




LUDWIG
BOLTZMANN
INSTITUT
Grund- und Menschenrechte

Potentiale von Diversitäts- und Resilienz- maßnahmen zur erfolgreichen Bewältigung von Krisensituationen durch Unternehmen

Vorstudie
im Auftrag der Gleichbehandlungsanwaltschaft
und in Kooperation mit der Behindertenanwaltschaft

 Gleichbehandlungsanwaltschaft

BEHINDERTENANWALT
Anwalt für Gleichbehandlungsfragen für Menschen
mit Behinderung

Barbara Liegl & Katrin Wladasch

Wien, Jänner 2022

www.gmr.lbg.ac.at

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Grundlagen und Bestandsaufnahme	3
Risiko- und Erfolgsfaktoren von Heterogenität in Unternehmen	5
Zusammenhänge zwischen Diversität und Resilienz.....	7
Diversitätsmaßnahmen als Erfolgsfaktor für ein Mehr an Resilienz	7
Sichtweisen aus der Praxis – Ergebnisse der Fokusgruppen und Interviews	11
Erfahrungen mit Diversität und Inklusion bzw. Resilienz vor der Pandemie	13
Erfahrungen mit Diversität und Inklusion bzw. Resilienz während der Pandemie.....	16
Rolle der Führungskräfte.....	17
Neue Herausforderungen während der Pandemie.....	21
Begleitende Maßnahmen zu den neuen Herausforderungen	24
Beobachtete Veränderungen während der Pandemie.....	26
Nach der Pandemie: Was wird weitergeführt/verstärkt?	31
Schlussfolgerungen aus den Fokusgruppen und Interviews	33
Ergebnisse und Empfehlungen	37
Quellen	40
Literatur.....	40
Webressourcen	40
Interviewpartner*innen.....	40
Anhang 1 – Leitfaden	42

Einleitung

Diese Vorstudie wurde von der Gleichbehandlungsanwaltschaft (GAW) und der Behindertenanwaltschaft in Auftrag gegeben und finanziert. Sie beschäftigt sich mit den Potentialen von Diversitäts-, Inklusions- und Resilienzmaßnahmen für die erfolgreiche Bewältigung von Krisensituationen durch Unternehmen.

Diversität und Inklusion als Managementansatz für einen erfolgreicherer Umgang mit den Herausforderungen einer globalisierten Welt einerseits und als Reaktion auf die Erkenntnis, dass unsere Gesellschaften und Arbeitswelten auch auf nationaler Ebene ausgesprochen divers sind, andererseits findet zunehmende Verbreitung in Unternehmen. In der konkreten Ausprägung, wie dieser Ansatz umgesetzt wird, gibt es jedoch große Unterschiede. Diese Unterschiede haben unter anderem etwas mit der Größe der Unternehmen zu tun, mit dem Grad der internationalen Vernetzung, insbesondere aber auch mit dem ganz spezifischen Verständnis dessen, was Diversität und Inklusion alles bedeuten und beinhalten kann. Organisationsstruktur und die Zusammenarbeit im Unternehmen kann von Schwerpunktsetzungen im Bereich Diversität und Inklusion maßgeblich beeinflusst werden.

Die vorliegende Vorstudie will sich dem Themenbereich aus dem Blickwinkel der Resilienz annähern und der Frage nachgehen, ob Unternehmen, die eine Diversitäts- und Inklusionsstrategie umgesetzt haben, in Krisensituationen besser aufgestellt sind als andere. Dabei ist es essentiell zu beleuchten, was Diversität und Inklusion in unterschiedlichen Unternehmenskontexten jeweils bedeuten kann und welche Maßnahmen möglicherweise zu einem höheren Ausmaß an Resilienz führen können und welche vielleicht auch nicht. Es soll aber auch analysiert werden, ob Diversitätsmaßnahmen in manchen Fällen Barrieren für einen resilienteren Umgang mit krisenbedingten Herausforderungen darstellen können.

Ausgangspunkt für die Studie war die Covid19 Pandemie, die das Alltags- und Berufsleben aller Menschen in den Jahren 2020 und 2021 geprägt hat.

Grundlagen und Bestandsaufnahme

Organisationale Resilienz (organisatorische Belastbarkeit) ist ein Thema, das vor allem in Folge der Finanzkrise 2008 unternehmerische Aufmerksamkeit erfahren hat. Ganz allgemein können in einer immer komplexer werdenden Welt eine Vielzahl von schwer zu kalkulierenden Risiken auftreten und zu schwer vorhersehbaren Herausforderungen führen. Duchek et al.¹ beschreiben organisationale Resilienz als Summe der Fähigkeiten potentielle Risiken vorherzusehen (Antizipation), mit unvorhersehbaren Situationen umgehen zu können (Bewältigungskompetenz) und aus diesen Ereignissen insofern zu lernen, als eine Bereitschaft entsteht, organisatorische Veränderungen vorzunehmen, ebenso wie ein Bewusstsein, dass solche Veränderungen auch wieder erforderlich sein werden (dynamische

¹ Duchek, S., Raetz, S. & Scheuch, I. (2020): The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Bus Res* 13, 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8> (09.12.2020)

Anpassungskompetenz). Demgemäß kann Resilienz dabei helfen Krisen effektiv zu begegnen und damit zu einem Wettbewerbsvorteil und langfristigem Erfolg beitragen.

Organisationale Resilienz

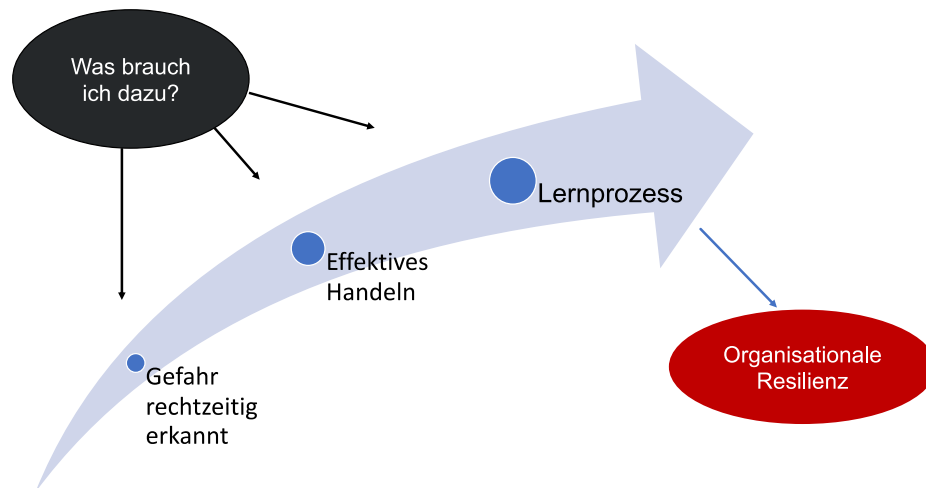


Abbildung 1: Organisationale Resilienz

Um diese Fähigkeiten als Organisation zu erlangen und umzusetzen, bedarf es der Organisation als Gesamtheit, und daher auch eines Verständnisses der Gruppen- und Teamdynamiken, die diese prägen.

Dafür ist es in einem ersten Schritt erforderlich, sich damit auseinanderzusetzen, wie eine Organisation/ein Unternehmen strukturiert ist. Diese Auseinandersetzung sollte nicht bei der formalen Struktur enden, sondern sollte informelle Zusammenarbeits- und Entscheidungsarchitekturen identifizieren. Eine Analyse des Grades der Heterogenität der unterschiedlichen Teams und Abteilungen sollte dabei eine wesentliche Rolle spielen.

