

### Führung neu denken - Das Corona-Homeoffice als Gelegenheitsstruktur für (Führungs-)Karrieren von Frauen

Kneip, Veronika; Graml, Regine; Voigt, Martina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Verlag Barbara Budrich

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kneip, V., Graml, R., & Voigt, M. (2022). Führung neu denken - Das Corona-Homeoffice als Gelegenheitsstruktur für (Führungs-)Karrieren von Frauen. *ZDfm - Zeitschrift für Diversitätsforschung und -management*, 7(2), 220-233. <https://doi.org/10.3224/zdfm.v7i2.11>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

---

# Wissenschaftlicher Langbeitrag

---

## Führung neu denken – Das Corona-Homeoffice als Gelegenheitsstruktur für (Führungs-)Karrieren von Frauen

*Veronika Kneip, Regine Graml und Martina Voigt*

### Zusammenfassung

Das Corona-Homeoffice kann als Gelegenheitsstruktur für Karriere und Führungsbeteiligung von Frauen angesehen werden, die durch neue materielle (Aufbau digitaler Infrastruktur) und soziale (gesellschaftliche Akzeptanz) Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist. Es ermöglicht Flexibilisierung, was insbesondere Menschen mit Sorgerepflichtungen erweiterte Optionen für Rollenvielfalt eröffnet. Führen aus dem Homeoffice erfordert außerdem neue Führungsarchitekturen und -kommunikation. Inwieweit die hierdurch entstehenden Chancen genutzt werden können, wird von einem entsprechenden Wandel in der Unternehmenskultur sowie einer neuen Verteilung der Sorgearbeit im privaten Bereich abhängen.

Schlagwörter: Corona, Diversität, Gender, Homeoffice, Führung

### Rethinking leadership – COVID-driven work from home as an opportunity structure for women's (leadership) careers

#### Abstract

COVID-driven work from home can be seen as an opportunity structure for women's careers and leadership participation, characterized by new material and social framework conditions (development of digital infrastructure and social acceptance). It facilitates flexibility, which opens up expanded options for role diversity, especially for people with care responsibilities. Remote leadership also requires new leadership architectures and communication. The extent to which opportunities can be exploited will depend on a corresponding change in corporate culture and a new distribution of care work in the private sphere.

Keywords: corona, diversity, gender, home office, leadership

## 1. Problemstellung, konzeptioneller Rahmen und Methodik

Frauen in Führungsfunktionen sind in Deutschland mit rund 28 Prozent im Jahr 2020 weiterhin deutlich unterrepräsentiert (Statistisches Bundesamt 2021), wobei ihr Anteil in der ersten Führungsebene noch geringer ausfällt (AllBright 2020). Als Erklärungsansätze hierfür wer-

den u.a. strukturelle Barrieren wie Arbeitszeiten, Vereinbarkeit von Karriere und Familie oder fehlende Sichtbarkeit sowie ideologische Barrieren wie Vorurteile und Stereotypen diskutiert (Hipp 2016). Ebenso sind gängige Arbeitsmuster und Erwartungen an Personen in hohen Führungspositionen nach wie vor an der Lebensrealität von Männern ausgerichtet (Wrohlich 2020).

Das Corona-Homeoffice<sup>1</sup> stellt einen der wesentlichen Umbrüche im Zuge der Corona-Pandemie dar. Es hat einen über die Pandemie hinausgehenden Wandel von Arbeitswelten angestoßen, der im Rahmen dieses Beitrags als *Gelegenheitsstruktur* für ein Neudenken von Führung insb. mit Blick auf (Führungs-)Karrieren von Frauen untersucht wird. Der Begriff der (politischen) Gelegenheitsstruktur hat seinen Ursprung in der sozialen Bewegungsforschung. Im Mittelpunkt stehen hier Rahmenbedingungen, die politischen Protest bzw. zivilgesellschaftliches Engagement und eine entsprechende Mobilisierung ermöglichen oder erschweren (Eisinger 1973; Tarrow 1991; Kitschelt 1999). Auch in anderen Kontexten wird der Begriff der Gelegenheitsstruktur genutzt, um günstige oder ungünstige gesellschaftliche Rahmenbedingungen sowie entsprechende historisch-prozesshafte Veränderungen zu erfassen. Hier kann etwa auf Forschungen zu Gelegenheitsstrukturen für Bildungsaufstieg (Dierckx/Soremski 2016; Miethe 2011) oder Entrepreneurship von Migrant:innen (Ozasir Kacar/Essers 2019; Kloosterman 2010) verwiesen werden. Im vorliegenden Beitrag wird der Begriff der Gelegenheitsstruktur genutzt, um das historische Momentum der Corona-Pandemie und die damit einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen im Bereich der Digitalisierung und des dezentralen Arbeitens hinsichtlich der damit verbundenen Chancen und Risiken für die Karriereentwicklung von Frauen zu beleuchten. Im Mittelpunkt stehen dabei die folgenden Forschungsfragen:

- Welche materiellen und sozialen Rahmenbedingungen kennzeichnen die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice?
- Welche Implikationen ergeben sich daraus für ein Neudenken von Führung bzw. die Rahmenbedingungen für (Führungs-)Karrieren?
- Wie ist die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice mit Blick auf die Karriereentwicklung von Frauen zu bewerten? Welche neuen Chancen und Risiken ergeben sich und was ist nötig, damit die Chancen genutzt werden können?

Als Datengrundlage für die folgende Sekundäranalyse nutzten wir relevante empirische Studien zu den sozioökonomischen Folgen der Krise, die durch den Rat für Sozial- und Wirtschaftsdaten (RatSWD) vorgehalten und kontinuierlich aktualisiert werden.<sup>2</sup> Ergänzend zogen wir nach dem Schneeballprinzip weitere Studien heran, auf die in den vorgenannten Untersuchungen verwiesen wird. Zudem wurde eine Schlagwortsuche mit den Begriffen „Homeoffice“, „arbeiten digital“, „digitale Kommunikation“, „Erwerbstätigkeit Frauen“ in der Datenbank Statista durchgeführt. Schließlich wurden internationale Forschungsergebnisse zu den Themenbereichen Digitalisierung und Führung bzw. Gender und Führung integriert, wobei wir ein besonderes Augenmerk auf Metastudien legten. Im ersten Analyseschritt systematisierten wir das Material entlang der deduktiv gebildeten Kategorien *materielle und soziale Rahmenbedingungen*. Darauf aufbauend erfolgte eine vertiefte Analyse, wobei wir induktiv die Kategorien *Führungsarchitekturen* und *Führungskommunikation* entwickelten, ausdifferenziert jeweils hinsichtlich einer *individuellen* und einer *organisationalen Dimension*. Kap. 2 und 3 stellen wesentliche Ergebnisse dieser Analyseschritte dar; Kap. 4 widmet

1 Unter Homeoffice wird im Rahmen dieser Arbeit die Arbeit von zu Hause aus verstanden. Es umfasst somit keine anderen Formen mobilen Arbeitens, verlangt jedoch nicht zwangsläufig einen Telearbeitsplatz im Sinne der Verordnung über Arbeitsstätten („ArbStättVO“).

