. Und das kann nicht warten, das muss wirklich sofort geschehen." (Interview 5)

„Was sich schon geändert hat, einfach mehr Hinweisregeln und ‚Schaut, das ist da und die Sachen, bitte verwendet die jetzt und im Auto passt's auf den Abstand auf!'. Das „Belehren" unter Anführungszeichen oder das Hinweisen ist definitiv mehr geworden." (Interview 7)

„Ja, also aufpassen auf Mitarbeiter, Bewusstseinsbildung schaffen, Controlling, natürlich, also man muss dann ständig dahinter sein. Wenn ich sage okay pass auf, bei uns ist der Abstand so oder wir verhalten uns so, das muss man dann natürlich auch einfordern, weil manche nehmen es auf die leichte Schulter." (Interview 9)

Reden, reden, reden!

Darüber hinaus bekräftigten alle interviewten Führungskräfte, was einschlägige Fachliteratur (z.B. Mast 2019) generell für Krisenzeiten und Veränderungsprozesse empfiehlt: Kommunikation als das zentrale Thema in den Unternehmen. Dabei geht es zunächst darum, sowohl umfassend und schnell als auch ruhig und mit Bedacht zu kommunizieren, um Unsicherheiten so gut als möglich abzubauen und Stabilität zu vermitteln:

„Schnell reagieren auf sich ändernde Gegebenheiten, damit auch möglichst rasch dann Entscheidungen treffen, um den Mitarbeitern eine gewisse Stabilität zu geben." (Interview 1)

„Wir sind ein Unternehmen, das viel kommuniziert – Richtung Mitarbeiter – und ich beachte das als wichtig, und zwar direkte Kommunikation nicht nur mit Aushang, was kein Mensch liest oder von den meisten nicht gelesen wird. Und in Krisenzeiten erachte ich die Kommunikation noch einmal als wichtiger und zwar nicht irgendeine Kommunikation, sondern kurze und klare Fragen." (Interview 3)

„Ja, vielleicht, naja, es ist dann schon manchmal notwendigerweise einfach auch, ich würde jetzt nicht sagen autoritärer aber in manchen Bereichen schärfer, klarer weil wir schneller und effizienter Ergebnisse bringen müssen und auf der anderen Seite aber auch vielleicht noch eine Spur persönlicher und eine Spur einfühlsamer noch. Das geht so irgendwie beides Hand in Hand." (Interview 6)

„... und ich glaube die größte Herausforderung ist in dieser Situation, wie halt generell in einer Krisensituation ruhig zu bleiben, klar zu bleiben, bedacht zu bleiben. In der Wertschätzung- in der Kommunikation wertschätzend zu bleiben, das was man eigentlich außerhalb der Krise auch machen sollte, als wirksame Führungskraft auch in der Krisensituation zu beherrschen." (Interview 8)

„Was wir tun, ist gut informieren. Also wirklich viel mehr Information, also die Kommunikation ausbauen. ... Und wirklich Leuten anbieten, wir lassen niemanden alleine. Wir stehen das gemeinsam durch. Kommunikation, wirklich verstärkte Kommunikation." (Interview 9)

Gleichzeitig betonten die Interviewten, dass Feedbackgespräche zwar deutlich, aber in Zeiten der Krise mit viel Gespür und Vorsicht zu führen sind. Empathie und Kommunikationskompetenzen sind wichtige Fähigkeiten von Führungskräften. Dabei stellen die persönliche Betroffenheit der Mitarbeitenden und die physische Distanz (z.B. durch Homeoffice) besondere Herausforderungen dar:

„Das ist wahnsinnig wichtig in der Krisenzeit. Und deswegen habe ich auch Mitarbeiter angerufen, die Corona gehabt haben, weil sie erzählen dann einem die Geschichte und wie es ihnen geht und wenn man dann sagt:„Schau, das wird schon wieder und mach dir keine Sorgen (...), gehört halt auch dazu." (Interview 1)

„... aber die Herausforderung für mich als Führungskraft war wirklich zu sehen: Wie geht es dem Mitarbeiter, wie kommen Botschaften, die vielleicht nicht so angenehmen waren, wie kommen die bei ihm an? Der sitzt dann alleine Zuhause und arbeitet weiter oder hat er Zeit zum Nachdenken? Also die Kommunikation war nicht immer leicht." (Interview 2)

„Und da die Mitarbeiter eh schon so gestresst sind von dieser ganzen Unsicherheit und der generellen Situation mit Corona und eh belastet sind, sei es wegen der Arbeit, das Private belastet, weil man seine Großeltern nicht mehr sehen kann oder ein Kind in der Schule hat Corona. Also es ist so viel Belastendes, dass man sehr vorsichtig kommunizieren muss, sehr empathisch und sehr viel kommunizieren muss." (Interview 4)

„Das ist mir einfach auch ein Anliegen, dass ich die Mitarbeiter nicht als Ressource sehe, sondern als Mensch und also, ich bin da immer schon gut informiert gewesen. Wie schaut's mit den Kindern aus, ist wer krank, gibt's mit den Partner Themen, also jetzt zum Beispiel wenn jemand erkrankt ist. Also das erzählen mir die Mitarbeiter schon und kommen auch und sagen das ist meine Situation und bitte, können wir darauf irgendwie Rücksicht nehmen. Das hat sich jetzt nicht großartig verändert würde ich sagen." (Interview 8)

„Gleichzeitig, ich meine jetzt geht's ja gar nicht, weil jetzt ist ja wirklich der Lockdown, gleichzeitig merke ich schon, wie wichtig das ist, dass so in einem direkten Kontakt Themen besprochen werden, weil es die Leute einfach beruhigt. Man kann damit, so alles was so zwischen den Zeilen oft nicht gesagt ist, das merkt man einfach nicht. Man merkt sonst wie die Leute beieinander sind und kann sie direkt ansprechen. Und das sind bei uns also, aber das weiß ich auch von woanders, dass das wirklich viele Leute sehr beunruhigt. Die haben einfach wirklich Ängste. Angst um Existenzen, Angst um Job, Angst um wie können sie ihre Kinder betreuen, wie wird das alles werden und das ist eine wesentliche Führungsaufgabe, da Sicherheit zu geben und wir tun alle, was wir können, wir halten zusammen. Wir hoffen, dass wir es gut überstehen, sagen wir es mal so." (Interview 9)

Motivieren in Krisenzeiten

Die Motivation der Mitarbeitenden bei unsicheren Rahmenbedingungen zu erhalten, sei besonders in krisengeschüttelten Unternehmen und belastenden Rahmenbedingungen wichtig:

„Ich glaube ganz stark geht es darum, die Mitarbeitermotivation zu erhalten. Im Prinzip bleiben alle freiwillig bei uns. Es ist gerade für dieses klassische Führungsverhalten – also dieses wenn das Ziel nicht erreicht wird, gibt es Sanktionen, wenn es erreicht wird, gibt es eine Belohnung – das funktioniert im Moment auch gar nicht wirklich. ... deswegen ist es auch wichtig, dass die Mitarbeiter sich selbst motivieren und dass keine Reize von mir gesetzt werden, die diese Motivation zerstört. Im Endeffekt muss ich eh sagen, dass ich so gut es geht nichts tue, was demotiviert." (Interview 4)

„Im Moment kommen ja fast jeden Tag neue Richtlinien heraus und dass du trotzdem die Mitarbeiter motivierst, dass sie zur Baustelle fahren und vor Ort beim Kunden sind und - wenn der Kunde uns lässt – die Mitarbeiter wirklich sehr flexibel sein müssen." (Interview 2)

„Also auf die Menschen zu schauen ist eine besondere Herausforderung und es geht dann auch darum, zu erkennen einmal eine Führungskraft am Freitag heimzuschicken und zu sagen: ‚Bitte nimm dir Zeit für dich, es reicht jetzt einmal'. Also das zu erkennen und natürlich zu motivieren, was wir immer getan haben. Also nicht zu sparen mit Lob, Dank und Anerkennung und das auch in Form von Zuwendungen. Aber auch bei den Besprechungen, also immer wieder würdigen die besondere Leistung, die jetzt wirklich nötig ist, über so einen langen Zeitraum." (Interview 10)

Gute Führungskräfte könnten dabei auf die funktionierenden Beziehungen aufbauen, an denen sie die Jahre davor gearbeitet haben. Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung, aber auch die Sorge um den Arbeitsplatz sind Grundlagen der Motivation in der Krise:

„Je größer diese Vertrauensbasis da ist zwischen Mitarbeiten und Führungskraft, desto leichter gelingt das natürlich auch in einer Krisensituation die Leute zu bitten und zu motivieren, bitte übernehmt dieses oder übernehmt jenes, was jetzt nicht euer eigentliches Aufgabengebiet ist." (Interview 8)

„Es ist ein Geben und Nehmen. Und gerade in solchen Situationen zeigt sich das, wo auch dann Mitarbeiter, die sind super, die lesen auch am Abend ihre E-Mails und bearbeiten das, und das ist keine Arbeitszeit. Aber das ist so wirklich in einem guten Miteinander, dass wir das bewältigen. Weil es weiß jeder Mitarbeiter es geht um einen Arbeitsplatz, also das ist den Leuten schon sehr bewusst. Das Ganze ist für ein Unternehmen nicht leicht. Weil viele Unternehmen gibt es gar nicht mehr oder

wird es nicht mehr geben, und sie sind alle froh, wenn sie da Sicherheit – ich meine, Sicherheit hat man nie, aber dass wir gemeinsam beitragen, dass wir das überstehen. Und dieses Bewusstsein ist ganz stark im Haus spürbar." (Interview 9)

Webmeetings sind gut aber nicht genug

Webmeetings mit diversen Onlinetools wurden seit dem ersten Lockdown in Österreich verstärkt eingesetzt. So sehr diese virtuellen Besprechungen helfen, trotz physischer Distanz zu kommunizieren, so sehr wurde von allen Interviewten zu bedenken gegeben, dass körpersprachliche und nicht-sprachliche Ebenen der Kommunikation eindeutig zu kurz kommen. Trotz dieser Limitierungen müssen Wege gefunden werden, auch Fehler und Probleme nach wie vor zu thematisieren.

„Naja, es ist so ein bisschen schwieriger über Webex oder Videokonferenzen oder was auch immer – Zoom-, welche Methode man auch immer anwendet, ein Gespür zu kriegen, wie es den Mitarbeitern wirklich geht. Also ich finde die Information über all diese Medien super, wirklich strategische Diskussionen halte ich für nicht machbar. Und irgendwann hört man auf, seine engsten Mitarbeiter, die man gut kennt, zu spüren." (Interview 1)

„Manchmal hast du ein Video von Kollegen und manchmal nicht - je nachdem wie die Verbindung ist - und das ist es, dass du nicht zwischen den Zeilen lesen kannst, wie es wirklich deinem Gegenüber geht und wie er die Dinge aufnimmt, die du mit ihm besprichst." (Interview 2)

„... aber grundsätzlich, um Kontakt zu halten, um die Mitarbeiter auch Zuhause an Board zu haben, ist ein höherer Kommunikationsaufwand seitens der Führung erforderlich. Das bestätigen mir auch alle bei uns im Haus. Es ist auch mühsamer, weil man mehr koordinieren muss, man macht ein virtuelles Meeting, muss das virtuell vereinbaren, sagt wer ist da wer ist nicht da. Man muss mehr kommunizieren, weil diese raschen Flurgespräche, wenn der Eine oder Andere dir ein Thema zuwirft, das lässt jetzt nach." (Interview 3)

Es hat natürlich im Lockdown auch Themen gegeben, die nicht gepasst haben mit den Kollegen oder Mitarbeitern und ich habe mir ganz schwergetan, die Dinge klar und deutlich anzusprechen, weil mein Mitarbeiter ist ja irgendwo gesessen und ich habe nicht gewusst, wie kommt das dann bei ihm an. Wie wir dann quasi im Juli wieder da waren, habe ich gesagt: „Ich brauch eine Feedbackrunde, wie es meinen Mitarbeitern gegangen ist." Und sie haben mir gesagt, dass wenn wieder ein Lockdown kommt – und das Meeting habe ich jetzt erst -, müssen wir einen Rahmen schaffen, wo ich, vielleicht auch mit jedem einzelnen Mitarbeiter, (bespreche): „Wie spricht man unangenehme Dinge an, wenn er nicht bei dir ist?" (Interview 2)

Der in Österreich beliebte gemeinsam getrunkene Kaffee, bei dem auf informelle Art und Weise Informationen ausgetauscht und Beziehungsarbeit geleistet wird, ist laut Interviews den Pandemiemaßnahmen zum Opfer gefallen und fehlt den Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden.