Welchen Stellenwert Diversität in Bezug auf eine erhöhte Resilienz eines Unternehmens haben kann, ist noch weitgehend unerforscht. Erste Indizien dafür, dass ein Mangel an Diversität in Krisensituationen einen Nachteil darstellen kann, hat eine interne Evaluierung des Internationalen Währungsfonds (IWF)² im Zuge der weltweiten Finanzkrise 2008 ans Licht gebracht. Demnach war die Fähigkeit des IWF, die Risiken rechtzeitig zu identifizieren, unter anderem durch ein hohes Ausmaß an Gruppendenken beeinträchtigt. Die Organisationsstruktur des Fonds hatte es unattraktiv gemacht, Sichtweisen, die nicht dem Mainstream entsprachen, einzubringen. Die Organisation war stark von einem traditionell westlichen Weltbild geprägt, ihre Führungsriege bestand hauptsächlich aus weißen Männern

² International Monetary Fund. 2011. IMF performance in the run-up to the financial and economic crisis: IMF surveillance in 2004–07. Washington: International Monetary Fund.

https://www.elibrary.imf.org/doc/IMF017/11570-9781616350789/11570-9781616350789/Other_formats/Source_PDF/11570-9781463955960.pdf (26.01.2022)

mit ähnlichen sozioökonomischen Hintergründen und Bildungsbiographien und war somit nicht besonders heterogen.

Im Vorwort des Evaluierungsberichts stellt der Leiter des unabhängigen internen Evaluierungsbüros fest, dass der IWF ganz generell eine *Kultur der proaktiven Krisenprävention pflegen* müsse. Er empfiehlt eine kontinuierliche Suche nach Risiken und Schwachstellen auch in sogenannten *fortgeschrittenen Volkswirtschaften* und eine Berücksichtigung der Empfehlungen im Hinblick auf institutionelle Veränderungen, um die Fähigkeit des IWF zu verbessern, „*andere Arten von Risiken und Schwachstellen zu erkennen, die im Mittelpunkt einer künftigen Krise stehen könnten.*“ Konkret fordert der Evaluierungsbericht den IWF unter anderem auf ein Umfeld zu schaffen, das zu Offenheit ermutigt und abweichende Meinungen berücksichtigt, Anreize zu schaffen, um den Mächtigen die Wahrheit zu sagen, gegen eine gewisse Silo-Mentalität anzutreten und den Blick auf globale Aussichten und Risiken zu streuen.³

Risiko- und Erfolgsfaktoren von Heterogenität in Unternehmen

Diversität und Inklusion wird in der Literatur ebenso wie in der Umsetzung in Unternehmen oft reduziert auf diejenigen Merkmale, an die auch ein rechtlicher Diskriminierungsschutz anknüpft. Wir möchten für diese Studie darüber hinaus gehen und uns jedweden Unterschieden zwischen Individuen bzw. Gruppen widmen, die einen Einfluss auf unsere Verhaltensweisen bzw. die Wahrnehmung anderer haben.⁴

Dazu haben wir uns in einem ersten Schritt mit generellen Auswirkungen diverser Teams auf Unternehmen beschäftigt.

Diverse Teams als solche sind kein Garant für mehr Erfolg. Forschungen haben sich nach einer Analyse von Williams und Reilly⁵ dem Themenbereich diverser Teams und ihrer Leistung (*workgroup diversity and performance*) sehr lange entweder aus der Perspektive der sozialen Kategorisierung (*social categorization perspective*) oder in Bezug auf Information und Entscheidungsfindung (*information/decision-making perspective*) angenähert.

Die Perspektive der sozialen Kategorisierung geht dabei davon aus, dass Ähnlichkeiten und Unterschiede als Basis dafür verwendet werden, um sich selbst und andere in Gruppen einzuteilen. Diese Orientierung an Gruppen und Gruppenzugehörigkeiten führt zu einer Kategorisierung in In-Groups und Out-Groups mit Vertrauensvorschüssen für Vertreter*innen der einen und einer eher ablehnenderen Haltung gegenüber Vertreter*innen der anderen. Analysen basierend auf den Theorien der sozialen Kategorisierung und Ähnlichkeits-/Anziehungseffekten kommen daher zu dem Ergebnis, dass ein mehr an „otherness“ die gegenseitige Zuneigung vermindert, das Ausmaß kognitiver

³ ibid. S. 1.

⁴ siehe auch: O'Reilly, C.A., Williams, K.Y., Barsade, S. (1997): Group demography and innovation: Does diversity help? *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 183-207, S.185/186. . . . *the effects of diversity can result from any attribute people use to tell themselves that another person is different.*

⁵ Williams, K. Y., O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Verzerrungen erhöht und dadurch eher trennende Auswirkungen auf Gruppenfunktionen haben kann. Kommunikationsschwierigkeiten und Konflikte sind dadurch wahrscheinlicher und führen dazu, dass Gruppen Problemlösungsfähigkeiten verlieren, auch wenn sie möglicherweise über ein Mehr an Informationen verfügen. Auch kann das Commitment der Teammitglieder sinken, weil es ihnen weniger wahrscheinlich erscheint, dass ihren Bedürfnissen entsprochen wird.

Ein Zugang hingegen, der sich eher damit auseinandersetzt, dass vielfältige Teams ein mehr an Informationen und Perspektiven zur Verfügung haben und dadurch auch ein breiteres Toolset für das Treffen von Entscheidungen, kommt eher zu positiveren Ergebnissen in Bezug auf Problemlösungsfähigkeiten. Selbst ein möglicher Mangel an Vertrauen innerhalb des Teams und das Fehlen einer Grundannahme der Übereinstimmung könne durchaus Vorteile mit sich bringen, weil es die Gruppenmitglieder dazu zwingt ihre Meinungen auch jeweils vorzubringen und auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Alleine die Notwendigkeit (oder die Annahme der Notwendigkeit) solche Übereinstimmungsprozesse immer wieder durchführen zu müssen, kann einen wertvollen Beitrag in Bezug auf Innovation leisten.

Ein Experiment aus dem Jahr 2006, bei dem der Austausch von Informationen eine Voraussetzung für Erfolg war, illustriert die möglichen Auswirkungen von offensichtlichen Unterschieden auf Entscheidungsfindung.

Murder Mystery Exercise (Neale, Northcraft, Phillips 2006)

Studierende, die an der Universität von Illinois Wirtschaftskurse belegten, wurden in Dreiergruppen zusammengestellt, die sich teilweise aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Hautfarben zusammensetzten, und die einen fiktiven Mordfall lösen sollten. Alle Gruppenmitglieder hatten prinzipiell den gleichen Informationsstand, allerdings hatte auch jedes Mitglied wichtige Hinweise, die nur er oder sie kannte. Um herauszufinden, wer den Mord begangen hatte, mussten die Gruppenmitglieder alle Informationen, die sie gemeinsam besaßen, während der Diskussion weitergeben. Die Gruppen mit unterschiedlichen Hautfarben schnitten deutlich besser ab als die Gruppen, bei denen alle Mitglieder dieselbe Hautfarbe hatten.

Phillips et al zogen aus dem Experiment den Schluss, dass wir, wenn wir mit ähnlichen Personen zusammen sind, denken, dass wir alle über die gleichen Informationen verfügen und die gleiche Perspektive haben. Diese Sichtweise, die homogene Gruppen daran hindert, die Informationen effektiv zu verarbeiten, ist es, was Kreativität und Innovation behindert.⁶

Im Endeffekt ist der Erfolg oder Misserfolg diverser Teams nicht nur von der Perspektive der Analyse abhängig, sondern hängt vor allem damit zusammen, wie mit der Diversität umgegangen wird. Nach van Knippenberg et al.⁷ löst jede Form von Diversität beides aus – sowohl soziale Kategorisierung (negative Effekte durch Intergruppen-Bias) als auch Erweiterung von aufgabenrelevanten Informationen und Perspektiven (positive Effekte). Die tatsächlichen Effekte auf die Gruppenleistung würden allerdings von unterschiedlichen

⁶ Phillips, K. W. (2014): How Diversity Makes Us Smarter, *Scientific American* October 2014, Volume 311.