2 Zu finden unter <https://www.konsortswd.de/ratswd/themen/corona/>.

sich den daraus abgeleiteten Chancen und Risiken für (Führungs-)Karrieren von Frauen. In Kap. 5 werden die Befunde hinsichtlich einer gleichberechtigten Gestaltung der Arbeitswelt in der Postpandemie diskutiert sowie Parameter auf individueller und organisationaler Ebene benannt, die ausschlaggebend dafür sind, dass die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice auch langfristig zu veränderten sozialen Praktiken führt.

## **2. Das Corona-Homeoffice als Gelegenheitsstruktur**

### *2.1 Materielle Rahmenbedingungen – digitale Infrastruktur*

Die digitale Infrastruktur schafft die materiellen Voraussetzungen, um Tätigkeiten im Homeoffice mit vergleichbarer Effektivität und Effizienz zum Büro durchzuführen. Dazu gehören eine entsprechende mobile Hardwareausstattung, Zugriffsmöglichkeiten auf Unternehmenslaufwerke (bzw. die grundsätzliche Verfügbarkeit relevanter Informationen auf diesen Netzwerken), eine stabile Internetverbindung sowie digitale Kollaborations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Insb. bezüglich der letztgenannten Rubrik kann von einem Digitalisierungsschub durch die Corona-Pandemie gesprochen werden. Während zuvor vornehmlich konzeptionelle Tätigkeiten oder sonstige Aufgaben ohne direkten Kontakt zu (mehreren) Mitarbeitenden, Kolleg:innen oder Kund:innen durchgeführt werden konnten, verlagerten sich mit der Corona-Pandemie auch Besprechungen aller Art in den virtuellen Raum. Symptomatisch für diesen Wandel steht der immense Zuwachs der Nutzung von Videokonferenz-Tools wie Zoom oder WebEx bzw. integrierter Kommunikations- und Kollaborationsplattformen wie Microsoft Teams (Statista 2021). Während der Pandemie investierte sowohl im verarbeitenden Gewerbe als auch in der Informationswirtschaft ca. ein Drittel der deutschen Unternehmen in neue Technologien (ZEW 2020).

Jenseits der inzwischen wissenschaftlich untersuchten Ermüdungserscheinungen durch Videokonferenzen („Zoom-Fatigue“, z.B. Bailenson 2021) und dem berechtigten Wunsch nach persönlichem, physischem Austausch (siehe dazu auch Kap. 3) bleibt die Erkenntnis, dass mit einer entsprechenden digitalen Infrastruktur nicht nur Konzeptionstätigkeiten und individuelle Gespräche, sondern auch komplexe Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse dezentral durchführbar sind.

### *2.2 Soziale Rahmenbedingungen – gesellschaftliche Akzeptanz*

Veränderte soziale Rahmenbedingungen in Form einer gestiegenen gesellschaftlichen Akzeptanz für das Thema Homeoffice sind gerade für Deutschland relevant, da es hier traditionell eine ausgeprägte Präsenzkultur gibt. In Unternehmen mit starker Präsenzkultur in den Führungsebenen wird von physischer Präsenz und langen Arbeitszeiten auf Engagement, hohe Leistung und Verantwortungsbewusstsein geschlossen (Scheele et al. 2020) und dementsprechend das Homeoffice wenig genutzt. In Deutschland gab es z.B. seit 2009 bis zur Corona-Pandemie kaum eine Veränderung des Homeoffice-Anteils, während dieser im EU-Durchschnitt im selben Zeitraum um rund vier Prozentpunkte zugenommen hat (Stürz et al. 2020, 10).

Während der Corona-Pandemie wurde das Homeoffice als Möglichkeit gesehen, Beschäftigte vor einer Ansteckung zu schützen, so dass Homeoffice-Tätigkeiten zu Beginn der

Pandemie deutlich ausgeweitet wurden. Studien haben während dieser Zeit den Anteil der Beschäftigten mit gelegentlicher oder ausschließlicher Homeoffice-Tätigkeit ermittelt und gehen von einem Anteil von 25 bis 30 Prozent der Beschäftigten aus, die im Frühjahr/Sommer 2020 überwiegend oder vollständig im Homeoffice arbeiteten, während es vor der Pandemie deutlich weniger als zehn Prozent waren (Emmler/Kohlrausch 2021; Ifo-Institut 2021; Statista 2021). Ebenso erhöhten sich die Nutzungsintensität sowie der Anteil derjenigen, die gelegentlich Homeoffice nutzen (Stürz et al. 2020). Schließlich boten während der Pandemie insgesamt deutlich mehr Unternehmen als zuvor überhaupt die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten (Randstad 2020). Für die Zukunft wird erwartet, dass die Arbeit im Homeoffice deutlich und dauerhaft im Vergleich zum Vorkrisenniveau ansteigen wird (Bockstahler et al. 2020; Demmelhuber et al. 2020, 1).

Für diejenigen, die während der Corona-Pandemie zum ersten Mal im Homeoffice arbeiteten, war zuvor die mangelnde Erlaubnis der maßgebliche Hinderungsgrund, da es z.B. als unmöglich betrachtet wurde, bestimmte (Kommunikations-)Tätigkeiten adäquat aus dem Homeoffice durchzuführen (Müller et al. 2020; Stürz et al. 2020). Erfahrungen aus der (erzwungenen) Homeoffice-Tätigkeit während der Corona-Pandemie führten jedoch zu einem Mentalitätswandel. Eine zentrale Erkenntnis vieler Unternehmen angesichts der zunächst als Krisenintervention eingeführten Homeoffice-Tätigkeit ist, dass weniger Tätigkeiten als bislang angenommen im Büro erledigt werden müssen und mehr – insb. anspruchsvolle – Aufgaben für das Homeoffice geeignet sind (DGB-Index Gute Arbeit 2020; Stürz et al. 2020; ZEW 2020).