„Es gibt einen Morgenkaffee und da trifft sich quasi die engste Mannschaft, also ich mit meinen Führungskräften in einem definierten Zeitraum von einer halben Stunde, kann kommen und gehen wer möchte, und das ist schon sowas wo du die Mitarbeiter natürlich spürst und für mich hat man einfach neben dem was dann beruflich kurz abgeklärt wird, wenn man an dem Tag irgendwelche Termine hat und noch kurz eine Abstimmung braucht wechselseitig, halt auch Platz für Privates ist. Und man einfach merkt, wie geht es dem, das fehlt schon sehr. Und ich kann meine Abteilung auch heuer nicht zu Weihnachten einladen zu so einem Event, oder am Jahresanfang haben wir das immer gemacht, wo ich einfach Bericht über die wesentlichen Punkte des vergangenen Jahres, über die Zukunft, was geplant ist, und wo es einfach auch ein bisschen ums Feiern und Austausch geht. Das geht halt jetzt alles nicht. Und das macht es, finde ich, fürs Führen schon schwieriger. Dass man einfach die Leute gut bei der Stange hält sozusagen." (Interview 8)

„Also der Reiz des virtuellen Kaffeetrinkens ist enden wollend." (Interview 6)

Webmeetings verlaufen den Interviewten zufolge viel geradliniger, sachlicher ab. Humor, Kreativität und Diskurse kommen zu kurz.

> *„Und es gibt wenig Ideen, interessanter Weise auch, ich weiß nicht, wie viele Veranstaltungsagenturen schreien, sie haben ein Problem, aber es gibt wenig Ideen, wie ich Videokonferenzen so gestalten kann, dass sie wirklich pfiffig sind. Da hat sich keiner Gedanken gemacht drüber. Was mich überrascht, ehrlich gesagt. Wenn einer irgendwelche Studios und dort sitzen die Leute, nur, wenn man des selber verfolgt, es ist teilweise genauso fad wie andersrum – Entschuldigung, wenn ich das so sage. Aber es macht sich keiner Gedanken „Wie könnt ich das irgendwie aufpeppen?" Da fehlt mir wirklich die Kreativität." (Interview 1)*

> *„Es fehlt dann natürlich die persönliche Komponente und was spannend ist, wir haben weit weniger heftige Diskussionen, das vermisse ich ein bisschen. ... Weil ansonsten, wenn wir uns wirklich sehen, dann haben wir andere Meinungen, da können wir diskutieren, da ist es sehr belebend. Und jetzt durch Webex, man sieht zwar das Gesicht, aber es ist einfach nicht das gleiche, also das physische anwesend sein, das erzeugt meiner Meinung nach eine andere Dynamik." (Interview 10)*

Manche der befragten Führungskräfte haben andere Kommunikationskanäle gewählt, um diese Lücke zu schließen:

> *„Und den Humor, den haben wir bewusst eingebaut in allen unseren Themen und Gesprächen, das hilft uns allen auch gut. ... Also dass wir jetzt eine WhatsApp Gruppe haben und uns da auch ab und zu lustige Sachen schicken und so. Und das auch von der Chefin einmal kommt, das hat sich geändert." (Interview6)*

Homeoffice hat sich bewährt, aber ...

Homeoffice wurde im Lockdown im Frühjahr 2020 in Österreich sehr breit als Instrument eingesetzt, um trotz Pandemie und verhängten Ausgangsbeschränkungen die Einsatzfähigkeit von Mitarbeitenden zu erhalten. Dieses fast flächendeckende Experiment wurde überwiegend als erfolgreich angesehen. Allerdings wurde oftmals betont, dass das Vertrauen in die daheim arbeitenden Kolleg_innen von zentraler Bedeutung ist. Und gerade in dieser Angelegenheit unterscheiden sich manchmal die Meinungen der Verantwortlichen. In manchen Unternehmen bleibt das Homeoffice lediglich ein vorübergehendes ein Kriseninstrument, während gerade Führungskräfte, die selbst positive Erfahrungen gemacht haben (zum Beispiel um Familienverpflichtungen besser mit der Arbeit vereinbaren zu können), aufgeschlossener sind.

> *„Also ich selber habe als Führungskraft ja zwei Kinder, die noch im schulpflichtigen Alter sind und ich habe, seit ich die Führungsposition übernommen habe, oder auch schon davor, seit 14 Jahren arbeite ich immer wieder in Telearbeit, also für mich ist das ganz normal. Und ermögliche es natürlich auch den Mitarbeitern, wo es sinnvoll und notwendig ist." (Interview 8)*

> *„Weil aus meiner Sicht hat das sehr sehr gut funktioniert im ersten Lockdown, und jetzt auch, also es sind ja wieder sehr viele Leute im Homeoffice, das funktioniert wunderbar. Und die Basis von einem Homeoffice ist ganz einfach Vertrauen. Und da sind wir uns nicht ganz einig, mein Chef und ich. ... Ich glaube, dass es da schon einen Unterschied der Generation gibt. ... Und mir wäre es sehr wichtig, wir haben vorher Homeoffice gehabt, aber natürlich sehr eingeschränkt, das etwas auszuweiten zumindest, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit haben mehr aus dem Homeoffice zu arbeiten, auch wenn sie es dann nicht nutzen. Wie gesagt, jetzt ist es so, dass es sehr freizügig gehandhabt wird und logischerweise gut funktioniert, also alles andere hätte mich sowieso überrascht." (Interview 5)*

> *„Ja, es hat sich schon etwas verändert. Also das hat sich verändert, dass viele Leute wirklich auch im Homeoffice sind und das nach wie vor. Und da brauchst du als Führungskraft schon viel mehr Vertrauen. Ich vertraue meinen Mitarbeitern, aber das ist wirklich so losgelöst, weil die sind eine Woche nicht da, dann kommen die Nächsten wieder, das bedarf schon an großem Vertrauen. ... Ich will jemanden, der Zuhause arbeitet, dass ich mich verlassen kann, und dass die Dinge fertig sind, so wie wir es vereinbart haben. Drum ist dieses Commitment und Accountability, dass jeder für sein Tun verantwortlich ist, das ist für mich sehr wichtig und ist in den Vordergrund gerückt." (Interview 2)*

„Naja, wir haben eine neue Richtlinie zur Telezeit und Telearbeit, da haben wir schon manches sag ich jetzt einmal liberalisiert. Uns ist ganz wichtig, dass auch in Zukunft Führungskräfte mit den Mitarbeitenden vereinbaren, was an diesem Homeoffice Tag gemacht wird und dass es Ergebnisse geben muss. Also wichtig dabei ist uns diese Transparenz und auch ein bisschen das Controlling, das ist am Anfang immer ein Thema in einer Organisation. ... was wir nicht möchten, ist eine gewisse Neidkultur, die sich da etablieren könnte und deswegen wollen wir da sehr transparent sein. Das hat das Thema selbstverständlich gefördert, aber wie in gewissen anderen Organisationen werden wir keine reine Homeoffice-Organisation werden, dazu sind wir zu sehr am Kunden oder an der Kundin." (Interview 10)

(Es ist) „Führen auf Distanz angesagt. Stichwort: Homeoffice. Ich denke, das fordert mehr Führungsaufwand als in einer Präsenzkultur. Man denkt immer, das ist so leicht und easy und alle bleiben daheim aber es erfordert mehr Führungsarbeit im Sinne von Koordination, Vereinbarung von Zielen, als wenn jemand vor Ort ist und man schnell einmal ins Nebenbüro geht und sich informell rasch austauschen kann." (Interview 3)

„Auch eine Herausforderung ist natürlich, wenn Mitarbeiter im Homeoffice sind, wie kommunizieren wird miteinander, das Sicherstellen, auch dass man sich gut versteht, was die Tätigkeitsbeschreibung ist. Und das Sicherstellen des Ergebnisses, Kontakt halten zu denjenigen, die im Homeoffice sind, dass man sozusagen das Team auch immer auf gleichem Stand hält." (Interview 9)

Kritisch wurde auch gesehen, wenn Sorge- und Reproduktionsarbeiten völlig ausgeblendet und als leicht mit Homeoffice vereinbar gesehen werden. Darunter leiden besonders berufstätige Mütter:

„Also, jeder der glaubt, und da kritisiere ich auch die Politik, jeder der glaubt, dass eine berufstätige Mutter mit einem Dreijährigen locker aus dem Homeoffice arbeiten kann – ist eine komplette Illusion." (Interview 5)

In manchen Unternehmen bleibt Homeoffice daher lediglich ein vorübergehendes Kriseninstrument. Dies ist vor allem der Fall, weil Präsenz im Unternehmen und informelle Kommunikationsaktivitäten (zum Beispiel das gemeinsame Kaffeetrinken) als identitätsstiftende Momente für die Unternehmenskultur gesehen werden.

„Dass wir keine Unternehmenskultur mehr zusammenbringen und dass man in Wirklichkeit die Teams nicht mehr zusammenbringen und das gehört auch dazu. Ich glaube, dass ein Unternehmen so nicht funktionieren kann. Davon bin ich zutiefst überzeugt. Selbst wenn ich jetzt Mitarbeiter habe, die nur Routinearbeiten machen, irgendwann muss ich das Team zusammenholen, weil sonst wird es mir „zerfleddern". Und das ist halt schwierig, nur über irgendwelche Remote Arbeitsplätze." (Interview 1)

„Es ist so schwierig, wir haben das schon ein paar Mal diskutiert, weil wir uns eigentlich echt gerne sehen. Wir gehen alle so gerne arbeiten, weil der Plausch am Arbeitsplatz so angenehm ist, man hilft sich auch gegenseitig und jeder weiß, wenn man alleine im Büro bist und das Telefon geht neben über und dort ist noch eine Anfrage und sonst ist man einfach im Büro, wir haben ein mittleres Büro wo wir alle drinsitzen, man hört doch im Hintergrund ein bisschen mit und man hilft den anderen auch wenn es ein Problem gibt." (Interview 7)

Wir schaffen das!

Über Allem steht die Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeitenden, Stabilität zu geben und Zuversicht zu vermitteln. Zum Zeitpunkt dieser Studie (Oktober bis Dezember 2020) gibt es zwar schon Meldungen zur baldigen Verbreitung eines Impfstoffes, aber die Covid-19-Infiziertenzahlen sind nach wie vor auf einem hohen Niveau. Das spiegelt sich insbesondere in den Interviews wider, die im November geführt wurden (Interview 5 bis 10).