⁷ Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 2004, Vol. 89, No. 6, 1008–1022.

Parametern abhängen, wie dem Commitment der Teammitglieder, der Motivation in Bezug auf eine Aufgabenstellung und auf die tatsächlichen Anforderungen in Bezug auf benötigte Informationen und Entscheidungen.

Organisationale Rahmenbedingungen und eine Entscheidung für Managementzugänge, die einen bewussten Fokus auf die positiven Effekte von Vielfalt legen und soziale Kategorisierungen und Biases zu minimieren versuchen, sind daher entscheidend, um auf aktuelle Herausforderungen besser reagieren und einen Wettbewerbsvorteil erzielen zu können.

Zusammenhänge zwischen Diversität und Resilienz

Homogene Teams können für Organisationen viele Vorteile haben. Sie sorgen für reibungslose Abläufe, sparen Energien, weil es weniger Abstimmung bedarf und sorgen in einem gewohnten Umfeld für stabile Erfolge. Sie bringen aber insofern ein hohes Risiko mit sich, als jede Störung eine ungewohnte Irritation hervorruft und zu Problemen führen kann, für die keine Lösungen bereit liegen.

Heterogene Teams stellen größere Anforderungen an Organisationen und an Führung. Sie erfordern ein Mehr an aktiver Abstimmung, wiederkehrende Auseinandersetzungen mit unternehmensinternen Prozessen und selbst Definitionen von Erfolg müssen möglicherweise immer wieder hinterfragt werden. Dieser „Sand im Getriebe“ zwingt aber dazu, sich permanent mit unterschiedlichen Sichtweisen auseinanderzusetzen, und kann eine Organisation fitter machen für unerwartete Irritationen.

Gemeinsame Werte und gemeinsame Zielsetzungen sind zwar wichtige Grundvoraussetzungen für den Erfolg einer Organisation. Wenn diese auf unhinterfragten Grundannahmen basieren, sind allerdings auch blinde Flecken zu berücksichtigen. Ein höheres Ausmaß an Vielfalt macht ein Unternehmen zwar komplexer, aber ein breiteres Spektrum an Verhaltensweisen und Sichtweisen, an Auseinandersetzung mit notwendiger Übereinstimmung, Unstimmigkeiten und Verwirrung bereitet es auch besser auf mögliche Widrigkeiten vor (*creates skills*).⁸ Die während dieser Auseinandersetzungen (weiter) entwickelter Fähigkeiten, könnten in Krisensituationen ein rascheres und effektiveres Reagieren ermöglichen und somit zur gesteigerten Resilienz einer Organisation beitragen.

Diversitätsmaßnahmen als Erfolgsfaktor für ein Mehr an Resilienz

Unvorhersehbare Krisen, wie die Pandemie, zwingen Unternehmen, Arbeitsweisen in anderer Weise zu gestalten und zu bewerten. In einem Artikel, der im Rahmen der Davos Agenda des Weltwirtschaftsforums im Jänner 2021 publiziert wurde, beschreibt Asho Keish, Global Head, Digital Workplace, TCS, die Arbeitsplatzkultur als *an evolving mass of largely*

⁸ Olivos, A.M. (2014): From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review, Master of Science in Organizational Dynamics Theses. 72., pp. 89/90.
https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=od_theses_msod (26.01.2022)

unconscious rituals.⁹ Dieses Arbeiten in gewohnten und unhinterfragten Bahnen ist im Fall einer Krise nicht möglich. Mitarbeiter*innen und insbesondere das Management von Unternehmen sind gezwungen ihre Arbeitsweisen und die Formen ihrer Zusammenarbeit zu ändern. Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit bringen dabei zum Beispiel einen gewissen Druck mit sich, die Bewertung von Arbeit eher an Ergebnissen zu orientieren als an Präsenz, organisationale Empathie zu stärken und Unterschiede im Zugang zu virtueller Infrastruktur, in Bezug auf Familienstrukturen, unterschiedliche technische Fertigkeiten, Zugänglichkeit, etc. zu berücksichtigen.

Unternehmen, die erkannt haben, dass unbewusste Grundannahmen und Selbstverständlichkeiten zu Ausgrenzungen führen können, haben in der Situation der Krise einen klaren Vorsprung. Dies Unternehmen haben bspw. in Erfahrung gebracht, dass Automatismen auf Unternehmensangehörige, die diese aus welchen Gründen auch immer nicht ‚gelernt‘ haben, mitunter negative Auswirkungen haben können. Sie haben sich auch mit Arbeitsweisen auseinandergesetzt, die nicht der Norm einer Branche, einer Generation mit einer bestimmten Ausbildung, oder einem bestimmten Mind-Set entsprechen und Potential für Resilienz, Innovation, etc. mit sich bringen können. Wenn sich Unternehmen darüber hinaus auch bereits damit beschäftigt haben, wie Selbstverständlichkeiten und Rituale zu durchbrechen sind und erkannt haben, dass Regeln der Zusammenarbeit immer wieder neu definiert werden müssen, in einer Art und Weise, dass sich alle mit ihren unterschiedlichen Perspektiven einbringen können, sind sie noch besser vorbereitet für weitere Adaptionen.

Unternehmen, die sich mit den unterschiedlichen Fertigkeiten und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter*innen unter Berücksichtigung ihrer Diversität auseinandergesetzt und ihre Unternehmenskultur dementsprechend gestaltet haben, sind auch besser gerüstet für neue Anforderungen technologischer Natur. Wenn Homeoffice aus Gründen der besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben oder Beruf und Pflegeverpflichtungen bereits möglich war, ist es auch im Fall einer pandemiebedingten Notwendigkeit leichter für alle umsetzbar. Wenn die Unternehmens-ID bereits vertraut ist mit dem Hinterfragen einer Präsenzkultur als Gradmesser für Leistung, wenn das Management bereits vertraut ist, mit den Herausforderungen, die ein teilweise remote arbeitendes Team an Führung stellt, ist die Umstellung in virtuelle Zusammenarbeit als neue Norm, eine wesentlich geringere Herausforderung.

Wenn wir das auf die Phase der Vorhersehbarkeit umlegen, könnte die Heterogenität an Sichtweisen dazu führen, dass das unternehmerische Umfeld aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird und dadurch sowohl Risiken als auch Chancen eher identifiziert werden können.

⁹ Ashok Keish, These are the workplace practices that will help businesses thrive in 2021 – and beyond, published on 25th of January 2021. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/pandemic-reinvent-workplace-culture/> (27.01.2021)

Veränderungen, die wichtig zu beachten sind, können dabei auch Trends inkludieren, wie zum Beispiel neue Frisurentrends oder aktuelle Anforderungen an die Investments, die Kund*innenwünsche beeinflussen oder relevant für ‚neue‘ Kund*innengruppen sind.

Natürlich können auch in der Phase der Vorhersehbarkeit Barrieren durch Heterogenität bestehen. Das Vertrauen in die Meinung von Kolleg*innen kann geringer ausfallen, es kann passieren, dass nicht alle gehört werden bzw. denjenigen, die der Unternehmensnorm entsprechen, mehr Gehör geschenkt wird. Es ist daher wichtig, Gruppendruck zu reduzieren, um die Vorteile diverser Sichtweisen im Hinblick auf Vorhersehbarkeit nutzen zu können.