### **3. Implikationen der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice**

#### *3.1 Führungsarchitekturen*

Aus den zuvor erläuterten Charakteristika der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice ergeben sich verschiedene Implikationen für die Gestaltung von Führungsarchitekturen, hier verstanden als Gefüge aus individuell gelebten Führungsrollen sowie organisationalen Hierarchiestrukturen und Führungsbeziehungen.

##### **3.1.1 Individuelle Ebene: Rollenvielfalt und Flexibilisierung**

Auf der individuellen Ebene ist mit der Arbeit aus dem Homeoffice zunächst eine Flexibilisierung sowohl der Arbeitszeit als auch der Alltagsgestaltung verbunden, was insb. Menschen mit Sorgeverpflichtungen erweiterte Optionen für eine gelebte Rollenvielfalt im beruflichen und privaten Bereich eröffnet. Hier geht es z.B. darum, dass Wegezeiten wegfallen, die Arbeitszeit flexibler über den Tag verteilt werden kann oder in Sondersituationen (z.B. Krankheit von Kindern) anstehende Terminarbeiten dennoch erledigt werden können (Carsensen 2020; Statista 2021). Generell kann so den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden besser Rechnung getragen werden.

Weiterhin können Rollenvielfalt und Flexibilisierung mit Blick auf die Dimension der Selbstsorge untersucht werden. Einerseits kann eine Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort genutzt werden, um Aufgaben stärker entlang des eigenen Biorhythmus und im Einklang mit individuellen Vorlieben zu bewältigen, was von Beschäftigten im Homeoffice als besonders ausgeprägt erlebt wird (DGB-Index Gute Arbeit 2020, 22). Andererseits kann

die fehlende räumliche und zeitliche Trennung zwischen Arbeit und Freizeit zu physischer und psychischer Überlastung führen – insb. wenn die Sorgearbeit als dritte Dimension hinzukommt (BMFSFJ 2021, 107). Mobile Technologien ermöglichen permanente Erreichbarkeit und verleiten dazu, berufliche Aufgaben immer wieder ‚zwischendurch‘ zu erledigen, wodurch unbezahlte Mehrarbeit weniger sichtbar wird (DGB-Index Gute Arbeit 2020, 25ff.; Schwarzmüller et al. 2018, 123).

### 3.1.2 Organisationale Ebene: Veränderungen im Führungsverständnis

Digitalisierung und dezentrale Zusammenarbeit gehen mit Veränderungen von Organisationsstrukturen einher. Die mit Digitalisierungsprozessen auftretende Komplexität und Dynamik bedeutet z.B., dass Führungskräfte vielfach keinen Wissensvorsprung mehr vor ihren Mitarbeitenden haben (Schwarzmüller et al. 2018). Die Bedingungen im Homeoffice, die Führungskonzepte wie E-Leadership oder Virtual Leadership (Avolio et al. 2000; Müller 2018) charakterisieren, ermöglichen zudem mehr Flexibilität und Freiräume in der Arbeitsgestaltung und somit größere Entscheidungsspielräume und mehr Eigenverantwortung für die Mitarbeitenden (Picot et al. 2020, 152). In Anlehnung an verschiedene andere Autoren sprechen Cortellazzo et al. (2019) in diesem Zusammenhang auch von „shared leadership“, bei dem das Team selbst Führungsaufgaben übernimmt und sich durch einen hohen Grad an Selbstorganisation auszeichnet. Dem Konzept der geteilten bzw. verteilten Führung liegt ein „postheroisches“ Führungsverständnis zugrunde: Macht und Einfluss sind nicht auf eine Person zentriert, sondern in unterschiedlichem Maß auf verschiedene Gruppenmitglieder verteilt (Rybnikova/Lang 2021; Pearce et al. 2009). Trotz der zunehmenden Bedeutung von Kollaboration, Teamwork und Partizipation besteht jedoch eine wichtige Führungsaufgabe nach wie vor darin, Orientierung zu geben und Ziele zu setzen, auch wenn Mitarbeitende freier darin werden, wie sie diese Ziele konkret umsetzen (Schwarzmüller et al. 2018).

## 3.2 Führungskommunikation

### 3.2.1 Individuelle Ebene: Persönliche Wirkung und Einfluss

Neben der Person der Führungskraft spielt die Frage nach der Führungskommunikation eine wesentliche Rolle, um mögliche Konsequenzen der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice mit Blick auf ein Neudenken von Führung bzw. die Rahmenbedingungen für (Führungs-)Karrieren zu beleuchten. (Führungs-)Kommunikation aus dem Homeoffice findet zwangsläufig digital statt und führt zu spezifischen Herausforderungen. Aus der verringerten Reichhaltigkeit der Kommunikation (Daft/Lengel 1986) via E-Mail, Chat, Videokonferenz etc. ergibt sich zunächst eine reduzierte persönliche Ausstrahlung. Insb. die Körpersprache (Haltung, Körperspannung, Gestik, Mimik, Blickkontakt), die im Hinblick auf die Wirkung von Kommunikation ein entscheidender Faktor ist, kommt selbst bei dem reichhaltigsten digitalen Medium Videokonferenz bei weitem nicht so zur Geltung wie in Face-to-face-Situationen. Ähnliches gilt für das gesamte äußere Erscheinungsbild (Größe, Figur, Fitness, Styling) sowie das physische Umfeld (z.B. Statussymbole).

Digitale Kommunikation kann grundsätzlich zu einer besseren Transparenz und Kontrolle von Kommunikationsabläufen beitragen, z.B. durch das Abspeichern der E-Mail-Kommunikation oder der Chat-Verläufe sowie durch Aufzeichnung von Videokonferenzen. Problematisch sind hingegen mögliche Informationsverluste und hieraus entstehende Kommu-

nikationsfehler (Kordsmeyer et al. 2019). Festgestellt wurden auch eine geringere Bereitschaft zum offenen, nicht-strategischen Informationsaustausch (Biemann/Rack 2020) sowie weniger konstruktive Kommunikation (z.B. Weitergabe von Informationen, Respektieren abweichender Ansichten). Hinzu kommen tendenziell defensivere Kommunikationsmuster i.S.v. passiven oder aggressiven Verhaltensweisen (Wittchen et al. 2011, 33) und weniger Feedback (Handke/Kauffeld 2019). Subtile Zeichen von Belastung und Überforderung werden im digitalen Kontext von Führungskräften schlechter erkannt und somit seltener angesprochen (Antoni/Syrek 2017, 251). Gleichzeitig bitten Mitarbeitende auch seltener um Unterstützung (Biemann/Rack 2020), was die Gefahr ihrer Überforderung birgt und ein Gesundheitsrisiko darstellt.