„Also das gelingt in meinem Bereich zum Beispiel sehr gut, aber es ist natürlich vor Ort noch einmal eine ganz andere Challenge, weil natürlich eine große Sorge herrscht, wird das in den nächsten

Wochen, werden wir das in den Griff kriegen von den Zahlen her oder drohen uns Situationen, die wir aus anderen Ländern beobachtet haben, die es bei uns in Österreich in der Form nicht gegeben hat. Also da Sorge zu nehmen, Angst zu nehmen, trotzdem Zuversicht auszustrahlen. Trotzdem gut bedachte Entscheidungen zu treffen, auch wenn sie schnell getroffen werden müssen. Ja, das ist die riesen Herausforderung momentan, würde ich sagen." (Interview 8)

„Dann finde ich auch ganz wichtig in der wirtschaftlichen Situation eine Strategie fürs Unternehmen zu haben und auch einen Plan B und vielleicht auch einen Plan C. Es ist ganz wichtig, Kompetenz zu zeigen und den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass das Unternehmen geführt ist und die Führungskraft weiß, was sie tut und ist kompetent und dass wir das schaffen. Das ist ganz wichtig, das gibt auch wieder Sicherheit. Und auch Verantwortung tragen und sich um die Mitarbeiter zu kümmern." (Interview 4)

„Mein Thema ist, die Leute zu beruhigen, Besonnenheit auszustrahlen und irgendwie auch so einschwören halten wir zusammen, Bewusstseinsbildung, passen wir gut auf uns auf und bewahren wir Ruhe. Wir schaffen das." (Interview 9)

Work-Life-Balance im Krisenmodus

Die Corona-Virus-Pandemie hat die interviewten Frauen auf mehrfache Art gefordert: Zum einen in ihren Rollen als Managerinnen von Betrieben, die vor wirtschaftlichen Herausforderungen stehen und deren Mitarbeiter_innen eine krisensichere Führung benötigen, zum anderen persönlich in unterschiedlicher Betroffenheit. Die beruflichen Herausforderungen reichten dabei von der Integration neuer arbeitsrechtlicher Maßnahmen, über das Führen auf Distanz, bis hin zum Managen von Gesundheitsaspekten der Belegschaft. Dichotome Vorstellungen von abgegrenztem Berufs- vs. Privatleben mussten im Krisenmodus fluideren Ansichten von Work-Life-Balance weichen. Dringende Aufgaben wurden auch in der Freizeit, und im Lockdown oftmals von zu Hause aus, erledigt.

Große Arbeitsbelastungen

Manche der interviewten Frauen arbeiteten gerade zu Beginn der Pandemie fast durch und vergaßen in dieser Anfangsphase teilweise auf ihr eigenes Wohlbefinden. Dies äußerte sich durch fehlende Freizeit, Schlafprobleme und Müdigkeit. Hinzu kamen Berichte von psychischen, physischen und familiären Problemen von Mitarbeiter_innen, die den Druck ständig erreichbar zu sein und durchzuarbeiten nochmals steigerten.

„Naja, da hat es nicht mehr viel Balance gegeben. Sondern das ist durchgehend ... Ja, ich habe wochenlang einfach durchgearbeitet, samstags und sonntags ebenfalls." (Interview 5)

„Also während des ersten Lockdowns zum Beispiel war das wirklich wochenlang extrem intensiv, und ich meine es war vorher schon sehr intensiv, aber ich muss ehrlicherweise sagen so umfassend, ausartend auch, wie es teilweise war habe ich es vorher noch nicht erlebt gehabt." (Interview 6)

„Naja, am Anfang gar nicht gut. Also mit dem Lockdown im März, muss ich auch sagen, da habe ich die ersten zwei Wochenenden auch gearbeitet und dann bin ich wirklich draufgekommen, ich habe weder etwas getrunken noch etwas gegessen und es war Abend. Und hab dann halt gesagt nein, so kann das nicht weitergehen. Das ist schädlich, das schadet, das ist nicht einmal ergebnisorientiert und habe dann einfach viel besser geschaut, zu schlafen, zu essen, auch Pause zu machen, weil man glaubt ja gar nicht, dass man auf das vergessen könnte." (Interview 10)

„Das ist halt jetzt so, weil man halt einfach intensiver gebraucht wird und das macht Sinn und da ist man einfach da. Also, ich muss sagen ich gebe teilweise schon ein bisschen mehr über den Job hinaus. Also über einen üblichen Job, muss ich sagen. ... man erfährt irgendwie eine Führungskraft ist Corona positiv und hat das am Sonntagabend erfahren und man muss dann mit dem Team alles veranlassen,

dass Montag nicht das ganze Team zusammenkommt sondern dass die getestet werden und so weiter, dann ist man natürlich am Wochenende, kann sein, auch gut beschäftigt damit." (Interview 6)

„Seit März ziemlich stressig, da habe ich auch ganz wenig geschlafen und immer wieder überlegt, wie es ausschaut und was wir tun können. Zahlen hochgerechnet, Zahlen zusammengesammelt. Es war schon sehr hart und stressig und jeden Tag was Neues, jeden Tag eine neue Hiobsbotschaft. Also so Krisenmanagement und sehen, welches Land wieder die Grenzen schließt, fragen, wie man die Leute hinbringt und wieder nach Hause bringt. Das war so klassisches Krisenmanagement. Und wirklich jeden Tag ist es schlechter gekommen, als man gedacht hätte und das geht seit März so. Also dass es kaum positive Nachrichten gibt, wenig Lichtblicke. Das war schon belastend." (Interview 4)

„Ich höre es viel vom Coaching Umfeld, dass ganz viele Coachees in Coachings kommen, die massive psychische Probleme haben. Genau durch diese Pandemie, dass nicht nur Existenzängste, sondern wirklich Angst aufkommt. Und nein, persönlich habe ich das nicht. Es geht mir jetzt nicht gut dabei, man ist müde und denkt sich natürlich, dass man sein altes Leben zurückhaben will. Ich will jemanden treffen im Lokal, ich will nicht die ganze Zeit Zuhause sitzen, ich will mir nicht überlegen, was der Kurz heute sagt und fragen, was wir heute machen und ob wir ab Montag wieder Lockdown haben wie die Deutschen. Nein das ist mir nicht recht, da fühle ich mich nicht wohl, das ist nicht gut und das beschäftigt mich, aber gleichzeitig bin ich relativ pragmatisch und sage, dass wir das Beste draus machen sollen." (Interview 3)

„Einfach auch zum Beispiel, jetzt kriege ich am Tag sicher 20, 30 Meldungen von Mitarbeitern, oder noch mehr, teilweise haben wir jetzt 40, 50 schon gehabt ‚Ich bin Verdachtsfall.' oder ‚Meine Mama ist krank.' Und wo Mitarbeiter sehr viel preisgeben aus ihrer persönlichen Situation. Und wo sie total froh und dankbar sind, wenn ich ihnen zurückschreibe ‚Du ich wünsche dir alles Gute und wir halten dir die Daumen und bitte sag der Mama, dass wir ihr einen milden Verlauf und so weiter wünschen'. Das macht's schon, also die Fälle, die persönliche Betroffenheit, wenn Leute krank sind oder erkranken, da sind sie viel offener. Und viel dankbarer, dass man persönlich auf sie eingeht. ... Und auch das Gefühl ihnen geben, also was jetzt auch ist, viel mehr E-Mails auch am Abend, am Wochenende, wo ich immer wieder, oder auch Kollegen – ich bin ja nicht alleine, die das betreut – wo wir zurückschreiben, und wo sie sehr dankbar sind und sagen ‚Danke, dass du jetzt am Sonntag dich mir widmest und mir Bescheid gibst'. Also es macht schon irgendwie, es schweißt zusammen." (Interview 9)

„ ... hat es dann auch Fälle gegeben, wo man dann erfährt es hat eine Kollegin eine Mutter die krank ist und die arbeitet, die wohnt im gleichen Haus, und die Angst der Mitarbeiterin ist besonders groß die Mutter anzustecken oder das Familiengefüge ist sichtbarer geworden, die Ängste sind stärker geworden, man hat die Lebens- und Arbeitsbedingungen mehr hinterfragt. Und man hat vielleicht auch bisschen mehr über die letzten Dinge miteinander geredet. Vielleicht ist man sich sogar menschlich nähergekommen. Und das ist etwas, was ich auch aus den Geschäftsstellen höre und ich glaube deswegen haben wir kein Minus bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Also dieses Mehr an Belastung und dieses Arbeiten sogar am Wochenende und bis halb 9 am Abend, das ist ausgeglichen worden durch so etwas wie einen Teamgeist und das Gefühl, dass alle gemeinsam was schaffen." (Interview 10)

Familiäre Belastungen

Der erste Lockdown in Österreich brachte unter anderem durch Schulschließungen und dem Gebot, Enkel nicht zu Großeltern zu lassen, eine große Mehrbelastung für Familien. Neben Arbeitslosigkeit, Kurzarbeit bzw. Homeoffice mussten viele Eltern auch innerhalb kürzester Zeit lernen, mit Homeschooling umzugehen, was auch für den Großteil der Schüler_innen bis dahin unbekannt war.

Auch die interviewten Frauen waren teilweise persönlich betroffen. Manche haben schulpflichtige Kinder, für manche stand die Sorge um ältere bzw. pflegebedürftige Eltern im Vordergrund. Gleichzeitig wird in den Interviews der Eindruck vermittelt, dass sich erfolgreiche weibliche Führungskräfte mit Kindern über Jahre und Jahrzehnte eine

private Situation geschaffen haben, die die familiären Aufgaben verteilt, zum Beispiel innerhalb ihrer Partnerschaften.

> *„Naja, es war schon eine sehr anstrengende und herausfordernde Zeit auch, also ich habe ja einen achtjährigen Sohn auch und dann Homeschooling und diese Dinge, also das war schon sehr schwierig, weil man dann einfach keine Infrastruktur hat, die einen unterstützen kann, die Großeltern nicht und so weiter. Das ist natürlich doppelt schwierig und doppelt herausfordernd. Auf der anderen Seite muss ich sagen mein Mann ist im Gesundheitswesen tätig und ist genauso gefordert. Das macht es auf der einen Seite schwierig auf der anderen Seite leichter, weil er natürlich total Verständnis gehabt hat dafür, jetzt da zu sein und zu unterstützen, sei es jetzt am Wochenende, am Sonntag oder zwischen dem Frühstück einmal oder was weiß ich. Da gibt's bei uns im Haushalt immer Verständnis dafür und das macht's einfacher." (Interview 6)*

> *„Also, ich habe in der ersten Zeit überhaupt nichts Privates gehabt. Wirklich gar nichts, also das war total schwierig. Weil ich wirklich von in der Früh aufgestanden bin, also es war das ganze Geschäft und es war alles zu, nur ich war eben da und habe die ganzen Büroanfragen, E-Mails, alles Mögliche abgearbeitet und am Nachmittag habe ich die Ware selber zugestellt. Also von dem her war privat schwierig. Die ersten Wochen war ich daheim bis wir uns alle zusammengerauft haben, weil ich dann natürlich am Abend voll fertig heimgekommen bin und die anderen aber alle Zeit gehabt hätten zu reden, weil die waren ja alle schon den ganzen Tag daheim." (Interview 7)*

> *„Ja, natürlich. Da gab's natürlich schon, einerseits war ich selber auch betroffen, weil meine kleinere Tochter noch in der Volksschule ist und das schon herausfordernd ist, weil die Volksschüler, oder sicher auch in der Unterstufe im Gymnasium, die brauchen einfach mehr Anleitung noch. Und das dann mit dem Homeoffice, das wir in der ersten Phase ja auch intensiver betrieben haben kombiniert. Oder halt auch dort ermöglicht haben, wo die Kinder zuhause waren, wenn es die Arbeit zulässt. Das ist schon eine ziemliche Challenge dann, dass man jeden Tag gut über die Bühne bringt, für alle Beteiligten." (Interview 8)*

> *„Aber ich habe auch selber meine Sorgen und Ängste, ich nehme mich da nicht aus. Da geht es mir eher um die Eltern: Wie geht man damit um? Wie schützt man sich selber, dass man die Eltern nicht ansteckt? Und dann trotzdem zuversichtlich zu bleiben, das ist für mich genauso eine Herausforderung, ich nehme mich da nicht aus. Und das Gleiche ist, so wie es mir geht, so geht es meinen Kollegen auch." (Interview 2)*

Manche Interviewte ließen durchklingen, dass sie vor allem eine Mehrbelastung bei ihren Mitarbeiter_innen mit Kindern feststellen und hier vor allem bei Müttern. In diesem Zusammenhang teilten manche der interviewten Führungskräfte die Befürchtung aktueller Studien, dass es zu einem ‚Backlash' zurück zu traditionelleren Geschlechterrollen kommen kann (vgl. Scheuermann 2020).