Für die Phase der Krisenbewältigung können diverse Sichtweisen dazu beitragen, dass sowohl für die Problemanalyse als auch für die Lösungsfindung eine größere Anzahl an Instrumenten und Ideen zur Verfügung stehen. Nach Duchek et al. ermöglichen divers zusammengesetzte Teams tiefergehende Analysen einer Problemkonstellation, weil sie unterschiedliche Interpretationsansätze zur Verfügung stellen können. In weiterer Folge gilt das dann auch für die Risikoabschätzung in Bezug auf unterschiedliche Lösungsansätze. Eine Kombination unterschiedlicher Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten sorgt auch für ein größeres Set an Ideen und möglichen Lösungsstrategien, aus dem gemeinsam gewählt werden kann.

Mögliche Gefahren in dieser Phase liegen in In-Group/Out-Group Dynamiken, die das Finden eines Konsenses erschweren und Zeit kosten können.

Die Phase der Anpassung bzw. Adaption in Folge einer Krise sollte in erster Linie von Reflexion und in einem zweiten Schritt von Maßnahmen der Reorganisation geprägt sein. Auch hier sind unterschiedliche Sichtweisen ein wertvoller Beitrag, es gelten ähnliche Faktoren wie in den vorangehenden Phasen. Die Bereitschaft zu Reflexion kann bereits einfach deshalb höher sein, weil das Bedürfnis weniger stark ausgeprägt ist, gewohnte Abläufe zu verteidigen. Das für eine lernende Organisation wesentliche Element der Fehlerkultur ist in sehr homogenen Gruppen auch schwieriger umzusetzen als in diversen, die immer wieder gemeinsam Ziele und Grundsätze definieren müssen und sich nicht auf automatisierte diesbezügliche Annahmen verlassen können.

Der tatsächliche Erfolgsfaktor heterogener Teams hängt allerdings davon ab, wie hoch die organisationale Bereitschaft ist, sich insbesondere auf den Prozess der Fehleranalyse einzulassen.

Um allerdings wirklich besser gerüstet zu sein für Krisensituationen, sollte Resilienz auch als klares Ziel einer Diversitätsstrategie definiert werden. Duchek et al. führen dafür das Konzept des *resilience-enhancing Diversity Management* (REDM) ein.

Nur ein solches würde zu einem Bewusstsein führen, dass

1. es eine diversitätstfördernde Unternehmenskultur geben muss, damit eine diverse Unternehmenszusammensetzung in Bezug auf Resilienz einen positiven Beitrag leisten kann. Mitarbeiter*innen müssen sich in ihrer Individualität wertgeschätzt

fühlen, damit sie ihre Sichtweisen und Ideen in einer resilienzfördernden Art und Weise einbringen können.

2. Offenheit für Unterschiede und deren Wert im Unternehmen fest verankert sind und sich im Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter*innen untereinander und zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen niederschlägt.
3. eine kollaborative Teamkultur erforderlich ist.
4. eine Führungskultur vorherrschen muss, die förderlich für eine Zusammenarbeit in Teams, von Vertrauen geprägt und lösungsorientiert ist. Darüber hinaus sollten Führungskräfte in der Lage sein mit unterschiedlichen Persönlichkeitsprofilen ihrer Mitarbeiter*innen umzugehen und bereit sein, sich bei Änderungen in der Teamzusammensetzung proaktiv mit damit möglicherweise zusammenhängenden Veränderungen auseinanderzusetzen (dynamisches Verständnis von Teamkultur).

Organisationale Resilienz

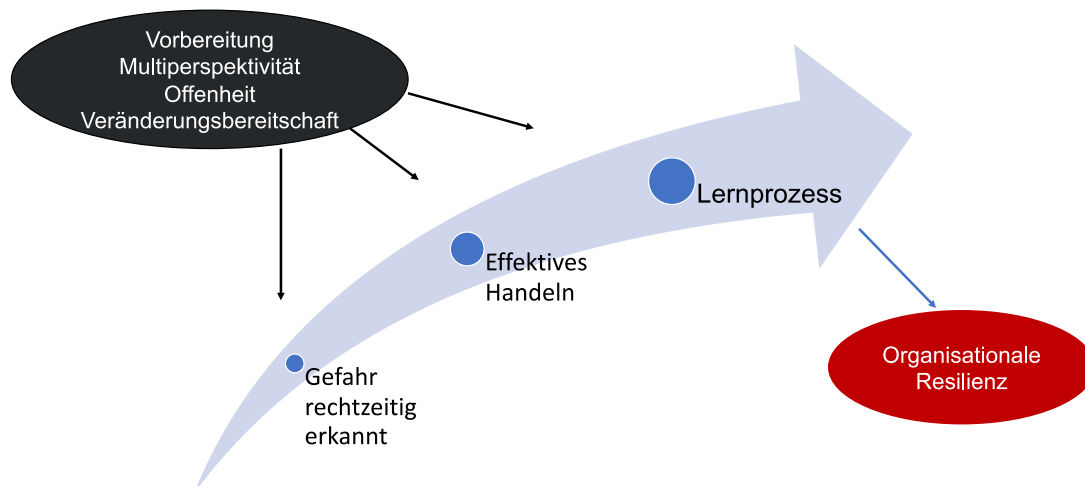


Abbildung 2: Förderliche Voraussetzungen für organisationale Resilienz

Diversität und Inklusion als Einflussfaktoren in der Covid-19 Krise

Die Covid-19 Krise stellt für uns alle eine massive Herausforderung dar, für jeden und jede persönlich ebenso wie für Unternehmen, jede*n einzelne Mitarbeiter*in ebenso wie Führungskräfte. Wenn wir davon ausgehen, dass ein proaktiver Umgang mit Unterschieden ein positiver Beitrag zur Krisenresilienz sein kann, wie sehen nun die Erfahrungen in dieser konkreten Krise aus?

In einer Bestandsaufnahme aus dem Mai 2020¹⁰ kommen die Unternehmensberater*innen von Mc Kinsey & Company zu dem Schluss, dass eine strategische Verankerung von

¹⁰ Mc Kinsey & Company (2020): Diversity Wins. How Inclusion Matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters#download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Ffeatured%20insights%2Fdiversity%20and%20inclusion%2>

Diversität & Inklusion eine der wichtigsten Faktoren für den Unternehmenserfolg im Beobachtungszeitraum war – mehr noch, dass es darüber hinaus um in Zukunft erfolgreich zu sein, sogar noch einer stärkeren Auseinandersetzung damit wird geben müssen, wie Chancengleichheit für alle und eine Kultur der Zugehörigkeit gefördert werden kann. In einem Blogbeitrag vom Mai 2020¹¹ erörtern die Studienautor*innen mögliche Risiken auf dem Weg zu mehr Diversität und Inklusion. So könnten durch die Krise Umsetzungsmaßnahmen hintangestellt werden, einfach weil andere Themen wichtiger erschienen, und die Notwendigkeit remote zu arbeiten, würde den Einfluss von privaten Rahmenbedingungen auf die Arbeitsmöglichkeiten erhöhen und könne positive Teamdynamiken unterwandern. Auf der anderen Seite, wäre die Pandemie ein wichtiger Gradmesser, der zeigen könne, dass Maßnahmen zur Stärkung einer diversen Workforce gerade in einer Situation der Krise ein Erfolgsfaktor sein könnten.