Für die Erreichung individueller Karriereziele ist Networking von entscheidender Bedeutung. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass auch auf digitalen Unternehmensplattformen vor allem die Personen sichtbar werden, die ohnehin über gute Kontakte und Informationen verfügen (BMFSFJ 2021, 47). Durch Digitalisierung sind allerdings vielfältige neue Optionen entstanden, die den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken erleichtern und die ‚Investitionskosten‘ (z.B. Zeit, Vorleistungen) verringern.

### 3.2.2 Organisationale Ebene: Digitales Miteinander

Auf der organisationalen Ebene bedeutet Führungskommunikation im Kontext des Homeoffice insb. die Gestaltung des digitalen Miteinanders. Mithilfe dezentraler und digitaler Kommunikation können Kommunikationsprozesse zunächst einfach und nachvollziehbar strukturiert sowie effizienter gestaltet werden. Dies ist zum einen durch den gezielten Einsatz bzw. Mix unterschiedlicher Medien (synchroner und asynchroner Tools) möglich. So können Kommunikationsprozesse bewusst gestaltet werden, orientiert an der jeweiligen Führungsrolle, der Aufgabenstellung (z.B. Informationsübermittlung per E-Mail, Innovationsentwicklung auf Kollaborationsplattformen, Vermittlung von Werten durch Digital Storytelling), den situativen Kommunikationszielen und den Bedürfnissen der Kommunikationspartner:innen (u.a. Schönfelder 2019). Zum anderen ist es offenbar so, dass virtuelle Meetings tendenziell kürzer ausfallen (DeFillipis et al. 2020) und die Kommunikation ziel- bzw. aufgabenorientierter abläuft (Handke/Kauffeld 2019). Die Kehrseite der Medaille besteht darin, dass Beziehungsaufbau mit dem Team sowie innerhalb des Teams allein mit Hilfe digitaler Kommunikation nur bedingt möglich ist. Dadurch, dass digitale Kommunikation eher die Aufgabenorientierung fördert, wird der Aufbau von Verbundenheit und Vertrauen erschwert. Auf der Ebene der Organisation entstehen somit neue Führungsaufgaben im Hinblick auf die Bildung von Wir-Gefühl und Vertrauen im Team und Bindung an das Unternehmen (u.a. Ford et al. 2017).

## 4. Chancen und Risiken für (Führungs-)Karrieren von Frauen

Die vorangegangene Auseinandersetzung hat verdeutlicht, dass die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice und die damit einhergehende digitale Kommunikation ambivalente Implikationen für die (Neu-)Gestaltung von Führungsarchitekturen und Führungskommunikation mit sich bringt. Welche Konsequenzen dies für (Führungs-)Karrieren von Frauen hat, ist derzeit empirisch allenfalls in Ansätzen nachvollziehbar. Grundsätzlich können zwei mögliche Entwicklungspfade der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice abgeleitet werden:

1. Fortbestehende oder verstärkte Geschlechterungleichheiten durch eine Abwertung oder Klassifizierung von Homeoffice-Tätigkeiten entlang geschlechtsspezifischer Rollen.
2. Abbau von Geschlechterungleichheiten durch neue und flexiblere Karriereoptionen.

Im Folgenden wägen wir entsprechende Chancen und Risiken gegeneinander ab, um schließlich im Fazit einige Rahmenbedingungen und Maßnahmen zu beleuchten, die notwendig sind, um die aufgezeigten Chancen zu nutzen.

#### *4.1 Geschlechtsspezifische Nutzung des (Corona-)Homeoffice*

Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass der Anteil weiblicher Beschäftigter mit mindestens gelegentlicher Homeoffice-Nutzung vor der Corona-Krise niedriger war als der Anteil männlicher Beschäftigter (Stürz et al. 2020, 15; DGB-Index Gute Arbeit 2020, 15). Hinzu kommt, dass Frauen weniger Flexibilität bei der Wahl ihres Arbeitsortes eingeräumt und ihr Wunsch nach Homeoffice aufgrund arbeitskultureller Barrieren seltener verwirklicht wurde (Emmler/Kohlrausch 2021, 9; Lott/Abendroth 2019, 12). Die Zunahme weiblicher Beschäftigter im Homeoffice war während der Corona-Pandemie allerdings höher als die Zunahme männlicher Beschäftigter und blieb zudem länger auf einem hohen Niveau (Stürz et al. 2020, 15; Initiative Chefsache 2021). Dies war zwar nicht zuletzt getrieben durch den Einbruch institutioneller Betreuungsmöglichkeiten und verbunden mit entsprechender Sorgetätigkeit (Ahlers et al. 2021, 12), trug jedoch maßgeblich zur neuen Selbstverständlichkeit des Arbeitens aus dem Homeoffice bei (Gulden/Thomsen 2021).

Ebenso wird die Möglichkeit des Homeoffice von Müttern genutzt, um ihre vertraglich vereinbarte Stundenzahl zu erweitern und auch interessantere Tätigkeiten mit mehr Entwicklungsmöglichkeiten auszuüben (Carstensen 2020, 5). Allerdings investieren Mütter, die im Homeoffice arbeiten, insgesamt mehr Zeit für Hausarbeit und Kinderbetreuung als Väter, die im Homeoffice arbeiten oder Mütter, die nicht im Homeoffice arbeiten, wodurch Homeoffice auch zur „Sorgearbeitsfalle“ werden kann (Carstensen 2020; Samtleben et al. 2020, 35f.). Einschränkend kann angemerkt werden, dass gerade die Phase des ersten Corona-Lockdowns durchaus mit einer verstärkten Beteiligung von Männern an der Familienarbeit einherging (z.B. Bujard et al. 2020, 38; Globisch/Osiander 2020).

Insgesamt steht der Chance einer besseren Vereinbarkeit beruflicher und privater Rollen somit das Risiko gegenüber, dass die Vereinbarkeitsfrage weiterhin nur oder zumindest primär für Frauen gestellt wird. Die vielleicht größte Chance der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice für eine langfristig höhere Führungsbeteiligung von Frauen besteht aus unserer Sicht darin, dass eine örtliche und zeitliche Flexibilisierung von Arbeit grundsätzlich familienbedingte Ausfallzeiten reduzieren und einen früheren und umfangreicheren Wiedereinstieg ermöglichen kann. Wenn dies dazu führt, Brüche in einer frühen Karrierephase zu vermeiden, kann dies erheblichen Einfluss auf spätere Aufstiegsmöglichkeiten und insb. die Übernahme (bzw. Aufrechterhaltung) einer Führungsaufgabe haben. Allerdings ist das Risiko einer Überforderung durch Entgrenzung und Rollenvielfalt zu berücksichtigen, dessen Ausmaß sowohl durch individuelle Parameter als auch durch die jeweilige Unternehmenskultur geprägt wird.