> *„Also, ich sage jetzt einmal das, was die Krise auch gebracht hat, dass zeigen diverseste Studien, dass Frauen, ich meine ich nicht, weil ich keine Kinder habe, aber alle weiblichen Führungskräfte, die Kinder haben, sind natürlich doppelt belastet. Also das ist sicherlich ein Punkt und wird möglicherweise nicht karrierefördernd sein. Das ist ein bisschen meine Befürchtung. Wenn die Kinder nicht in der Schule sind, ist immer noch in den Köpfen: ‚Da haben sich die Frauen drum zu kümmern.'" (Interview 1)*

> *„Wo auch bei uns gesprochen wurde, dass die Frauen zu Hause sind, Kids daheim und klein und so weiter und dass viel an den Frauen hängen bleibt. Aber persönlich trifft mich das am Rande." (Interview 3)*

> *„Natürlich, das ist durchaus nicht so gewesen, dass vor allem die Mütter, auch die Väter, aber da waren die Mütter schon mehr gefordert in meiner Wahrnehmung, dass die gesagt haben, es ist zwar klass dass ich zuhause bin, aber ich würde viel lieber im Büro sein. [lacht]" (Interview 8)*

Copingstrategien zur besseren Work-Life-Balance

Zugute kamen den befragten Frauen lange Jahre an Führungserfahrung, die sie den Umgang mit Krisen gelehrt haben und vielfältige Ressourcen sowohl in ihren Organisationen, bei den Mitarbeitenden, sowie eine grundsätzliche Resilienz; dies gibt den Interviewten die Zuversicht, dass auch diese umfassende Krise überstanden werden kann.

> *„Was ganz spannend ist: also Menschen, die man als sehr stabil eingeschätzt hat, für die ist das nicht auszuhalten gewesen und umgekehrt. Es haben Personen auch Stärke entwickelt, wo ich es ihnen jetzt nicht so zugetraut hätte, die sehr krisenfest in ihren Jobs agiert haben. Und ich habe eben auch angefangen, Bilder von mir selbst von anderen zu hinterfragen. Das war ganz spannend, ja. Und ich sage jetzt einmal, das war vielleicht noch die größere Erkenntnis, weil das andere war bloß Arbeit. Also das war viel Arbeit, aber trotzdem, so eine große Organisation im Krisenmodus, da sieht man schon, wo die Ressourcen zuhause sind und worauf man vertrauen kann." (Interview 10)*

> *„... ich bin ja schon lange jetzt in diesem Geschäft, also habe ich nicht immer nur Sonnenschein erlebt, also beruflich wie privat, und ich glaube ich bin wirklich gut resilient. Also auch für die Situation jetzt, das ist jetzt nicht etwas das mich ganz, ganz negativ beeindruckt oder zum Einknicken bringt." (Interview 6)*

Der Arbeit Grenzen setzen

Die Entgrenzung von Arbeit und Privatem wurde für viele der Interviewten in dieser Krise massiv spürbar. Für manche war das (Erwerbs-)Arbeiten im Home-Office so ungewohnt, dass sie erst lernen mussten, entsprechende Grenzen zu ziehen, um ihr eigenes Wohlbefinden und ihre Arbeitsfähigkeit sicherzustellen. Eine wichtige Lektion war vor allem für die Interviewten, die im Lockdown erstmals länger im Homeoffice arbeiten mussten, dass die räumliche Grenze zwischen Arbeit (Büro) und Freizeit (Zuhause) nun nicht mehr räumlich existiert, sondern zeitlich oder inhaltlich (z.B. nach Dringlichkeit der Aufgaben) gesetzt werden muss, um sich private (Zeit-)Räume bewusst zu schaffen.

> *„Die Grenzen für Arbeit und Privat waren dann völlig verschwommen wegen der Krisenstimmung. Also da habe ich dann schon Grenzen gesetzt und den Mitarbeitern habe ich dann auch irgendwann gesagt, wenn sie mich privat anrufen dann nur, wenn es dringend ist. Ich lese eh jeden Tag meine E-Mails und sukzessiv versuch ich jetzt auch einzuführen, wo ich im Unternehmen bin und auch erreichbar bin und dass es ein oder zwei Tage gibt, wo ich weniger erreichbar bin. Das versuche ich mir langsam so wieder zurückzuholen." (Interview 4)*

> *„Also ich bin jetzt nicht der überaus glückliche Homeoffice Arbeiter, ehrlich gesagt, weil ich irgendwie (...), ich meine ich habe immer sehr viel gearbeitet und habe dann versucht Zuhause mich nicht mehr hinzusetzen, also Zuhause war für mich eher Freizeit, deswegen tue ich mir mit dem ein bisschen schwer. Ich habe mir auch in der Homeoffice Phase schwergetan, meinen Tag so einzuteilen, dass ich nicht von sieben in der Früh bis acht am Abend nur sitze, das habe ich am Anfang gemacht und dann habe ich mir um acht am Abend gedacht: Ich bin ja eigentlich tot, wie ich sonst nie tot bin nach einem Bürotag, wenn ich um neun oder um zehn nach Hause gehe. ... Also man muss lernen, sich seine Zeit einigermaßen einzuteilen und auch Pausen einzuteilen, weil sonst sitzt man nur. Und das ist nicht gescheit." (Interview 1)*

> *„Und für mich ist es eine Riesenherausforderung, mir einfach Zeiten zu gönnen, wo ich jetzt nicht auf meine Mails schaue. Wo ich sage wurscht, wenn irgendein Haus brennt, dann rufen sie mich eh an. Ich muss da jetzt nicht unbedingt schauen, was passiert. Also wirklich private Räume zu schaffen, die man aber auch nicht durchbrechen lässt, außer es ist wirklich etwas ganz Gravierendes passiert und ganz wichtig, im Privaten wirklich privat sein. Und sich auch dazu erziehen, dass man nicht dann erst wieder ständig über die Arbeit nachdenkt und nach Lösungen sucht. Also ich kenne das auch, ich habe auch Phasen gehabt, wo ich schlecht geschlafen habe oder nicht einschlafen habe können, weil Dinge ungelöst waren oder weil wo etwas nicht weitergeht und wirklich diese mentale Stärke zu*

entwickeln, zu sagen okay für heute ist genug, jetzt wird geschlafen. Das ist eine große Herausforderung, aber ich kann's schon sehr gut." (Interview 10)

Die in der Krise notwendige Reduktion von Öffnungszeiten wird auch als eine Steigerung der Lebensqualität gesehen, die möglicherweise auch nach der Krise beibehalten werden kann.

„... eigentlich würde ich gerne die Öffnungszeit um 17 Uhr gern beibehalten, weil wir gesehen haben, wenn du im Verkauf bist und wir sind alle 38,5 Stunden Vollzeitkräfte, wenn du um 17 Uhr heimgehen kannst, die eine Stunde am Abend macht echt Lebensqualität aus." (Interview 7)

Persönliche Copingstrategien

Grundsätzlich positiv eingestellt zu bleiben, hilft laut Interviewten auch einen längeren Krisenmodus zu überstehen. Viele Führungskräfte berichteten darüber hinaus davon, dass das Rausgehen in die Natur und auf die eigene Gesundheit zu schauen, für sie von zentraler Bedeutung wurde.

Es wurde betont, wie wichtig es ist, sich auf das für die jeweilige Person Wesentliche im Leben zu konzentrieren und manche Interviewpartnerinnen haben sogar eine ‚Entschleunigung' erlebt, die zum einen auf die Reduktion von privaten und gesellschaftlichen Verpflichtungen und zum anderen auf kürzere Online-Sitzungszeiten und weniger Dienstreisen zurückzuführen ist.

„Ich versuche wirklich positiv zu bleiben, im Kopf, weil wir müssen den Mitarbeitern trotzdem Zuversicht und einen Halt geben. Das finde ich sehr wichtig. Und ich schaue halt einfach besser auf mich, dass ich viel in die Natur gehe, dass ich gesund esse, dass ich meine Pause mache, was ich vorher wahrscheinlich weniger getan habe." (Interview 2)

„Natürlich, man schaut selber auch mehr auf seine Gesundheit, ich versuche dann vielleicht einmal früher schlafen zu gehen. Wenn ich meinem Sohn dann etwas vorgelesen habe dann gehe ich halt selber, wenn es möglich ist, auch recht rasch schlafen. Oder ich versuche, keine Ahnung, noch eine Yoga-Einheit zu machen oder halt am Wochenende Laufen zu gehen oder auf den Berg zu gehen, also auf die eigene Gesundheit zu achten ist noch mehr im Fokus." (Interview 6)

„Also, ich sage jetzt einmal so, ich bin relativ jung in eine Führungsposition gekommen und habe zwei Kinder in der Phase auch, danach dann quasi, beziehungsweise zwischen dem Wechsel dann in die nächste Führungsebene auf die Welt bringen dürfen. Das Thema Balance ist für mich ein ewiges Thema. Ich sage jetzt einmal so, dadurch dass die Zeit jetzt nach dem ersten Lockdown, dass die einfach auch entschleunigt war irgendwo. Und alle anderen Aktivitäten, die man ja so hat, mit Freundeskreis, mit sportlichen Aktivitäten selber und den Kindern, mit Schule, dadurch dass das weggefallen ist, ist das gar nicht schlecht gegangen. Weil ich habe mich einfach sehr konzentriert auf die Arbeit hier, die war auch sehr zentriert auf das Thema Covid. Also ein bisschen anders als jetzt, weil jetzt laufen viele Dinge weiter aus Routine und Covid auch noch, in der Krise. Also da ist die Belastung fast größer als in dieser ersten Phase und zuhause mit den Kindern haben wir das natürlich, was die Schule erfordert hat bei der Kleinen, die Große macht das eh selbstständig, soweit als möglich gemacht. War eigentlich für mich handle-bar, persönlich." (Interview 8)

„... ich habe viel mehr die Zeit genutzt, um rauszugehen und um in die Natur zu gehen. Also das ist jetzt gar keine Herausforderung, aber ich habe irgendwie erkannt, wie gut einem das tut. ... Und wie wenig man eigentlich braucht. Und dieses Lernen mitzunehmen dann, wenn wieder alles zur Verfügung steht, das ist so für mich das Ziel. Und dieses Verrückte, wir sind ja so überschwemmt mit Angeboten und materiellen Angeboten und in dieser Krise zeigt sich ja wirklich, was braucht man wirklich. Und das hat irgendwie entschleunigt, muss ich ganz ehrlich sagen. Was auch entschleunigt, ich bin ja auch in einigen anderen Organisationen tätig, teilweise ehrenamtlich. Das gibt natürlich auch Zeit, dass eigentlich alles niedergefahren ist. Und Sitzungen nicht stattfinden, oder wenn sie online – das ist zum Beispiel auch etwas, Online-Sitzungen sind immer kürzer. Die sind viel effizienter, weil es niemand aushält so lange am Mikrofon zu sprechen oder mit Kopfhörern. Also das entlastet unglaublich. Oder auch gesellschaftliche Anlässe, die es da unzählig gibt, die finden nicht mehr statt und die gehen auch nicht ab. [lacht]" (Interview 9)

Familiäre Copingstrategien

Die weiblichen Führungskräfte verwiesen darauf, dass familiäre Betreuungspflichten partnerschaftlich geteilt werden sollten. Wobei in einigen Interviews deutlich wurde, dass die Betreuung von Kindern zumeist auf verschiedene Schultern aufgeteilt ist, nicht zuletzt Großeltern sind wichtige Bezugspersonen in den familiären Gefügen.