Wie wichtig inklusive Führung gerade in der Krise ist, zeigt Ruchika Tulshyan¹² auf, wenn sie davon schreibt, dass ein Bedarf an mehr Innovation durch unterschiedliche Perspektiven in der Belegschaft eher befriedigt werden kann. In einer Phase der Unsicherheit würden außerdem gerade Mitarbeiter*innen, die unterrepräsentiert sind, Unterstützung brauchen, wäre ein proaktiveres Achten auf gleiche technische Zugangsvoraussetzungen und eine Meetingkultur, die berücksichtigt, dass alle gleichermaßen zu Wort kommen, notwendig und es müsse darauf geachtet werden, dass Telearbeit für alle in gleicher Weise möglich ist.

Sichtweisen aus der Praxis – Ergebnisse der Fokusgruppen und Interviews

In die qualitative Datenerhebung wurden neun Vertreter*innen von Unternehmen/Organisationen eingebunden, fünf davon waren Frauen. Die Datenerhebung fand im Rahmen zweier Fokusgruppen (eine mit zwei und die andere mit fünf Teilnehmer*innen) sowie von fünf Interviews statt. All diese Erhebungen fanden Corona bedingt online oder telefonisch statt. Die Datenerhebung erfolgte im Juni 2021.¹³ Wir haben vorab einen Leitfaden mit Fragen für die Datenerhebung erstellt (siehe Annex 1). Die Auswahl der an den Fokusgruppen beteiligten Personen und der Interviewpartner*innen erfolgte einerseits basierend auf Vorschlägen der GAW und andererseits aus einem Kreis an Unternehmen, mit denen das LBI-GMR bereits in der Vergangenheit zusammengearbeitet hat bzw. Kontakt hatte.

[Fdiversity%20wins%20how%20inclusion%20matters%2Fdiversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf%3FshouldIndex%3Dfalse](#) (26.01.2022)

¹¹ Dolan, Hunt, Prince, Sancier-Sultan, May 19, 2020, Diversity Still Matters.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters> (26.01.2022)

¹² Tulshyan, Ruchika, How to Be an Inclusive Leader Through a Crisis, Harvard Business Review, April 10, 2020. https://hbr.org/2020/04/how-to-be-an-inclusive-leader-through-a-crisis?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin (26.01.2022)

¹³ 1. Lockdown 01.03.-12.04.2020, 2. Lockdown 17.11.-25.12.2020, Lockdwon Ost 01.04.-03.05.2021, 4. Lockdown: 22.11. bis 10.12.2021, Lockdown für Ungeimpfte 16.11.2021-31.01.2022. <https://orf.at/corona/daten/bundeslaender> (26.01.2022)

Vertreter*innen folgender Unternehmen/Organisationen waren Teil der qualitativen Datenerhebung:

- Multinationaler Mischkonzern mit Fokus auf Technologie (TN1, FG 18.06.2021)
- Internationales Unternehmen für Kosmetik und Körperpflegeprodukte (TN2, FG 18.06.2021)
- Firmengruppe mit Fokus auf Erzeugung von Nahrungsmittelzutaten (TN3, FG 18.06.2021)
- Nationaler Finanzdienstleister einer internationalen Bankengruppe (TN1, FG 10.06.2021)
- Regionaler Finanzdienstleister (TN2, FG 10.06.2021)
- Finanzdienstleister Holding (INT1, 24.06.2021)
- Bundesfinanzierte Fernfachhochschule (INT2, 29.06.2021)
- Öffentlicher Anbieter von Fürsorgearbeit im Bereich Senior*innen (TN4, FG 18.06.2021)
- Gemeinnützige Wohlfahrtsorganisation mit einem breiten Spektrum an Fürsorgearbeit (TN5, FG 18.06.2021)

Die Befragten hatten entweder zum Zeitpunkt der Datenerhebung Funktionen inne, die den Aufgabenbereich Diversität und/oder Inklusion einschlossen, und/oder waren bereits in früheren Funktionen mit diesen Themenbereichen betraut (z.B. als Antidiskriminierungsbeauftragte). Zwei Unternehmensvertreter*innen waren auch für das Krisenmanagement während der Pandemie zuständig. Das Thema Gesundheitsförderung gehörte bei einer Person explizit zu ihrem Aufgabenbereich.

- Fachexpertin für Diversität, Fachabteilung Wiedereingliederung, Gesundheitsförderung und Diversität – Aufklärungsarbeit und Unterstützung von Mitarbeiter*innen (TN4, FG 18.06.2021)
- Leitung Stabstelle Entwicklung & Innovation Büro Diversität (TN5, FG 18.06.2021)
- Leitung *Disability Management Team*, Mitglied des Rates für Ethik und Respekt im Unternehmen (TN1, FG 10.06.2021)
- Diversitätsmanagement (zuständig für acht Ländern) umfasst Steuerung, Entwicklung und Umsetzung von die Inklusion fördernden Maßnahmen, gemeinsam mit Teams vor Ort und lokalen Diversitätsmanager*innen (INT1, 24.06.2021)
- *Personalmanagerin, Gender- und Diversitybeauftragte* (Fokus Diskriminierung und Barrierefreiheit) (INT2, 29.06.2021)
- Leiterin der Personalabteilung (TN2, FG 10.06.2021)
- *Country Coordinator und Human Resources Director* (TN2, FG 18.06.2021)
- Personalleiter auch verantwortlich für CSR, worunter auch das Thema Diversität fällt, zuständig für Krisenmanagement im Konzern (TN3, FG 18.06.2021)
- People und Leadership Development und COVID-19 Team (TN1, FG 18.06.2021)

Weiters wurden drei Interviews mit Expert*innen geführt, die in kontinuierlichem Austausch mit Unternehmen sind und Einblick in die Herausforderungen und Entwicklungen von Unternehmen während der Pandemie haben, geführt:

- *Social enterprise*, das Unternehmen zum Thema Menschen mit Behinderungen berät (INT4, 16.03.2021)
- Gewerkschaft (TEL, 21.04.2021)
- Unternehmensberatung mit Fokus auf Gender Diversität und inklusive Führung (INT3, 29.04.2021)

Erfahrungen mit Diversität und Inklusion bzw. Resilienz vor der Pandemie

Alle in die Erhebung eingebundenen Unternehmen/Organisationen hatten bereits Erfahrungen mit Diversität/Inklusion, wenn auch von unterschiedlicher Dauer und Intensität, mit Hilfe verschiedener Unterstützungsstrukturen und mit unterschiedlichen Zielen (z.B. Fokus auf die Mitarbeiter*innen, Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben, Einbeziehung der Kund*innen/Klient*innen).