Ein weiteres Risiko für (Führungs-)Karrieren von Frauen besteht darin, dass die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice zu einer neuen Zweiklassengesellschaft des Arbeitens aus dem Homeoffice führen könnte. Dies wäre dann der Fall, wenn mit dem Abklingen der Corona-Pandemie die Präsenzkultur wieder dominiert und als ausschlaggebend für die Karriere betrachtet wird (Hickok 2021). Neben die bestehende Akzeptanz für mobiles Arbeiten



im oberen Management könnte dann die Duldung einer vorwiegenden ‚Heimarbeit‘ für teilzeitbeschäftigte Mütter (und Väter) treten, die jedoch karriereschädlich ist.

#### 4.2 Gender-Aspekte im Bereich Führungsarchitekturen

Chancen und Risiken für (Führungs-)Karrieren von Frauen können auch hinsichtlich eines grundsätzlichen Wandels im Führungsverständnis betrachtet werden. Sowohl für die Arbeit in zunehmend dezentralen und virtuellen Teams als auch mit Blick auf die besondere Situation der Corona-Pandemie wurde in Kap. 3 auf die Notwendigkeit eines veränderten Führungsverständnisses verwiesen. Die dort thematisierte Idee postheroischer Führung ist ein Gegenentwurf zu heroischer Führung (Crevani et al. 2007), die durch Fokussierung auf hierarchisch sichtbare Helden und Maskulinität charakterisiert ist und auf Individualismus, Kontrolle, Durchsetzungskraft und Dominanz basiert – Eigenschaften, die stereotyp Männern zugeschrieben werden. Auch wenn wir geschlechtsspezifische Grundsatzunterscheidungen eines ‚weiblichen‘ oder ‚männlichen‘ Führungsstils explizit zurückweisen, bieten ein Neudenen von Führung und eine größere Flexibilität der Vorstellung davon, wie eine Führungskraft agieren sollte, schon deshalb eine Chance für Frauen, weil hier neue Rollenbilder jenseits der tradierten und ganz überwiegend männlich geprägten Stereotype gebildet werden können. Insofern wäre es weder realistisch noch im Sinne einer angestrebten Gleichberechtigung, ein stereotyp-männliches Führungsleitbild durch ein ebenso stereotyp-weibliches Führungsleitbild abzulösen. Eine Flexibilisierung von Arbeitswelten durch Homeoffice, verbunden mit dem digitalen Wandel und der Krisenerfahrung der Corona-Pandemie kann jedoch dazu beitragen, dass Führung insgesamt vielfältiger gelebt wird. Eine zunehmend temporäre Übernahme von Führungsfunktionen, Dezentralisierung und Kollaboration können ein Führungsverständnis fördern, das Führung als weniger hierarchisch und weniger exklusiv begreift. So kann die Perspektive „Think manager, think male“ (Schein/Davidson 1993) durch ‚Think manager, think diverse‘ abgelöst werden und damit die Beteiligung von Frauen an Führungsfunktionen befördern.

Diesen Chancen stehen jedoch ebenfalls potentielle Risiken entgegen. Veränderungen der Unternehmenskultur vollziehen sich regelmäßig langsam. So ist denkbar, dass die vielfach eingeforderten neuen Führungskonzepte in den Unternehmen nur zögerlich umgesetzt bzw. in der täglichen Praxis wenig gelebt werden. Informelle Machtstrukturen und subtile Einflussmechanismen wie z.B. die Demonstration vermeintlicher fachlicher Überlegenheit könnten bewirken, dass sich das Bild der „guten Führungskraft“ nur langsam wandelt (Bligh/Ito 2017, 289f.). Ein damit verbundenes Risiko besteht darin, dass sich Rollenbilder weiblicher Führungskräfte primär für kooperative und kollaborative Settings herausbilden und eher hierarchische Settings nach wie vor maßgeblich mit männlichen Rollenbildern verknüpft werden. Dies wäre insb. dann problematisch, wenn damit eine (Ab-)Wertung kooperativer und geteilter Führungsmodelle einherginge – etwa was den Anspruch an die Führungskraft, ihre Vergütung oder weitere Aufstiegsmöglichkeiten betrifft. Auch wenn Modelle ge- und verteilter Führung angesichts veränderter organisatorischer Rahmenbedingungen an Bedeutung gewinnen, werden hierarchische Führungsmodelle und damit auch die Positionierung von Frauen innerhalb dieser Modelle weiterhin relevant sein.

### 4.3 Gender-Aspekte im Bereich Führungskommunikation

Auf der Ebene der Führungskommunikation schließlich treten die ambivalenten Entwicklungspfade, die mit der Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice verbunden sind, besonders deutlich zutage. Die geringere Bedeutung körpersprachlicher Aspekte im digitalen Raum kann dazu führen, dass stereotypische Vorstellungen davon, wie (gute) Führungskräfte aussehen und sich inszenieren, weniger relevant werden (Rastetter 2020, 167). Männlich konnotierte Verhaltensweisen wie Dominanz entfalten somit nicht mehr die gleiche Wirkung wie in analogen Kommunikationssituationen, woraus eine Chance für weibliche Führungskräfte entsteht. Eng verbunden mit der Körpersprache ist die Stimme, die ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Faktor ist und angesichts der eingeschränkten Wirkung von Körpersprache z.B. bei Videokonferenzen noch einmal an Bedeutung gewinnt. Hier zeigt eine aktuelle Studie, dass Stimmen von Frauen als weniger ausdrucksstark, kompetent und charismatisch wahrgenommen werden als die von Männern (Siegert/ Niebuhr 2021), was wiederum ein Risiko für weibliche Führungskräfte darstellt.