> *„Wo ich aber auch sagen muss ich verstehe alle Frauen, die sagen ich bin gerne daheim bei der Familie und ich gehe da komplett auf. Ist ja überhaupt kein Problem, aber das kann ein Papa genauso machen wie eine Mama." (Interview 7)*

> *„Ja, ich habe das sehr gut nachvollziehen können. Wobei, ich habe die Luxussituation gehabt, dass mein Mann auch von seiner Firma seit April eigentlich mehr oder weniger durchgehend im Homeoffice war, und ich bin dann einfach im Büro viel gewesen, weil es auch die Position natürlich gefordert hat ..." (Interview 8)*

> *„Ich bin eher Gott sei Dank ein ruhiger Mensch und kann andere auch damit beruhigen. Privat ich habe acht Enkelkinder und da gilt es die Kinder zu unterstützen, was ich so weit als möglich auch tue." (Interview 9)*

Frauen führen (nicht) anders!

Viele interviewte Frauen betonten, dass an sie weder andere Erwartungen gestellt werden, noch dass sie anders führen als männliche Führungskräfte. Manche Interviewte bestätigten aber auch, dass besonders während der Corona-Virus-Pandemie sogenannte ‚weibliche Eigenschaften' gefragt wären.

Sozial kompetente Führungskräfte

Die Analyse der Aussagen macht deutlich, dass das alltagsweltliche Geschlechterwissen (Wetterer 2009) der Führungskräfte mit dem übereinstimmt, was Stereotypenforschung zeigen konnte: Stereotype (d.h. kulturell geprägte Überzeugungen zu Angehörigen einer sozialen Gruppe) beinhalten oft Informationen aus einer von zwei verschiedenen Dimensionen, der Wärme Dimension (z. B. empathisch, gutmütig, sympathisch, warmherzig, etc.) oder der Kompetenzdimension (dominant, begabt, selbstbewusst, intelligent, etc.; Fiske et al., 2002).

> *„Ich glaube, es waren keine Erwartungshaltungen von irgendjemanden, aber ich bin sicher anders damit umgegangen, weil mir auch das Zwischenmenschliche sehr wichtig war. Ich glaube, dass das noch immer ein Thema ist, dass Frauen gewisse Dinge vielleicht früher spüren und anders sehen als Männer. Da fällt mir schon was auf wenn ich sage: „Boah, dem geht es nicht gut, ich rede ihn jetzt an." Da sind Männer dann noch immer in so einer Phase wo sie sagen: „Nein, nein, da ist eh alles in Ordnung." Ich glaube, dass eine Frau in solchen Situationen eine Spur sensibler und achtsamer agiert als vielleicht ein Mann." (Interview 2)*

> *„Naja, das eine große Thema ist schon die Vereinbarkeit von Beruf und Kinderbetreuung. Das trifft Frauen sicher stärker. Das merke ich, das ist klar, da tun sich die Männer leichter. Wobei wir haben auch sehr viele Männer, muss ich sagen, die da sehr mütterlich sind. Aber es ist, natürlich, ein Frauenthema, eher ein Frauenthema. Was ist sonst noch eher ein Frauenthema... Könnte ich nicht sagen. Manchmal kommt mir vor, die Frauen sind ein bisschen mutiger und haben nicht so viel Angst, wenn sie erkranken als Männer. Entschuldigen Sie wenn ich das Ihnen jetzt sage." (Interview 9)*

Auch soziale Gruppen lassen sich anhand dieser beiden Dimensionen einordnen. Während Frauen im Allgemeinen als freundlich und zurückhaltend eingeschätzt werden, glaubt man von Männern sie seien eher kühl und dominant. Da in der Vergangenheit Führungspositionen bis auf wenige Ausnahmen maßgeblich von Männern besetzt waren, ist es somit nicht erstaunlich, dass auch die soziale Gruppe von

Führungspersonen gesellschaftlich weit stärker auf der Kompetenz- als der Wärmedimension verortet wird. Dass Empathievermögen jedoch eine zentrale Fähigkeit für Führungspersonen jeglichen Geschlechts sei, machte eine Interviewpartnerin wie folgt deutlich:

> *„Nein, also für mich ist das ganz klar ein Asset, also kein „Nice-to-have-", sondern eine Anforderung einer Führungsposition – geschlechterunspezifisch – dass jemand, wollen wir es Empathie nennen, es hat. Das sollte keine besondere Auszeichnung sein, dass ist ein Anforderungsprofil in der Job Description einer Führungskraft, dass man eine gewisse soziale Kompetenz hat." (Interview 3)*

Etliche interviewte weibliche Führungskräfte verneinten Fragen nach etwaigen Geschlechterunterschieden in Erwartungen an sie kategorisch. Manche reflektieren über stereotype Zuschreibungen und Geschlechterrollen im Allgemeinen, glichen diese dann mit persönlichen Erfahrungen (zum Verhalten von männlichen Führungskräften) ab und kommen zum Schluss, dass gute Führungskräfte – und nicht weibliche oder männliche qua Geschlecht – über ein Repertoire an sozialen Kompetenzen und empathischem Führungsverhalten verfügen, das besonders in Krisenzeiten wichtig ist.

> *„Ich glaube, dass ist den Mitarbeitern egal, ob es jetzt ein Mann oder eine Frau ist. Wenn Sie in einer unsicheren Position sind, erwarten Sie von einer Führungskraft – und völlig zurecht – dass sie sich um Sie kümmert." (Interview 1)*

> *„Also ich bestätige das jetzt nicht, ich kenne natürlich die Diskussion, also Frau und das Empathie-Thema und Männer nicht, hin und her und Klischee. Aber von unserem Haus kann ich das nicht bestätigen. Dass Frauen, sofern sie in Führungspositionen sind, so viel empathischer werden, nein. Sehe ich nicht so." (Interview 3)*

> *„…, weil bei uns in der Organisation ist es ja sehr, generell sehr wertschätzend allen Ethnien und Weltanschauungen und Frauen und Männern gleichermaßen würde ich schon sagen. Aber einfach, vielleicht die Hoffnung ein bisschen mehr Empathie auch mitzubringen, das einfach den Mitarbeitern da über die Krise hilft. Also wir haben natürlich ganz stark die sachliche Ebene immer aber das auch gut und mit einer gewissen Wärme auch an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu bringen. Mag jetzt nichts frauenspezifisches sein aber kann auch nicht schaden in der Situation. Auch für die Trennungssituationen und so weiter, eine gewisse Resonanz mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen das ist glaub ich gut von Vorteil." (Interview 6)*

> *„Also mir fällt jetzt nur ein männlicher Kollege ein, wo ich bemerkt habe, dass der in den letzten Monaten sehr in ein direktives Verhalten übergegangen ist. Und das was persönliche Belange jetzt ausmacht überhaupt nicht mehr berücksichtigt, was er früher durchaus getan hat. Wo es auch Beschwerden von den Mitarbeitern gibt, ja. Aber das ist jetzt ein konkretes Beispiel, das was mir jetzt einfach einfällt. Ich weiß nicht, ob das jetzt mit Mann und Frau zu tun hat, oder ob es einfach damit zu tun hat, wie man selber mit so einer, ja auch für uns da in der Zentrale an gewissen Stellen sehr belasteten Arbeitsphase, einer sehr intensiven Arbeitsphase umgeht. Ja, und auf welches Grundverhalten in der Tendenz man dann zurückgreift um das einfach gut durchtragen zu können, für sich persönlich und für das Thema, das man verantwortet. Also so würde ich das irgendwie einordnen, ja." (Interview 8)*

> *„Also bei uns in der Geschäftsführung, da bin ich die Anlaufstelle für persönliche Belange. Aber es gibt durchaus, also ich habe auch männliche Führungskräfte, wo ich sage – also, ich denke jetzt an eine männliche Führungskraft – die sich sehr angenommen hat, was die persönlichen Belange angeht. Aber das ist für mich jetzt kein klischeehafter ausgerichteter Mann, sondern der hat einfach eine andere Sicht und ein anderes Bewusstsein. Und da haben sich ihm auch die Kolleginnen und Kollegen zugemutet, sage ich jetzt einmal. Weil sie gemerkt haben, sie können landen. Es gibt ja manchmal Gott sei Dank wohltuende Abweichungen von den Klischees." (Interview 10)*

Der Einfluss der Unternehmenskultur

Nicht nur welcher Führungsstil in einer Organisation gefördert wird, beeinflusst welche Führungskräfte mit welchen Verhaltensweisen agieren. Manche Interviewpartnerinnen

berichteten von einer männlich geprägten Unternehmenskultur, die beeinträchtigend wirken kann. Vor allem (aber nicht nur) in technischen Branchen gäbe es schwierige Phasen im Umgang mit Kollegenschaft und Kund_innen. Zum einen müssen Frauen ihre Kompetenzen stärker unter Beweis stellen und sich besonders durchsetzen, um gehört und anerkannt zu werden (vgl. Thaler 2006).

> *„Ich war vorher ganz lange im technischen Bereich, in der Automotive Branche, und war auch im Führungsgremium. Da waren zwölf Männer und ich als einzige Frau. Da hat es angefangen von der Sprache, von den Zugängen wie Dinge präsentiert werden. Da habe ich mich wirklich anpassen müssen, damit sie Dinge verstehen und damit ich mich durchsetzen kann. Das war Knochenarbeit." (Interview 4)*

> *„... ich habe die Erfahrung gemacht, wenn du als Frau in einem technischen Beruf tätig bist, dass du dich zuerst wirklich mit Wissen profilieren musst. Also, du musst von Anfang an deinen Mann stehen während sich ein Mann oft schon viel leichter tut, wenn er einfach mit einem Schmäh dahin kommt, wo er sich nicht so gut auskennt oder auch nicht so organisiert ist, das gar nicht so auffällt oder über das einfach eher hinweg geschaut wird, als wie wenn du als Frau hinkommst. Weil da muss wirklich immer auf Punkt und Beistrich alles passen und dann kann man vielleicht mit dir als Frau zusammenarbeiten. Was ich aber auch sagen muss, was ganz toll ist, wenn du den Sprung dann einmal geschafft hast, dann ist die Ebene auf der du bist eine ganz andere und es wird dir auch, also ich habe das Gefühl, dass mir mehr vertraut wird, wie vielleicht einem männlichen Kollegen, dass das eine ganz eine andere Basis ist." (Interview 7)*

Zum anderen ist die Kommunikation mit Kund_innen, die sich hörbar ein männliches Gegenüber erwarten, besonders diffizil, weil auf etwaige diskriminierende Äußerungen gegenüber weiblichen Führungskräften äußerst diplomatisch reagiert werden muss.

> *„So habe ich das Problem- also Problem, für mich war es nie ein Problem, aber es war einfach definitiv klar, wenn du irgendwo hin kommst zu einem Häuslbauer oder sonst irgendwas und du kommst dort als Frau hin – wo ist der Chef? Das bin ich. Das ist für viele schon noch einmal verstörend und da dann das Ganze zu finden, okay ich kenne mich doch gut aus und ich verstehe was von meinem Geschäft und ich weiß, um was es geht und denjenigen nicht vor den Kopf zu stoßen, mit der Aussage, die er da jetzt getätigt hat, das ist einfach oft ein Spagat. Dass er sich nicht schlecht fühlt und trotzdem bei dir bleibt als Kunde, das ist am Anfang schon immer eine bisschen eine Herausforderung." (Interview 7)*

Es bräuchte also nicht nur mehr weibliche Führungskräfte, sondern auch eine Gender-Expertise in Organisationen[8] (z.B. in Personalabteilungen von Unternehmen), um einerseits diesen berichteten Erwartungsdruck auf Frauen zu reduzieren, sich gemäß vordefinierter Geschlechterrollen zu verhalten (in Minderheitenpositionen z.B. in der Technik bzw. im Topmanagement; vgl. Kanter 1977; vgl. Thaler 2006), und andererseits sozial kompetentes Führungsverhalten abseits von Geschlecht zu definieren.