Folgende **Unterstützungsstrukturen** für die Bereiche **Diversität/Inklusion** wurden beschrieben:

- Ein kürzlich installierter Rat für Ethik und Respekt im Unternehmen, in dem der Leiter des *Disability Management Teams* vertreten ist. Der Fokus im Unternehmen wurde anfangs auf Inklusion und Barrierefreiheit innerhalb der Mitarbeiter*innen gelegt und in jüngster Vergangenheit in Richtung Kund*innen erweitert. Eine laufende Evaluierung der Prozesse, die Inklusion und Barrierefreiheit zum Ziel haben, garantiert, dass das Unternehmen auf der Höhe der Zeit ist und Weiterentwicklung vorantreiben kann. (TN1, FG 10.06.2021)
- Ein kleines für Diversitätsmanagement in acht Ländern zuständiges Team. Diversitätsmanagement zielt ab auf die Steuerung, Entwicklung und Umsetzung von die Inklusion fördernden Maßnahmen. Die Umsetzung erfolgt gemeinsam mit lokalen Diversitätsmanager*innen und deren Teams vor Ort. Systematisch steht bisher das Thema Frauen (Frauenquote, Karriereplanung, Talentmanagement, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Attraktiveren der Karenz für Männer) im Fokus. Es sind jedoch bisher auch Behinderung, sexuelle Orientierung und Identität, Nationalitäten, Alter, Generationen und kognitive Diversität, (i.e., unterschiedliche Problemlösungsstrategien, Arbeitsstile und akademische Backgrounds) bearbeitet worden. Das Erkennen und Wahrnehmen von Verantwortung im Bereich Diversität durch Führungskräfte wird mittels Bewusstseinsbildung unterstützt. (INT1, 24.06.2021)
- Schrittweise Beförderung des Themas Diversität in der Organisation seit 2014. Es gibt sowohl eine Fachabteilung, die u.a. für Diversität zuständig ist, als auch eine für Diversität zuständige Fachexpertin, zu deren Aufgabenbereich die Aufklärungsarbeit unter und Unterstützung von Mitarbeiter*innen zählt. (TN4, FG 18.06.2021)

- Ein Einpersonenbüro für Diversität, das Teil der Stabstelle Entwicklung & Innovation ist. Die Organisation steht beim Thema Diversität noch am Anfang. Das Diversitätsmanagement soll konkrete Aktivitäten setzen, zum Erkennen vielfältiger Potenziale von Mitarbeiter*innen beitragen, und auch in Richtung Kund*innen/Klient*innen denken. (TN5, FG 18.06.2021)
- Ein Personalleiter, der für CSR und Diversität verantwortlich ist. Das Unternehmen hat Mitarbeiter*innen in 16 verschiedenen Ländern und integriert somit viele unterschiedliche Kulturen. Bereits vor der Pandemie wurde eine Diskussion zum Thema Menschenrechte in der Lieferkette angestoßen. (TN3, FG 18.06.2021)
- Eine Personalmanagerin, die Gender- und Diversitybeauftragte ist, wobei ihr Fokus auf Diskriminierung und Barrierefreiheit liegt. Ein wesentlicher Schwerpunkt war bereits bisher die Vereinbarkeit von Beruf und Betreuungsaufgaben, ebenso wie die Forcierung von Elternkarenz bei Männern (befördert durch die Teilnahme am Audit familienfreundliche Organisation). (INT2, 29.06.2021)

Zwei Unternehmen/Organisationen hatten bereits vor dem Beginn der Pandemie ihre **Diversitäts-/Inklusionskonzepte** in Richtung **Kund*innen** ausgeweitet.

- Ein Unternehmen hat mittels des Angebots von Telefon- und Videoberatung für Kund*innen Bewusstsein für den notwendigen Barriereabbau auch gegenüber Kund*innen geschaffen. (TN1, FG 10.06.2021)
- Eine Organisation, die *blended learning* Studienlehrgänge anbietet, ist seit 2019 barrierefrei. Es wurden Lehre, Lehrmaterialien und die Website in Hinblick auf Barrierefreiheit bzw. Barrierearmut überprüft. Ebenso wurden alle Mitarbeiter*innen im Rahmen eines Workshops zum Thema Barrierefreiheit sensibilisiert. (INT2, 29.06.2021)

Insgesamt hatten drei an der Studie beteiligte Unternehmen/Organisationen, bereits vor der Pandemie **systematisch Tele-/Fernarbeit (*remote working*)** eingeführt. Zwei davon hatten ihre Diversitäts- und Inklusionskonzepte auch bereits in Richtung Kund*innen ausgerollt.

- Homeoffice wurde mittels einer Betriebsvereinbarung ermöglicht, jede*r Mitarbeiter*in hat Rechtsanspruch auf einen Tag Homeoffice in der Woche. Homeoffice wurde somit bereits vor der Pandemie Teil der Unternehmenskultur. (INT1, 24.06.2021)
- Jede*r Mitarbeiter*in kann drei Tage in der Woche von überall arbeiten, wo eine Einhaltung der Datenschutzregeln möglich ist. Gleichzeitig wurden fixe Arbeitsplätze im Unternehmen abgeschafft. (TN1, FG 10.06.2021)
- Es wurden alle technischen Voraussetzungen (inkl. Equipment) für Homeoffice und mobiles Arbeiten (überall, wo es Zugang zum Internet gibt) geschaffen. Die Mitarbeiter*innen waren bereits an Zusammenarbeit über die Distanz und auch die dafür notwendigen Kollaborationstools gewöhnt. (INT2, 29.06.2021)

In diesen Unternehmen/Organisationen war es einfacher als für die anderen an der Studie beteiligten Betriebe nicht nur die technischen Voraussetzungen für Homeoffice zu schaffen.

Die Mitarbeiter*innen waren auch bereits mit der Technik und den sozialen Komponenten von Homeoffice bzw. *mobile/remote working* vertraut. Teilweise wurden diese Maßnahmen mit dem Ziel, eine bessere **Work-Life Balance** zu ermöglichen (TN1, FG 10.06.2021) bzw. eine bessere **Vereinbarkeit von Arbeit und Betreuungsaufgaben** zu erreichen (INT2, 29.06.2021), gesetzt.

Resilienz war in einigen der in die Studie eingebunden Unternehmen bereits vor der Pandemie Thema, wobei die **Zugänge zu Resilienz** von der **systemischen bis zur individuellen Ebene** reichten.

- Resilienz wurde verstanden als ein auf die Organisationsmitarbeiter*innen Schauen und sich um sie kümmern. Die Unternehmensvertreterin war überzeugt, dass *„die Pandemie sichtbar gemacht hat, was man als Unternehmen bereits davor gut gemacht hat“*. (TN5, FG 18.06.2021)
- Die nachhaltige Verankerung von Diversität und Inklusion als Werte in der Unternehmenskultur, ebenso eine hohe Inklusionskompetenz, die auch durch einen Weg über Niederlagen und Scheitern erreicht wurde, zeigen sich bspw. in der Beurteilung von Mitarbeiter*innen nach Fähigkeit und Talent bei gleichzeitiger Wahrnehmung von Einschränkungen (z.B. Behinderung, Karenz). Der Unternehmensvertreter zog den Schluss, dass *„Vorbereitung ein wesentliches Element für Resilienz“* ist und *„eine Anpassungsfähigkeit an Veränderung dann gegeben ist, wenn das Thema Diversität und Inklusion bereits davor gelebt wurde“*. (TN1, FG 10.06.2021)
- Im Rahmen eines durch zwei interne Audits abgesicherten Sicherheitskonzepts wurden Strukturen festgelegt, die in unerwarteten Krisen etabliert werden sollen. Diese vorbereiteten Strukturen konnten in der Pandemie neu zusammengedacht werden. Das Sicherheitskonzept berücksichtigt sowohl strukturelle als auch individuelle Aspekte. Um sich im Fall einer unerwarteten Krise als Unternehmen organisieren zu können, bedarf es der Schulung von Mitarbeiter*innen, ebenso wie Impulsen von außen. Die Unternehmensvertreterin meinte, dass sich *„vorausschauendes Arbeiten in der Krise bezahlt gemacht hat“*. (TN2, FG 18.06.2021)

Wichtige Elemente von **Resilienz** sind **vorausschauendes Arbeiten**, indem man als Unternehmen auf die Mitarbeiter*innen und deren Bedürfnisse schaut oder strukturelle Maßnahmen setzt wie bspw. die Entwicklung eines Sicherheitskonzepts oder die Förderung einer diversen und inklusiven Unternehmenskultur. So werden Voraussetzungen für die **Anpassungsfähigkeit** an Veränderungen geschaffen, die sich in unerwarteten Krisen als sehr wertvoll herausstellen können.