Grundsätzlich ist auf Basis der vorgenommenen Analyse festzuhalten, dass Kommunikation in dezentralen, digitalen Settings einerseits herausfordernder wird und andererseits an Bedeutung gewinnt. Hier kann durchaus eine Chance für Frauen abgeleitet werden, bestehende Führungsrollen durch erfolgreiches Kommunikationsverhalten zu stärken bzw. sich aufgrund ausgeprägter kommunikativer Fähigkeiten für neu zu besetzende Führungsfunktionen zu empfehlen. Der Einfluss von Genderaspekten auf diesen Problembereich ist allerdings bislang kaum untersucht worden. Hier kann einzig auf eine ältere Studie von Furumo et al. (2014) verwiesen werden, die Kommunikationsverhalten und Einsatz unterschiedlicher Konfliktmanagementstile bei virtuellen studentischen Teams untersucht. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Frauen signifikant öfter Kompromisse suchten, während Männer signifikant öfter den durchsetzungsorientierten Konfliktbewältigungsstil einsetzten. Außerdem konnte das Forschungsteam zeigen, dass Frauen generell mehr kommunizierten, sowohl im Hinblick auf aufgabenbezogene und koordinierende Posts als auch insb. bei den sozialen Beiträgen.

Demgegenüber könnte sich die identifizierte geringere Bereitschaft zu offenem, nicht-strategischem Informationsaustausch bzw. eine weniger konstruktive und eher defensive Kommunikation im virtuellen Raum als Risiko für die Karriereentwicklung von Frauen erweisen, wenn dadurch bestehende, männlich geprägte Netzwerke gestärkt werden. Bisherige Forschung hat immer wieder bestätigt, dass Frauen vom fehlenden Zugang zu karriererelevanten Netzwerken besonders betroffen sind (Rastetter/Cornils 2011). Die stärkere Strukturierung, Transparenz und Nachvollziehbarkeit digitaler Kommunikation verbunden mit der höheren Ergebnis- und Aufgabenorientierung könnte jedoch auch dazu führen, dass Entscheidungsprozesse besser dokumentiert werden und informelle Netzwerke an Bedeutung verlieren, womit wiederum eine Chance für (Führungs-)Karrieren von Frauen einhergeht.

## 5. Fazit

Das Corona-Homeoffice bietet veränderte Strukturen und damit Gelegenheiten für ein grundsätzliches Neudenken von Führung sowie vielversprechende Chancen für (Führungs-)Karrieren von Frauen. Inwieweit diese genutzt werden, ist jedoch eine Gestaltungsaufgabe sowohl auf Unternehmensseite als auch auf Seite der Mitarbeitenden. Neben der externen Gelegenheitsstruktur des Corona-Homeoffice geht es somit um interne Faktoren der Nutzung und langfristigen Aneignung. Ob das Pendel eher in Richtung der Chancen oder der Risiken aus-

schlägt, hängt davon ab, inwieweit ein Neudenken von Führung jenseits bisheriger Grenzen von Hierarchien, Zeit und Ort, Rollenbildern und Stereotypen sowie Arbeit und Privatleben gelingt.

Auf der Ebene der Unternehmen geht es u.a. darum, flexiblere Arbeitsmodelle zur Verfügung zu stellen, die es Frauen etwa ermöglichen, parallel zu ihrer Elternzeit in laufende Projekte eingebunden zu bleiben und somit einen Bruch und Neueinstieg nach der Elternzeit zu vermeiden. So könnten bereits bestehende Modelle wie Jobsharing genutzt und erweitert werden. Um den identifizierten Risiken, die aus tradierten Karrierepfaden und unveränderten Rollenbildern resultieren, entgegenzuwirken, ist zudem entscheidend, dass Unternehmen auch die Rollenvielfalt von Männern berücksichtigen. Hier geht es ebenfalls um Modelle der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort; noch stärker jedoch um die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die der Individualität und Heterogenität der Mitarbeitenden Rechnung trägt, stereotype Erwartungshaltungen hinterfragt und u.a. Sorgeverpflichtungen von Männern ebenso akzeptiert wie die von Frauen.

Zudem müssen auf Unternehmensseite neue Führungsmodelle umgesetzt und in der Unternehmenskultur verankert werden. Dies betrifft sowohl das Organisationskonzept mit Blick auf die Frage, wieviel Hierarchie innerhalb des jeweiligen Unternehmens notwendig und sinnvoll ist, als auch die Personalentwicklung in Bezug auf die Frage, welche Führungskarrieren innerhalb des Unternehmens angeboten und wie z.B. geteilte, verteilte oder temporäre Führungspositionen umgesetzt werden. Auf Seiten der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden muss dies durch Kompetenzaufbau begleitet werden. Um neues Führungsdenken und neue Führungskonzepte in die Unternehmen zu tragen und die Balance zwischen Partizipation und Selbstorganisation der Mitarbeitenden einerseits und der jeweils nötigen Struktur und Orientierung andererseits herzustellen, benötigen die Akteur:innen Unterstützung durch Weiterbildung und Coaching. Jegliche auf Homeoffice basierende Arbeitskonstellation erfordert – insb. dann, wenn sie mit Arbeitszeitreduzierungen oder einer Abweichung von Kernarbeitszeiten einhergeht – zudem einen organisatorischen Rahmen, der den Mitarbeitenden Flexibilität ermöglicht und gleichzeitig Verbindlichkeit und Zusammenarbeit sichert. Dafür sind intelligente hybride Konzepte zu entwickeln und zu etablieren, die sich an den – z.B. lebensphasenabhängigen – individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten orientieren und gleichzeitig das Beste aus Homeoffice- und Präsenzwelt vereinen. Alle Beteiligten – Führungskräfte und Mitarbeitende – müssen kommunikative und Selbstmanagement-Kompetenzen aufbauen, um sich (medien-)souverän und resilient innerhalb des vorgegebenen organisatorischen Rahmens zu bewegen, notwendige Grenzziehungen zwischen Arbeits- und Privatleben vorzunehmen und Überforderungen zu vermeiden.

Schließlich braucht es Protagonist:innen, die ihre Vorstellungen von Rollenvielfalt selbstbewusst vertreten und bereit sind, ggf. auch die Erste oder der Erste im Unternehmen zu sein, die ein neues Arbeits- bzw. Rollenmodell leben. In diesem Kontext spielen Verhandlungskompetenzen eine wesentliche Rolle, um einerseits Karriereambitionen bzw. einen Vereinbarkeitswunsch gegenüber dem Arbeitgebenden sowie Kolleg:innen zu thematisieren und andererseits zu einer fairen Verteilung von Sorgearbeit im privaten Bereich zu kommen. Nur so wird die Gelegenheitsstruktur Corona-Homeoffice langfristig neue und flexiblere Karriereoptionen ermöglichen und zum Abbau von Geschlechterungleichheiten beitragen.