> *„Also eben, wie gesagt ich würde dazu raten jetzt nicht in ein Copy-Paste-Verhalten gegenüber den männlichen Führungskräften sich verleiten zu lassen, sondern einfach wirklich seinen eigenen Stil entwickeln, der auch gut zu einem selber passt. Dass man einfach authentisch bleibt. Das ist ganz entscheidend, wichtig." (Interview 8)*

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Erwartungen an männliche und weibliche Führungskräfte, schilderte eine Interviewte ihre Bemühungen, um die

[8] Es kann zwischen alltagsweltlichem Geschlechterwissen, einer praxisorientierten Gender-Expertise und wissenschaftlichen Geschlechterwissen unterschieden werden (siehe Wetterer 2009, Thaler 2008). Für Unternehmen und auch Non-Profit- und Verwaltungsorganisationen, die eine chancengleiche Organisationskultur fördern wollen, wäre der Aufbau einer praktischen Gender-Expertise in der Organisation relevant.

Organisationskultur von innen in Richtung Gleichstellung der Geschlechter zu verändern.

> *„Also, ich sage jetzt einmal, es ist leider bei uns auch noch so, dass Führung halt eher verbunden wir mit einem eher dominanten Führungsteam und die Erwartung, sage ich jetzt einmal, an die männliche Führungskraft ganz eine andere ist als an die weibliche. Ich muss aber dazu sagen auch ich bin sehr ergebnisorientiert, also das ist mir durchaus ein Anliegen, das wir erfolgreich sind. Was ich aber immer mitgebracht habe, in einem besonderen Ausmaß, das ist der Blick auf die Menschen, die mit uns arbeiten ... aber ich bin da nicht einer Erwartung nachgekommen, sondern das ist etwas, das mich ausmacht. Und deswegen habe ich die Erwartung auch erfüllt, ich bin mir aber sicher, wenn ich ein Mann gewesen wäre, hätte man diese Erwartungen gegenüber mir nicht in diesem Ausmaß gehabt. Das entspricht halt diesen klassischen und typischen Rollenklischees, denen ich jetzt, sage ich jetzt einmal, auch auf Grund meiner Persönlichkeit in der Hinsicht leider entspreche, oder Gott sei Dank vielleicht für Mitarbeiter_innen. Aber ich kann auch sehr klar auf der sachlichen Ergebnisebene sein, da ist man dann meistens ein bisschen überrascht. Aber ich setzte mich auch sehr für Gleichstellung ein im Unternehmen, bin da auch die Galionsfigur, glaube ich sagen zu können, und beschäftige mich ganz intensiv mit diesen Bildern. ... Und das Bild in der Organisation, das ändert sich zwar, aber es ist sehr zäh. Mir halt zu zäh. Und ich glaube, dass da halt was die Unternehmenskultur anbelangt, halt immer noch Relikte sind und ich auch gerne dieses Bild von Führung angehen würde. Vielleicht ermöglicht eine Veränderung auch es eher Frauen, dass sie sich in die Positionen hineinbewerben.“ (Interview 10)*

Tipps für künftige weibliche Führungskräfte

Jungen weiblichen Führungspersonen empfehlen die interviewten Führungskräfte selbstbewusst und fordernd zu sein, sich Raum zu verschaffen, sich im Bedarfsfall auch Hilfe zu suchen.

- Seid selbstbewusst und fordernd!

  > *„Ihr braucht nicht die besseren Männer sein, ihr seid anders genauso gut! Und ihr braucht euch nicht entschuldigen und rechtfertigen, wenn man weiterkommen will und Macht haben will. Macht soll nicht im negativen Sinne verstanden werden, weil jeder der in einer Führungsposition ist, hat auch ein gewisses Machtbewusstsein. Das ist so und das ist auch gut so. Macht kommt ja von machen und ist nicht per se anrüchig. Es traut man sich dann nicht sagen, weil es immer so negativ behaftet sein, aber das muss es nicht sein. Wenn Macht nicht missbraucht wird, ist es auch nicht, aus meiner Sicht. Und das muss man sich auch trauen und da tun sich Frauen tendenziell auch noch schwerer. Die sind dann eher so in der zweiten Reihe und versuchen das zu kompensieren mit so ganz viel Fleiß und Disziplin, was gut ist und eine gute Voraussetzung ist, aber sich dann auch hinstellen und sich denken:„Ich mache es einfach und ich bin nicht schlechter als mein Kollege.“ Weil wir kochen alle mit Wasser. Sie können sich meistens besser verkaufen, das sehe ich schon so. Tendenziell.“ (Interview 3)*

  > *„Also sich auch einfach mehr Raum zu verschaffen und diese Selbstverständlichkeit sich diesen Weg zu nehmen, sich da einfach auch zu trauen, ruhig einmal größer klotzen und richtig nehmen. Aber trotzdem immer mit Freunde und Engagement und Liebe, weil dann ist das, was man macht halt einfach, fällt einem viel, viel leichter und man stelle sich vor man kriegt für das bezahlt was man eh mit Liebe und Leidenschaft macht.“ (Interview 6)*

- Traut euch mehr zu!

  > *„... sei dir deiner Stärke bewusst. Mach dich nicht klein. Weil das merke ich so, Frauen hinterfragen, Frauen denken so darüber nach „Kann ich das, bin gut genug?“ und sie sind das längst. Oder nicht anders als Männer. Trau dir das zu. Verlass dich auf dein Gefühl.“ (Interview 9)*

  > *„Und was ganz wichtig ist, und das würde ich jetzt eher Männern sagen, Frauen würde ich es nicht sagen, Männern würde ich sagen: reflektiert euer Verhalten. Wie redet ihr mit Menschen, wie agiert ihr, wie beobachtet ihr euch, weil Selbstreflexion halte ich für wichtig. Und zu Frauen würde ich eher sagen – das können sie nämlich, also sehr viele Frauen hinterfragen sich ohnedies ständig.“ (Interview 10)*

- Nehmt Hilfen in Anspruch!
  „Immer dann, wenn vielleicht eine weibliche Führungskraft das Gefühl hat, dass sie als Frau nicht wahrgenommen wird, diskriminiert wird, gemobbt wird, wie auch immer – sich Hilfe suchen.“ (Interview 5)

- Gebt Feedback, auch unangenehmes!
  „Und was ganz wichtig ist, dass man seinen Mitarbeitern Feedback gibt und unangenehme Dinge nicht aus dem Weg geht. Das beobachte ich wirklich oft. Die Augen verschließen, nicht ansprechen und nicht hinschauen, weil es könnte ja dann ein Konflikt rauskommen und der Mitarbeiter mich dann vielleicht weniger mögen könnte. Wie ich noch unerfahren war, habe ich auch oft aufgepasst, dass der nicht zu beleidigt ist auf mich. Aber das ist der falsche Weg, man muss den Mitarbeiter abholen und ihm wertschätzend sagen, dass Dinge nicht passen und dass man daran arbeitet. Man muss die Dinge gleich aus dem Weg räumen. Aber das wäre jetzt ein Tipp für Männer und Frauen.“ (Interview 2)

Alle Interviewten brachten immer wieder zum Ausdruck, dass das Mitgestalten in einem Unternehmen und das Führen von Mitarbeitenden sehr schöne und lohnende Aufgaben sind, auch wenn der Einsatz manchmal ein hoher ist.

„Ich finde die Führungsaufgabe ist einer der spannendsten Aufgaben, die man haben kann, weil man Kolleginnen und Kollegen helfen kann, sich zu entwickeln. Und für mich – also ich komme aus dem Vertrieb, ich mag Kundengespräche gerne und natürlich ist es auch fein, wenn man einen Kunden gewinnen kann und mit dem ein Geschäft machen kann, weil da geht man am Abend nach Hause und sagt:„Heute habe ich ein super Geschäft gemacht.“ Aber noch viel schöner ist, wenn man sehen kann, wie sich Mitarbeiter entwickeln. Und wie die größer werden und wachsen. Und wie die dann auch – vielleicht nicht im eigenen Unternehmen aber dann woanders – Karriere machen. Also das sind für mich die schönsten Erlebnisse, mit all den Diskussionen die man bei der Führung hat, mit all den Dingen, die mühsam sind und um die man sich kümmern muss. Aber diese Entwicklung und dieses Helfen, Menschen helfen sich zu entwickeln, das ist einfach großartig. Und natürlich auch Dinge beeinflussen zu können, man kann mitgestalten. Und das ist auch etwas, was ich als grandios empfinde. Und dafür zahlt es sich aus, die Verantwortung zu übernehmen, dafür zahlt es sich aus die eine oder andere Diskussion zu haben, die halt nicht so lustig ist. Dafür zahlt es sich aus, manchmal sehr schwierige Konfliktgespräche führen zu müssen, weil einen Mitarbeiter zu entlassen ist nicht lustig, gehört aber auch dazu. Es gehört auch dazu, zu Mitarbeitern zu sagen: „Das funktioniert nicht, wir haben ein Problem.“ Dieses Ehrliche und Offene ist wahnsinnig wichtig. Aber wenn man dann sieht, wie manche Mitarbeiter groß werden und stärker werden, dann ist das irrsinnig schön.“ (Interview 1)

Ein Blick in die Zukunft

(2021) „wird jetzt kein normales Jahr, überhaupt nicht dran zu denken.“ (Interview 10)

Wirtschaftliche Herausforderungen und Chancen

Die wirtschaftliche Situation in den nächsten Jahren ist laut den Interviewten sehr schwer einschätzbar, weil es (zum Zeitpunkt der Interviews noch) viele unbekannte Faktoren gibt. In einem sind sich die Führungskräfte jedoch einig: 2021 wird keinesfalls ‚normal'.

„Also so Unsicherheiten hat es immer gegeben, aber dass du so gar nicht vorrauschauen kannst, weil einfach Dinge passieren, die man nicht weiß, dass kenne ich aus meiner ganzen Erfahrung nicht. Und das ist die Herausforderung, diese irgendwie zu managen.“ (Interview 2)

„Und ich glaube, dass sich da im nächsten Jahr wenig ändern wird und ich glaube auch nicht, dass wir ab Mai wieder alle lustig ins Ernst-Happel-Stadion zu einem Konzert mit 70 000 Menschen pilgern können, auch wenn es ab März eine Impfung geben soll. Ich glaube, das wird schon noch bleiben und recht nachhaltig, aber das ist nur Mutmaßung. Wirtschaftlich werden wir – wenn wir den Wirtschaftsmenschen glauben – uns nicht vor 2024 erholen.“ (Interview 3)

„Naja, also ich meine die Bankbranche ist – sage ich jetzt – sicherlich einer der betroffenen Branchen, was wir nicht abschätzen können ist, wie viele Kunden ein Problem kriegen werden, ein ernsthaftes, weil jetzt haben wir die Überbrückungsfinanzierungen nur irgendwann müssen diese zurückbezahlt werden. Also da wird es schon nächstes Jahr durchaus auch – sage ich jetzt einmal – Fälle geben, wo es Insolvenzen geben wird. Das wird dann auch mehr Kommunikationsbedürfnis mit Kunden und mit Mitarbeitern, also auch mitgehen mit Mitarbeitern zu Kunden bedeuten, klarer Weise. Das wird für uns die Ertragslage nicht gerade verbessern. Ja, damit ist die andere Seite der Medaille, indem wir uns vorbereiten müssen, also die großen Ausgaben wird es nicht geben. Wir werden sparen müssen und es wird uns 21/22 begleiten. Aber wir wissen es alle noch nicht, wie sehr jetzt die Wirtschaft wirklich betroffen sein wird. Das ist Glaskugel lesen, je weniger Lockdown wir haben, desto weniger, desto mehr Lockdown, desto mehr." (Interview 1)

In mittelständischen Betrieben wird die zunehmende Konkurrenz der ums Überleben kämpfenden größeren Unternehmen spürbar werden:

„..., weil wir eben das Problem haben, dass die Großen mit einem Preis hineinfahren, einfach auch um die Leute zu beschäftigen, was ich bis zu einem gewissen Grad ja verstehe, aber für uns halt schwierig ist, weil dann weniger bis – ja, ich will nicht sagen keine, aber – weniger Aufträge übrigbleiben. Und was man schon sagen muss, was uns in unserer Größe extrem wehtut, auch im Zuge der Pandemie, was so private und kleinere Aufträge sind, es gibt sehr viele Handwerker die zuhause auch relativ viel können, und die dann sehr viel Nachbarschaftshilfe leisten, was im Prinzip eh okay ist, aber wenn halt dann keine Aufträge da sind für so Mittelbetriebe wie wir das sind, dann wird's halt schwierig." (Interview 7)

Die Pandemie hat unmittelbare und langfristige Folgen auf den Arbeitsmarkt. Zunächst wurden durch das Instrument der Kurzarbeit Insolvenzen auf nachfolgende Jahre verschoben und damit einhergehend wird die Zahl der arbeitslosen Menschen vor allem ab 2021 steigen. Gleichzeitig wird der Druck der Unternehmen, die besten Köpfe zu finden, in manchen Branchen weniger, weil durch die steigende Arbeitslosigkeit wieder mehr Personen verfügbar sein werden.