Die an der Studie beteiligten Unternehmen bringen **Erfahrung** im Umgang mit den Themen **Diversität und Inklusion** mit, in einigen Unternehmen sind diese als Werte bereits vor der Pandemie in der **Unternehmenskultur** verankert gewesen. Teilweise waren die Mitarbeiter*innen dieser Unternehmen bereits vor der Pandemie mit **flexiblem Arbeiten** (z.B. Homeoffice, mobiles Arbeiten) vertraut. Ebenso waren die an der Studie beteiligten Unternehmen insgesamt weniger von der Pandemie betroffen, da sie nicht um ihr

wirtschaftliches Überleben kämpfen mussten. Dies sind laut einer Interviewten alles wesentliche Faktoren, die Unternehmen **offener** für **Veränderungen** machen und **Krisen** mit **nachhaltigen Veränderungen** assoziieren lassen. (INT3, 29.04.2021)

Erfahrungen mit Diversität und Inklusion bzw. Resilienz während der Pandemie

Die im Rahmen dieser Studie Befragten vermittelten den Eindruck, dass **Diversität** und **Inklusion** während der Pandemie in ihren Unternehmen¹⁴ nicht in den Hintergrund gedrängt wurden, sondern vielmehr die unterschiedlichsten Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen in den Vordergrund traten und wahr- und ernstgenommen wurden. Eine Unternehmensvertreterin führte aus, dass in Wirtschaftskrisen das Thema Vielfalt oft zu einem Orchideenthema wird, das „*war anders während der Pandemie*“. Vielfalt „*war stark Thema*“, im Sinne davon wie die Pandemie unterschiedliche Menschen betreffe. (TN5, FG 18.06.2021) Eine weitere Unternehmensvertreterin bekräftigte, dass die **Diversitätsagenda** während der Pandemie weiter **vorangetrieben** werden konnte. Als Beispiel führte sie eine während der Pandemie stattfindende Workshop Reihe zu Antidiskriminierung als Basis für Diversitätsmanagement und *unconscious bias* mit dem Vorstand an. (INT1, 24.06.2021) Eine Interviewte sah bei Unternehmen, die bereits vor der Pandemie Diversität und Inklusion mehr am Radar hatten, eine verstärkte Auseinandersetzung mit dieser Thematik während der Pandemie. Diese Betriebe sahen die Notwendigkeit, das Thema weiter im Fokus zu behalten, und waren auch bereit, weiterhin dafür **Ressourcen bereitzustellen**. (INT3, 29.04.2021)

Wichtige Hinweise auf den Umgang mit Diversität und Inklusion liefern die Gestaltung von **Krisenmanagement** und die damit in Verbindung stehenden **Entscheidungsfindungsprozesse**. Eine Interviewpartnerin aus dem Bereich strategisches Karrieremanagement, Gender Diversität und inklusive Führung stellte im Kontext von Krisenmanagement v.a. in großen Unternehmen folgende Fragen in den Vordergrund: „*Wie schauen die von großen Unternehmen eingesetzten Krisenmechanismen aus? Wer hat in der Krise Entscheidungen getroffen – der Vorstand, die Geschäftsführung, aus allen Bereichen oder wird überlegt, wen es braucht, um kreative Lösungen zu erreichen? Nach welchen Kriterien werden Krisenstäbe ausgewählt?*“ (INT3, 29.04.2021) In den an der Studie beteiligten Unternehmen gibt es Beispiele mit unterschiedlichen Herangehensweisen.

- In einem Unternehmen wurde das Krisenmanagementteam aus Topmanager*innen, Sicherheitsleuten, der Leiterin des Gesundheitszentrums und Mitarbeiter*innen aus dem Bereich Human Resources zusammengesetzt. Es ist somit ein sehr interdisziplinäres Team mit unterschiedlichen Hintergründen, die eine Vielfalt an Perspektiven ermöglichen. Die Zusammenarbeit dieses Teams hat sehr gut funktioniert. Es erkannte, dass Information der Mitarbeiter*innen einen

¹⁴ Die an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen sind großteils große und teilweise international tätige Organisationen. Eine Interviewte beobachtete bei kleineren Unternehmen, die während der Pandemie auf ihr wirtschaftliches Überleben fokussieren mussten, eine gegenteilige Entwicklung. Sie hatten weder Kopf noch Kapazitäten für Diversität und Inklusion und verfielen in alte Muster. Sie haben keine Beratungsgespräche zu diesem Themenbereich mehr angefragt, während die Beratungsgespräche bei Unternehmen mit Diversitäts- und Inklusionsabteilungen weitergegangen sind. (INT3, 29.04.2021)

wesentlichen Beitrag zu deren Resilienz leisten konnte. Sowohl die Form als auch die Zusammensetzung dieser Task Force war neu, denn vor der Pandemie hat es kein vergleichbares Gremium gegeben. Als Faktor, der die diverse Zusammensetzung dieser Task Force begünstigte, identifizierte die Interviewte die Einstellung ihres Chefs, der *„einen sehr umfassenden Blick hat und gewohnt ist, Dinge aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten“*. (INT1, 24.06.2021)

- Ein Unternehmen hat im Headquarter ein COVID Core Team eingesetzt und auch auf lokaler Ebene COVID Teams zusammengestellt, die vor Ort sichtbar gemacht wurden. Das COVID Core Team macht wöchentlich länderübergreifende Calls. Diese Vorgehensweise hat das Vertrauen der lokalen Teams in die Führung gestärkt, die Mitarbeiter*innen haben sich sicher gefühlt. Die lokalen Teams haben sich auch in herausfordernden Situationen eingesetzt. (TN2, FG 18.06.2021)
- Eine Organisation hat ein Pandemieboard etabliert, das sich aus der Geschäftsleitung und internen Fachexpert*innen zusammensetzt. Dieses Board hat Informationen an alle Mitarbeiter*innen gesandt und diesen damit Sicherheit gegeben. (TN4, FG 18.06.2021)

Wesentliche Faktoren im Krisenmanagement waren die Themen **Vertrauen** in die Führung eines Unternehmens und **Sicherheit** für die Mitarbeiter*innen. Diversität spielte lediglich in einem der oben genannten Beispiele eine explizite Rolle in der Zusammensetzung des Krisenmanagementteams. In den beiden anderen Beispielen spiegelte sich die Struktur der Organisation in den Krisenmanagementteams wider, die allerdings ebenfalls eine diverse Zusammensetzung der Teams vermuten lassen.

Rolle der Führungskräfte

Führungskräften kommt in Zeiten einer Krise eine noch wichtigere Rolle zu. Gerade in den Bereichen **Diversität/Inklusion** ebenso wie bei **Resilienz** zeigt sich, wie sehr Führungskräfte bereits sind Verantwortung zu übernehmen und an diesen Themen in einer Krise dranzubleiben. Eine Unternehmensvertreterin war überzeugt, dass *„Diversität und Inklusion Haltungsfragen sind, die mit einem bestimmten Menschenbild zusammenhängen, was in der Pandemie für das Unternehmen insgesamt, für die Mitarbeiter*innen untereinander und auch bei den Führungskräften noch deutlicher geworden ist“*. (INT1, 24.06.2021) Im Kontext von Führungskräften wurde von den befragten Unternehmensvertreter*innen stärker auf das Thema **Resilienz** als auf das Thema Diversität eingegangen.