## Literatur

- Ahlens, Elke/Mierich, Sandra/Zucco, Aline (2021): Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report Nr. 65. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.wsi.de](http://www.wsi.de)
- AllBright (2020): Deutscher Sonderweg. Frauenanteil in DAX-Vorständen sinkt in der Krise. Bericht September 2020. Berlin: AllBright Stiftung. [www.allbright-stiftung.de](http://www.allbright-stiftung.de)
- Antoni, Conny H./Syrek, Christine (2017): Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie 48, 247–258. doi:10.1007/s11612-017-0391-5
- Avolio, Bruce/Kahai, Surinder/Dodge, George (2000): E-Leadership: Implications for theory, research, and practice. Leadership Quarterly 11(4), 615–668. doi:10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Bailenson, Jeremy N. (2021): Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. Technology, Mind, and Behavior 2(1). doi:10.1037/tmb0000030
- Biemann, Torsten/Rack, Oliver (2020): Handlungsempfehlungen für erfolgreiches digitalisiertes Zusammenarbeiten. PERSONALquarterly 3/2020, 42–45.
- Bligh, Michelle/Ito, Ai (2017): Organizational processes and systems that affect women in leadership. Handbook of research on gender and leadership. Madsen, Susan (Hg.): Handbook of research on gender and leadership. Cheltenham/Northampton, MA: Elgar, 287–303.
- BMFSFJ (2021): Dritter Gleichstellungsbericht. Digitalisierung geschlechtergerecht gestalten. Deutscher Bundestag Drucksache 19/30750. Berlin. [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)
- Bockstahler, Milena/Jurecic, Mitja/Rief, Stefan (2020): Homeoffice Experience. Empirische Untersuchung aus Nutzersicht während der Corona-Pandemie. Stuttgart: Fraunhofer IAO. <http://publica.fraunhofer.de>
- Bujard, Martin/Laß, Inga/Diabaté, Sabine/Sulak, Harun/Schneider, Norbert F. (2020): Eltern während der Corona-Krise: Zur Improvisation gezwungen. BiB.BeVölkerungs.Studien 1/2020. Wiesbaden. [www.bib.bund.de](http://www.bib.bund.de)
- Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten. Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74(3), 195–205. doi:10.1007/s41449-020-00213-y
- Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita (2019): The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in Psychology 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.01938
- Crevani, Lucia/Lindgren, Monica/Packendorff, Johann (2007): Shared leadership: A post-heroic perspective on leadership as a collective construction. International Journal of Leadership Studies 3(1), 40–67.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986): Organizational information requirements, media richness and structural design. Management Science 32(5), 554–571. doi:10.1287/mnsc.32.5.554
- DeFillipis, Evan/Impink, Stephen Michael/Singell, Madison/Polzer Jeffrey T./Sadun, Raffaella (2020): Collaborating during Coronavirus: The impact of Covid-19 on the nature of work. Working Paper 27612. Cambridge: National Bureau of Economic Research. [www.nber.org](http://www.nber.org)
- Demmelhuber, Katrin/Englmaier, Florian/Leiss, Felix/Möhrle, Sascha/Peichl, Andreas/Schröter, Theresa (2020): Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit. ifo Schnelldienst digital 1(14), 1–4. [www.ifo.de](http://www.ifo.de)
- Dierckx, Heike/Soremski, Regina (2016): Bildung braucht Gelegenheit. Eine historisch-vergleichende Perspektive auf Bildungsaufstiege. Gießener Beiträge zur Bildungsforschung 15. <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2016/12289>
- DGB-Index Gute Arbeit (2020): Jahresbericht 2020. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit 2020. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit. <https://index-gute-arbeit.dgb.de>
- Eisinger, Peter K. (1973): The conditions of protest behavior in American cities. American Political Science Review 67, 11–28. doi:10.2307/1958525
- Emmler, Helge/Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. WSI Policy Brief Nr. 52. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.wsi.de](http://www.wsi.de)

- Ford, Robert C./Piccolo, Ronald F./Ford, Loren R. (2017): Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons* 60(1), 25–34. doi:10.1016/j.bushor.2016.08.009
- Furumo, Kimberley/Buxton, Mark/De Pillis, Emmeline/Higa, Kerrilynn/Furumo, Hannah (2014): Differences between male and female communications and conflict management styles in virtual teams. *Journal of Management and Marketing Research* 17. <https://www.aabri.com/jmmr.html>
- Globisch, Claudia/Osiander, Christopher (2020). Sind Frauen die Verliererinnen der Covid-19-Pandemie? IAB-Forum. [www.iab-forum.de](http://www.iab-forum.de) [Zugriff: 21.05.2021].
- Gulden, Vivien-Sophie/Thomsen, Stephan L. (2021): Frauen in Führungspositionen: Chancen und Risiken durch die COVID-19-Pandemie. *Wirtschaftsdienst* 101(4), 305–310. doi:10.1007/s10273-021-2900-y
- Handke, Lisa/Kauffeld, Simone (2019): Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie 50, 33–41. doi:10.1007/s11612-019-00445-5
- Hickok, Hannah (2021): Are men-dominated offices the future of the workplace? BBC: How we work. [www.bbc.com/worklife/article/20210503-are-men-dominated-offices-the-future-of-the-workplace](http://www.bbc.com/worklife/article/20210503-are-men-dominated-offices-the-future-of-the-workplace) [Zugriff: 29.6.2021].
- Hipp, Lena (2016): Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 66(9), 42–48. [www.bpb.de](http://www.bpb.de)
- Ifo-Institut (2021): Ein Hauch mehr Homeoffice im Mai. Pressemitteilung vom 28.05.2021. <https://www.ifo.de/node/63466> [Zugriff: 29.6.2021].
- Initiative Chefsache (2021): New work. Fair chances. Factsheet Chefsache 2020. [https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2020/05/Factsheet-2020\\_Factsheet\\_Umfrage\\_Final.pdf](https://initiative-chefsache.de/content/uploads/2020/05/Factsheet-2020_Factsheet_Umfrage_Final.pdf) [Zugriff: 15.06.2021].
- Kitschelt, Herbert (1999): Politische Gelegenheitsstrukturen in Theorien sozialer Bewegungen heute. Klein, Asgar/Legrand, Hans-Josef/Leif, Thomas (Hg.): *Neue Soziale Bewegungen – Impulse, Bilanzen und Perspektiven*. Wiesbaden: VS, 144–167.
- Kloosterman, Robert C. (2010). Matching opportunities with resources: A framework for analysing (migrant) entrepreneurship from a mixed embeddedness perspective. *Entrepreneurship & Regional Development* 22(1), 25–45. doi:10.1080/08985620903220488
- Kordsmeyer, Ann-Christin/Mette, Janik/Harth, Volker/Mache, Stefanie (2019): Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 69, 313–318. doi:10.1007/s40664-019-0327-8
- Lott, Yvonne/Abendroth, Anja (2019): Reasons for not working from home in an ideal worker culture: Why women perceive more cultural barriers. WSI Working Paper No. 211. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [www.wsi.de](http://www.wsi.de)
- Miethe, Ingrid (2011). Politik, Bildung und Biografie: Zum Zusammenhang von politischer Gelegenheitsstruktur und individuellem Bildungsaufstieg. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 12(2). doi:10.17169/fqs-12.2.1661
- Müller, Benjamin/Lalive, Rafael/Lavanchy, Maude (2020): Corona beschleunigt Digitalisierung der Arbeit. *Die Volkswirtschaft* 93(6), 15–17. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/archiv>
- Müller, Sandra (2018): *Virtuelle Führung: Erfolgreiche Strategien und Tools für Teams in der digitalen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ozasir Kacar, Sibel/Essers, Caroline (2019). The interplay between identity construction and opportunity structures: Narratives of Turkish migrant women entrepreneurs in the Netherlands. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* 37(7), 713–731. doi:10.1177/0266242619856809
- Pearce, Craig L./Manz, Charles C./Sims, Henry P. (2009): Where to go from here: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics* 38(3), 234–238. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.04.008
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T./Möslein, Kathrin M./Neuburger, Rahild/Neyer, Anne-Kathrin (2020): *Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation & Führung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Randstad (2020): *Randstad-ifo Personalleiterbefragung. Ergebnisse: 2/2020*. [www.randstad.de](http://www.randstad.de)