„Ich glaub einerseits, dass es Firmen geben wird, die insolvent werden, weil wir haben dieses Jahr keine Insolvenzen, weil die Kurzarbeit die ganzen wirtschaftlichen Probleme auffängt. Und ich glaube, die Insolvenzen werden letztlich ein Thema sein, wo wir die Auswirkungen spüren werden mit einer erhöhten Arbeitslosigkeit. Und es wird irgendwann einen Punkt geben, wobei nicht klar ist, ob der schon aber der zweiten Hälfte 2021 sein wird, wo die Wirtschaft wieder einen Aufschwung erleben wird und dann geht es darum, wieder die Ärmel aufzukrempeln und die Personen, die arbeitslos sind ins Unternehmen zu bringen." (Interview 10)

„Was sich sehr geändert hat zum Beispiel, wir haben, vor der Krise haben wir uns wirklich sehr viel den Kopf zerbrochen darüber wie wir Personal finden und suchen und Zielgruppen ansprechen und das hat sich wieder ein bisschen relativiert, weil natürlich der Arbeitsmarkt jetzt wieder gefüllter ist." (Interview 6)

Es wird sich erst zeigen, welche Auswirkungen dieser antizipierte ‚gefüllte Arbeitsmarkt' mittelfristig auf Unternehmen haben wird, ob es trotzdem einen Fachkräftemangel in manchen Branchen (zum Beispiel durch den von den Interviewten mehrfach angesprochenen Digitalisierungsschub) geben wird. Je nachdem müssen sich besonders erfahrene Führungskräfte auch mit neuen Wertvorstellungen jüngerer Generationen arrangieren. Ein Wandel in so mancher Unternehmenskultur und im Führungsverhalten könnte auch durch diese neue Generation vorangetrieben werden.

„Ich bin da relativ schmerzbefreit, muss ich sagen, weil ich mein Leben lang immer sehr viel gearbeitet und bei mir war die Work-Life-Balance nicht das Entscheidende. Ich sage, wenn ich meinen Job nicht gerne machen würde, würde ich nicht so viel Zeit investieren. Und ja, man muss schauen, dass man ein bisschen Bewegung macht und dass man rauskommt, dass man eine gewisse Zeit für sich selber reserviert. Aber das ist im Homeoffice nicht anders als im normalen Leben. Und ja ich weiß, die neue Generation Y/Z und Co legen größten Wert auf die Work-Life-Balance. Ich bin halt in einer Generation groß geworden, wo man gelernt hat, dass man, um seinen Lebensunterhalt zu

verdienen, arbeiten muss. Und ich wollte halt immer was werden und dadurch habe ich gewusst, dass ich ein bisschen mehr arbeiten muss.“ (Interview 1)

„Es ist generell eine neue Generation, die bei uns hoffentlich auch andockt. Die einfach andere Wertehaltung mitbringt. ... das sind sehr gute, teilweise wirklich sehr engagierte junge Leute, die auch arbeiten wollen, die auch gerne Leistung bringen wollen, aber die ganz klar sagen: ‚Ich bin nicht bereit mehr Leistungen im Ausmaß von X, Y zu leisten, sondern ich möchte einfach auch eine klare Planbarkeit auch für mein Privatleben haben.‘.“ (Interview 8)

Ein zentrales Thema in allen Interviews bezüglich der mit der Pandemie verbundenen physischen Distanzierungsmaßnahmen war der Digitalisierungsschub in den Unternehmen. Viele Unternehmen waren laut befragter Führungskräfte technisch bereits vor 2020 gut gerüstet für Homeoffices und Webmeetings. Aber für flächendeckende Telearbeit fehlte in vielen Unternehmen zum einen das Vertrauen in die Mitarbeitenden, zum anderen gab es Vorbehalte und mangelnde Kompetenzen aufseiten der Mitarbeiter_innen selbst.
In manchen, vor allem kleineren Unternehmen bzw. in gewissen Dienstleistungsbranchen spielte die Technik jedoch bislang keine so große Rolle. Mit der Corona-Pandemie hat sich das hat sich schlagartig verändert. Sowohl die Ermöglichung von Telearbeit als auch Webshops und individuelle Lösungen zur Kommunikation mit Kund_innen wurden in der Krise vorangetrieben und in den nächsten Monaten noch weiter ausgebaut:

„Aber ich muss dazusagen, ich habe ja zeitgleich ein Großprojekt ... gestartet ... und das hat uns ja wirklich überholt, also Ende 19 habe ich es in die Umsetzung gebracht und wir haben ja nicht gewusst, wie brisant und relevant das Thema sein wird. Und da haben wir uns wirklich für uns selbst damit beschäftigt, was heißt digitale Kompetenz für uns ... in allen Funktionen. ... wie erreichen wir die jungen Menschen, die ja schon wesentlich digitalisierter unterwegs sind als wir. Und da sind wir jetzt kurz vor Ende dieses Projektes und Ziele setzen wir jetzt schon und wir sind jetzt dabei zu definieren was jetzt noch die Arbeitspakete für das nächste Jahr sind. Und das hat uns extrem viel gebracht, also das haben wir neben der Bewältigung des Arbeitsanfalles auch noch geschafft und ich sag aber das hat besonderen Spaß gemacht, weil das etwas Innovatives ist.“ (Interview 10)

„Auch Mut zur Technik, alle müssen mit neuen Tools umgehen, weil wir sind keine Technik Freaks. Viele haben nicht einmal einen Computer Zuhause gehabt und auf einmal brauchen sie die ganze Infrastruktur Zuhause auch noch und sollen sich noch mit neuen Tools auseinandersetzen.“ (Interview 4)

„Vielleicht könnte man auch schaffen, dass wir in Zukunft versuchen den Webshop besser auszubauen, weil momentan ist es eigentlich nur auf Geräte, also komplett auf den Handel fixiert. Und da ist die Frage ob man das beim Installationsmaterial auch irgendwie mitnehmen und verbauen kann. Schwierig, werden wir uns aber auch anschauen. Und da wirklich die Leute auch zu sensibilisieren, dass das mit WhatsApp, mit Outlook, mit allen möglichen Varianten echt auch gut funktioniert hat und dass wir gerne bereit sind, das irgendwie weiterzuführen. Dass man dann nicht im Geschäft lang warten muss, sondern dass man Installationsmaterial auch daheim vorbeiführen oder man kann es hinten kontaktlos abholen oder man kann es wieder zurückgeben, wir schreiben es dann wieder retour.“ (Interview 7)

„Das was wir sicher beibehalten werden, und dass haben wir vor allem auch bei den Filialen gesehen: Wir werden manche Informationen, geben wir jetzt schon über Webex an einen größeren Kreis weiter. Also wenn es haarige Themen gibt oder sonst etwas, dann machen wir ein kurzes Webex und dann ist es für alle klar. Das haben wir schon gelernt. Das erspart man sich viel Schleifen, weil da ist man schneller durch und die Botschaft ist klar drüber für alle.“ (Interview 1)

„Und die Digitalisierung ist natürlich, war für uns vorher schon ein riesiges Thema, hat sich jetzt noch einmal beschleunigt und den Kurs werden wir intensiver und härter und schneller noch fahren.“ (Interview 6)

„Was wir da natürlich alle, aber ich glaube das geht anderen Unternehmen auch ähnlich, was wir gelernt haben, wir sind da Gott sei Dank sehr effizient. Auch was die technischen Möglichkeiten sind, unsere Systeme. Weil wenn ich jetzt zum Beispiel, ich weiß nicht ob Sie das so mitgekriegt haben, allein diese Datenerfassung der Statistik in Österreich, der Meldestatistik der Coronafälle. Ich habe eh gesagt, am liebsten würde ich denen unsere Technik schicken und die haben das in zwei Tagen ausgerüstet." (Interview 9)

Gesellschaftliche Herausforderungen und Chancen

Die Warnung in aktuellen Studien vor einem möglichen Rückschritt bei der Gleichstellung der Geschlechter wird zum Teil auch in den Interviews wiederholt. Die Auswirkungen der Corona-Virus-Krise auf Familien und insbesondere Frauen mit vielfältigen Betreuungspflichten wird man im Blick behalten müssen:

„Ich habe ein bisschen leider die Befürchtung, dass wir wieder einen Rückschritt erleben, wenn es um diese Gleichstellungsthemen geht. Das heißt zumindest ist das meine Beobachtung, nicht zuletzt durch die Krise ... Ja, ich sehe das ganz stark wenn es um die Kinderbetreuung geht. Also einerseits dadurch, dass Frauen wieder diese Mehrfachbelastungen haben durch die Schulschließungen, Kindergartenschließungen. Ich merke aber auch dieses Steigen des moralischen Drucks, also wir haben selber Kolleginnen die wollten ihr Kind im ersten Lockdown in den Kindergarten bringen und sind dann quasi angepöbelt worden, ob sie da nicht gefälligst zuhause schauen können. ... Aber das ist schon alles ein bisschen alarmierend, es schaut wieder so aus, als wären die Kinder Frauensache. Ich meine, sie haben alle einen Vater auch ..." (Interview 10)

Manche Interviewte sprachen die Veränderung von Berufsfeldern an. Vor allem im Bereich der Vertriebstätigkeit und im Weiterbildungssektor werden Änderungen erwartet. Die Veränderungen der Vertriebstätigkeit haben gesamtgesellschaftliche Auswirkungen zum Beispiel über betroffene Reise- und Hotelbranchen genauso wie den damit verbundenen Ausbildungsbereich. Hier hat die Pandemie eine Entwicklung beschleunigt, die sonst womöglich länger gedauert hätte, aber aus Zeit- und Kostengründen von den Interviewten begrüßt wird.

Also wir haben es ja gesehen im März/April, die Leute dürfen nicht nach Italien, also was soll man machen? Und wir haben in Italien einen Vertriebsmitarbeiter, der so richtiger Süditaliener und so Ende 60 ist, einen hervorragenden Job macht aber den ganzen Tag auf der Straße und auch nicht sehr IT affin ist, aber selbst den haben wir dazu gebracht, dass wir mit ihm Videochatten können. Bis dahin hat er das abgelehnt, er hat gesagt, dass er sein Telefon hat und oldschool ist, aber den haben wir nun zwingen müssen und der macht das. Und das wäre nicht ohne Druck gegangen. (Interview 3)

„Wir sind ja ein weltweit operierendes Thema, wir sind abhängig von den Märkten weltweit. Und welche Auswirkung hat das auf das Unternehmen. Das ist sicher auch damit verbunden, es wird mehr online stattfinden. ... und auch die ganzen Service- und Verkäuferschulungen, unsere weltweiten Teams, waren bisher immer in Präsenztrainings. Das hier wird gerade alles auf online umgestellt. Also Digitalisierung von Schulungsinhalten, von Weiterbildung." (Interview 9)

„Aber wir haben zum Beispiel für die Unternehmen diesen virtuellen Betriebsbesuch entwickelt und den haben wir schon im Probelauf. Und das ist eine feine Sache, weil ich kann da einmal hinfahren ins Unternehmen meine Produkte anbieten oder halt darüber reden, welche Stellen besetzt werden sollen und die nächsten Kontakte mach ich dann übers Internet. Das ist zeit- und ressourcensparend." (Interview 10)

Sowohl der in den Copingstrategien der Interviewten ablesbare Trend ‚Raus in die Natur' als auch die reduzierten Dienstreisen per Flugzeug und Auto könnten als Katalysatoren für mehr Nachhaltigkeit wirken.