- Rastetter, Daniela (2020): Diversity – Diskriminierung – Digitalisierung: Kann digitalisierte Arbeit Diskriminierung abbauen und Diversity fördern? Frieß, Wiebke/Mucha, Anna/Rastetter, Daniela (Hg.): Diversity Management und seine Kontexte. Celebrate Diversity?! Opladen et al.: Budrich, 159–172.
- Rastetter, Daniela/Cornils, Doris (2011): Networking: aufstiegsförderliche Strategien für Frauen in Führungspositionen. Gruppendynamik und Organisationsberatung 43(1),43–60. doi:10.1007/s11612-011-0171-6
- Rybnikova, Irma/Lang, Rainhardt (2021): Partizipative und geteilte Führung: Alle machen mit? Rybnikova, Irma/Lang, Rainhardt (Hg.): Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler, 151–180.
- Samtleben, Claire/Lott, Yvonne/Müller, Kai-Uwe (2020): Auswirkungen der Ort-Zeit-Flexibilisierung von Erwerbsarbeit auf informelle Sorgearbeit im Zuge der Digitalisierung. Expertise für den Dritten Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. [www.dritter-gleichstellungsbericht.de](http://www.dritter-gleichstellungsbericht.de)
- Scheele, Alexandra/Bolte, Katharina/Vogt, Kristina (2020): „Also es gibt keine weitere Frau“ – Prozesse der Geschlechterdifferenzierung auf der Führungsebene. AIS-Studien 13(2), 12–25. doi:10.21241/ssoar.70985
- Schein, Virginia E./Davidson, Marilyn J. (1993): Think manager, think male. Management Development Review 6(3), 24–28. doi:10.1108/EUM00000000000738
- Schönfelder, Christoph (2019): Digitale Kommunikation und Führung 4.0 – zum Potential neuer Kommunikationsinstrumente für aktuelle Führungsrollen. Stumpf, Marcus (Hg.): Digitalisierung und Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 199–210.
- Schwarz Müller, Tanja/Brosi, Prisca/Duman, Denis/Welpe, Isabell M. (2018): How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. Management Revue 29(2), 114–138. doi:10.5771/0935-9915-2018-2-114
- Siegert, Ingo/Niebuhr, Oliver (2021): Case report: Women, be aware that your vocal charisma can dwindle in remote meetings. Frontiers in Communication 5. doi:10.3389/fcomm.2020.611555
- Statista (2021): Homeoffice und mobiles Arbeiten. <https://de.statista.com/statistik/studie/id/86464/dokument/homeoffice-und-mobiles-arbeiten> [Zugriff: 29.06.2021].
- Statistisches Bundesamt (2021): Frauen in den Führungsetagen weiterhin unterrepräsentiert. [https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil\\_Fuehrungsetagen.html](https://www.destatis.de/Europa/DE/Thema/Bevoelkerung-Arbeit-Soziales/Arbeitsmarkt/Frauenanteil_Fuehrungsetagen.html) [Zugriff: 29.06.2021].
- Stürz, Roland A./Stumpf, Christian/Mendel, Ulrike/Harhoff, Dietmar (2020): Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland: Ergebnisse zweier bidt-Kurzbefragungen. München: bidt. [www.bidt-digital.de](http://www.bidt-digital.de)
- Tarrow, Sidney (1991): Kollektives Handeln und politische Gelegenheitsstruktur in Mobilisierungswellen. Theoretische Perspektiven. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 43(4), 647–670.
- Wittchen, Marion/Kleinlein, Nina/Hertel, Guido (2011): Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. Wirtschaftspsychologie 3, 31–40.
- Wrohlich, Katharina (2020): Frauen in Führungspositionen: 2019 Startschuss zur Trendwende? Wirtschaftsdienst 100(2), 82–82. doi:10.1007/s10273-020-2569-7
- ZEW (2020): Konjunktur auf historischem Tiefstand. ZEW Branchenreport Informationswirtschaft 2/2020. [www.zew.de](http://www.zew.de)

Kneip, Veronika, Prof. Dr., Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre insbesondere Human Resource Management und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft und Recht. Forschungsschwerpunkte: Kommunikation, Leadership. [veronika.kneip@fb3.fra-uas.de](mailto:veronika.kneip@fb3.fra-uas.de)

Graml, Regine, Prof. Dr., Professorin für Betriebswirtschaftslehre, Personalmanagement und Organisation an der Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft und Recht. Forschungsschwerpunkte: Leadership und Genderforschung. [graml@fb3.fra-uas.de](mailto:graml@fb3.fra-uas.de)

Voigt, Martina, Prof. Dr., Professorin für Soziale und kommunikative Schlüsselkompetenzen an der Frankfurt University of Applied Sciences, Fachbereich Wirtschaft und Recht. Forschungsschwerpunkte: Management Skills, Gender- und Verhandlungsforschung.  
sokosch@fb3.fra-uas.de