„Ja, wir sind weiter davon überzeugt, dass nachhaltiges Reisen noch einmal einen ordentlichen Schub erhält durch diese Corona Situation, weil dieser Massentourismus noch mehr abschreckt. Also eng mit ganz vielen anderen Gästen in einem Klub zu sein schreckt viele jetzt ab und viele haben sich der

Natur zugewandt, ob wandern oder Radfahren. Alles was draußen ist boomt, darum glauben wir, dass wenn die Krise vorbei ist, dass das bei uns wieder gut läuft und deswegen möchte ich auch möglichst viele Mitarbeiter behalten, weil die haben ganz viel Know How und die brauchen wir auch, um dieses Unternehmen wieder zum Laufen zu bringen." (Interview 4)

„Das wird sicher auch bleiben. Dass Dienstreisen, wo möglich, wo sinnvoll, geändert werden in Online-Meetings. Das haben wir alle gelernt, das tut allein gut, weniger reisen, weniger Ressourcen verbrauchen. So eine Dienstreise ist auch immer belastend, dieses hin- und herfliegen auf der Welt. Das wollen wir, das ist schon ganz klar ausgesprochen, so weiter beibehalten. Wo es sinnvoll ist, umstellen auf Online-Meetings." (Interview 9)

„Ich tue mir schwer dieser ganzen Thematik irgendetwas Positives abzugewinnen, dieses „jede Krise als Chance sehen", damit kann ich wenig anfangen. Ich kann der Krise gar nichts Positives abgewinne, das Einzige, was ich möchte an Nachhaltigkeit, ist das Überführen des Themas Reduktion von Dienstreisen und mobiles Arbeiten. Ich glaube, dass das etwas ist, wo die Krise einen Katalysatoreffekt hatte. Das würde ich gerne beibehalten." (Interview 3)

Conclusio

Die Corona-Krise hat unvorhersehbare Herausforderungen für Unternehmen und ihre Führungspersonen gebracht. Ein zentrales Merkmal von Krisenzeiten, welches auch in den durchgeführten Interviews deutlich zum Vorschein kommt, ist die unsichere Informationslage. Führungskräfte sind gezwungen, zeitnah auf neue Informationen zu reagieren und möglichst rasch passende Maßnahmen zu setzen. Gleichzeitig müssen sie dafür sorgen, ihren Mitarbeiter_innen durch eine klare Kommunikation Unsicherheiten und Ängste zu nehmen, sie auch bei großen innerbetrieblichen Veränderungen bestmöglich zu unterstützen und trotz schwieriger Umstände zu motivieren.
Was die Corona-Virus-Pandemie im Vergleich zu bisherigen wirtschaftlichen Krisen im besonderen Ausmaß erfordert, ist die Berücksichtigung privater Belange. Die interviewten Führungskräfte weisen auf die weit stärkere Vermischung beruflicher und privater Aspekte hin, bedingt durch Kontaktverfolgungsgespräche, Homeoffice und gesundheitlicher Einschränkungen. Diese Vermischung scheint eine empathische und beziehungsorientierte Führung von Mitarbeiter_innen noch einmal notwendiger zu machen. Die Interviews zeigen, dass das Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse der Angestellten ein zentrales Steuerungselement der durch die Krise navigierenden Unternehmen ist.

In den kommenden Jahren sollte untersucht werden, wie das in dieser Studie beschriebene Führungsverhalten sich auf die Organisationen und seine Mitarbeiter_innen ausgewirkt hat. Dann wird sich zeigen, welche der beschriebenen Krisentools maßgeblich zum wirtschaftlichen Überleben sowie zum Erhalt der Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeiter_innen beitragen konnte.

Die Interviews machen deutlich, dass Krisennavigation von den Führungskräften das Zurückstellen persönlicher Bedürfnisse in einem erheblichen Ausmaß abverlangt. Die interviewten Frauen berichteten, dass sie besonders während des ersten Lockdowns ihr Privatleben oft zurückstellen mussten. Für Betreuungsaufgaben konnte teilweise auf bereits vorab etablierte partnerschaftliche Arrangements oder aber kreative Lösungen (wie das Einbinden der älteren Kinder im Unternehmen) zurückgegriffen werden. Auch ihre Mitarbeiter_innen unterstützen die interviewten Führungskräfte dabei, Arbeit und Familie trotz Krisenbedingungen unter einen Hut zu bringen. Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik brachte manche Interviewte dazu, ähnlich wie aktuelle Studien (vgl. Scheuermann 2020), Befürchtungen vor einem möglichen Rückschritt bei der Gleichstellung der Geschlechter zu äußern. Die Auswirkungen der Corona-Virus-Krise auf Familien und insbesondere Frauen mit vielfältigen Betreuungspflichten wird man ebenso im Blick behalten müssen, wie zum Beispiel auch die Auswirkungen von Schulschließungen und Homeschooling.
Für Unternehmen wird es wesentlich sein, Arbeits- und Karrieremodelle inklusiver zu gestalten, um nächsten Generationen die Balance von Privat- und Berufsleben besser zu ermöglichen. Die von den Interviewten mehrmals angesprochene partnerschaftliche Aufteilung von Betreuungsaufgaben erfordert folglich auch eine entsprechende Unternehmenskultur.
Die Unternehmen in unserer Stichprobe haben zu einem guten Teil ausbalancierte Geschlechterverhältnisse bzw. sogar einen hohen Frauenanteil in der Belegschaft. Doch der (zum Teil von den Interviewten geschätzte) Frauenanteil in Führungspositionen

liegt bei fast allen[9] jeweils darunter. Damit mehr Frauen in Führungspositionen gelangen, braucht es laut einer interviewten Führungskraft einen Organisationswandel. Es braucht Unternehmen, die aktiv die Gleichstellung der Geschlechter verfolgen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die interviewten Frauen Zuversicht ausstrahlten, mit Unternehmen und Mitarbeitenden gut durch die Krise zu kommen. Aus dem an die Mitarbeiter_innen kommunizierten Credo „Wir schaffen das" sprach mehr als eine Maßnahme zur Motivation von Mitarbeiter_innen: Es war die feste Überzeugung die stürmische Situation mit gemeinsamer Anstrengung zu bewältigen und vielleicht sogar noch stärker daraus hervorzugehen.

[9] Von sieben, die dazu Angaben machten, war eine als Geschäftsführerin eines Kleinunternehmens alleinige Führungskraft, das ergab in diesem einen Fall einen Frauenanteil von 100%.

Literaturnachweise

Antonakis, John. (2020). Leadership to defeat COVID-19. In: https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_7A7B7C3B36C1.P001/REF.pdf (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Bartsch, Silke; Weber, Ellen; Büttgen, Marion & Ariana Huber. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. In: Journal of Service Management. DOI: 10.1108/JOSM-05-2020-0160 (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Bauer, Wilhelm; Riedel, Oliver; Rief, Stefan; Hofmann, Josephine,; Piele, Alexander & Piele, Christan (Hg., 2020). Arbeiten in der Corona Pandemie – Auf dem Weg zum new normal. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwichr_h2bvtAhWtzIUKHV5aDGgQFjAEegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.total-e-quality.de%2Fmedia%2Fuploads%2Fiao_arbeiten_in_der_corona_epidemie.pdf&usg=AOvVaw1IjostF2uAmklE6lXxOaWA (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Baumgartner, Josef; Hyll, Walter; Pitlik, Hans & Stefan Schiman. (2020). Makroökonomische Effekte des zweiten Lockdown in Österreich. In: WIFO Research Briefs 17/2020. https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/wirtschaftslage-prognose.html (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Berghammer, Caroline. (2020). Alles traditioneller? Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen in der Corona-Krise. In: https://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog33/ (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Berghammer, Caroline und Martin Beham-Rabanser. (2020). Wo bleibt die Zeit? Bezahlte und unbezahlte Arbeit von Frauen und Männern in der Corona-Krise. In: https://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog57/ (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Böhm, Andreas (2003). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Uwe Flick, Ernst von Kardoff & Ines Steinke (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 475-485.

Bürgmann, Corinna. (2020). „Ich kann meist erst dann arbeiten, wenn die Kinder schlafen.“. Wie Österreichs Eltern versuchen, Arbeit und Kinderbetreuung während der Corona-Krise unter einen Hut zu bringen. In: https://www.oegb.at/cms/S06/S06_1.28.a/1342628658515/themen/frauen-gleichstellung/ich-kann-meist-erst-dann-arbeiten-wenn-die-kinder-schlafen (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Fiske, Susan T.; Cuddy, Amy J. C.; Glick, Peter & Xu, Jun (2002). ‘A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition.’ In: Journal of Personality and Social Psychology, 82(6), pp. 878–902. DOI: 10.1037/0022-3514.82.6.878.

Jüngling, Christiane & Rastetter, Daniela (2011). Chancengleichheit durch Personalpolitik. In: G. Krell et al. (Hg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 25-40. DOI: 10.1007/978-3-8349-6838-8_2.

Kanter, Rosabeth (1977). Men and Women of the Corporation. Basic books: New York.

Kevin M. Kniffin, Jayanth Narayanan, Frederik Anseel, John Antonakis, Susan P. Ashford, Arnold B. Bakker, Peter Bamberger, Hari Bapuji, Devasheesh P. Bhave, Virginia K. Choi, Stephanie J. Creary, Evangelia Demerouti, Francis J. Flynn, Michele J. Gelfand, Lindred L. Greer, Gary Johns, Selin Kesebir, Peter G. Klein, Sun Young Lee, Hakan Ozcelik, Jennifer Louise Petriglieri, Nancy P. Rothbard, Cort W. Rudolph, Jason D. Shaw, Nina Sirola, Connie R. Wanberg, Ashley Whillans, Michael P. Wilmot, Mark van Vugt. (2020). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. In: *American Psychologist.* Advance online publication. http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716 (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Littig, Beate. (2008). Interviews with the Elite and with Experts. Are There Any Differences?. Forum Qualitative Sozialforschung. 9.

Mast, Claudia (2019). Unternehmenskommunikation. München: UVK Verlag.

Scheuermann, Manuela. (2020). „Frauen, Frieden und Sicherheit" unter den Bedingungen der COVID-19 Pandemie. In: Zeitschrift für Friedens- und Konfliktforschung. Unter: https://link.springer.com/article/10.1007/s42597-020-00045-x (Letzter Zugriff 10.12.2020).

Steinke, Ines (2003). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardoff & Ines Steinke (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S.319-331.

Thaler, Anita (2006). Berufsziel Technikerin? Wien, München: Profil Verlag.

Thaler, Anita (2008). Geschlechterwissen in der industriellen Forschung. In: Angelika Wetterer (Hg.). Geschlechterwissen und soziale Praxis. Königstein/Taunus: Ulrike Helmer Verlag, S. 283-298.

Wetterer, Angelika (2009). Gleichstellungspolitik im Spannungsfeld unterschiedlicher Spielarten von Geschlechterwissen. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion. Gender. Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, S. 45-60.

Wieser, Christina & Werni, Jakob. (2020). Frauen.Management.Report.2020. Die Aufsichtsquote wirkt – was jetzt? In: https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/AK_Frauen.Management.Report.2020.pdf (Letzter Zugriff 10.12.2020).