- Beim Thema Resilienz muss Führungskräften vermittelt werden, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen müssen. In ihrer Funktion geben sie wesentliche Dinge an Mitarbeiter*innen weiter, somit auch die Aufgabe als Mitarbeiter*in auf sich zu schauen. Die Pandemie hat sehr deutlich gemacht, dass v.a. Gesundheit zählt. (TN2, FG 10.06.2021)
- Führungskräfte müssen ein Gespür entwickeln, wie es einzelnen Mitarbeiter*innen geht, denn sie tragen Verantwortung für ihre Mitarbeiter*innen. Gegebenenfalls müssen Führungskräfte ihren Mitarbeiter*innen Unterstützung anbieten bzw. sich

selbst Unterstützung holen. Um diese Führungskräfteverantwortung und die damit einhergehende Haltung nachhaltig zu verankern, braucht es im Unternehmen einen Kulturwandel. (TN2, FG 10.06.2021)

- Führungskräfte müssen über Angebote im Bereich betriebliche Sozialarbeit gut informiert sein, damit sie ihren Mitarbeiter*innen gute Unterstützungsangebote machen können. Ein permanentes Hinweisen der Führungskräfte auf diese Angebote wurde als essentiell beschrieben. (TN5, FG 18.06.2021)

Es geht sehr stark um die individuelle Ebene von **Resilienz**, aber auch darum welche Unterstützungsstrukturen Führungskräfte brauchen, um einerseits dem Thema die erforderliche Relevanz einzuräumen und andererseits auch zu erkennen, wann **Mitarbeiter*innen Unterstützung brauchen**. Dies setzt voraus, dass Führungskräfte rechtzeitig Belastungen und Einschränkungen im Bereich der **physischen** und **mental** **Gesundheit** von Mitarbeiter*innen erkennen.

- Eine Interviewte erachtete es als notwendig, dass das Interesse von Führungskräften für die Mitarbeiter*innen auf allen Ebenen – v.a. aber für deren mentale Gesundheit – größer werden muss. Mitarbeiter*innen müssen das Gefühl bekommen, dass sie bspw. Belastungen und Erkrankungen offen ansprechen können. (TN2, FG 18.06.2021)
- Ein anderer Unternehmensvertreter betonte ebenfalls, dass Führungskräfte Belastungen, Erkrankungen und Behinderungen bei Mitarbeiter*innen erkennen müssen. Da es eine große Vielfalt an Erkrankungen und Einschränkungen gibt, brauchen Führungskräfte aktive Unterstützung bei der Entwicklung dieser Fähigkeiten. V.a. in der Arbeit mit Menschen mit Behinderungen brauchen Führungskräfte die richtigen Tools, damit sie diese Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz richtig einsetzen können. (TN1, FG 10.06.2021)

Führungskräfte brauchen Unterstützung bei der Entwicklung von Fähigkeiten, um Einschränkungen, Belastungen, Erkrankungen und Behinderungen **erkennen** zu können, aber auch um Mitarbeiter*innen mit ihren Einschränkungen, Belastungen, Erkrankungen und Behinderungen **richtig am Arbeitsplatz einsetzen** zu können. Wenn Führungskräfte Verantwortung übernehmen und diese Fähigkeiten richtig einsetzen, dann schafft das **Vertrauen** und **Mitarbeiter*innen** können die sich ihnen stellenden **Herausforderungen offen ansprechen**.

Führungskräfte sollten nicht nur Interesse an der physischen und psychischen Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen zeigen, sondern sollten auf Mitarbeiter*innen in ihrer Gesamtheit eingehen. Das erfordert einen **respektvollen Umgang**, der auf dem **Erkennen und Ernstnehmen der Sorgen und Ängste** ebenso wie der **individuellen Bedürfnisse** von Mitarbeiter*innen basiert.

- Eine Unternehmensvertreterin berichtete, dass Führungskräfte bspw. für die unter Außendienstmitarbeiter*innen bestehende Panik vor Ansteckung mit COVID sensibilisiert werden mussten. Erst als die Führungskräfte mit den Mitarbeiter*innen

in Austausch traten und ihre Sorgen hörten und ernst nahmen, konnte eine gute Entscheidung darüber getroffen werden, welcher Außendienst auch während der Pandemie unabdingbar ist. (TN2, FG 18.06.2021)

- In demselben Unternehmen hinterfragten Führungskräfte des mittleren Managements anfänglich die Entscheidung der Unternehmensführung Mitarbeiter*innen in bestimmten Bereichen (z.B. Verkauf), die einer Risikogruppe angehören und somit eine höhere Wahrscheinlichkeit haben an COVID zu erkranken, bei vollem Bezug ihres Gehalts freizustellen. Die Unternehmensführung musste im mittleren Management Bewusstsein dafür schaffen, dass der respektvolle Umgang mit Mitarbeiter*innen auch das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse einschließt. (TN2, FG 18.06.2021)

Eine Interviewte bestätigte, dass bei der Ankerkennung **individueller Bedürfnisse** von Mitarbeiter*innen, einerseits die Art und Weise, wie sich Führungskräfte selbst mit dieser Thematik auseinandersetzen zum Tragen kommt, und andererseits zentrale Vorgaben des Unternehmens wesentlich sind. (INT3, 29.04.2021) Während der Pandemie wurde deutlich, dass es sich Unternehmen **nicht leisten können Mitarbeiter*innen zurückzulassen**¹⁵, indem sie sie bspw. permanent überfordern.

- Führungskräfte müssen die großen Unterschiede in den Fertigkeiten der Mitarbeiter*innen im Umgang mit Technologien im Bereich der Digitalisierung erkennen. Es gibt in einem Unternehmen sowohl Mitarbeiter*innen, die zu den *digital natives* gehören und von Smartphone bis Laptop alles haben, aber auch gleichzeitig Mitarbeiter*innen, bspw. in der mobilen Pflege, die keinen Computer oder Laptop haben. (TN5, FG 18.06.2021)
- Führungskräfte tragen Verantwortung zu erkennen, wenn Mitarbeiter*innen Unterstützung brauchen, um zu entscheiden was in ihrer jeweiligen Funktion wichtig ist und was nicht. Das gilt v.a. für Mitarbeiter*innen, die auf Grund ihrer beruflichen Position und/oder Reife solche Entscheidungen (noch) nicht treffen können. Als konkretes Beispiel nannte eine Unternehmensvertreterin das Überangebot an Veranstaltungen, das durch die Möglichkeit der online Teilnahme entstand. Statt Mitarbeiter*innen bei der Auswahl zu unterstützen, erweckten Führungskräfte den Eindruck, dass die Mitarbeiter*innen an allen online angebotenen Veranstaltungen teilnehmen müssen. (TN2, FG 18.06.2021)
- Es ist Aufgabe der Führungskräfte auf die Leistungsmöglichkeit eines*r Mitarbeiters*in zu achten, denn Leistung kann nur im Rahmen dieser Möglichkeiten gefördert werden. Diese Führungskräfteverantwortung ist speziell gegenüber jenen Mitarbeiter*innen wichtig, die sich selbst permanent zu überfordern, weil sie ihrem Team nicht schaden möchten. (TN1, FG 10.06.2021)

¹⁵ *Leave no one behind* (LNOB) ist ein zentraler Wert der UN Agenda für nachhaltige Entwicklung und somit der nachhaltigen Entwicklungsziele (SDGs) für 2030. Siehe: <https://unsdg.un.org/2030-agenda/universal-values/leave-no-one-behind>

- Führungskräfte müssen sehr genau wissen, was ihre Mitarbeiter*innen machen, um rasch zu merken, wenn Mitarbeiter*innen wegdriften. (INT1, 24.06.2021)

Die Übernahme dieser Verantwortlichkeiten und Aufgaben durch Führungskräfte wurde in der Pandemie in vielen Unternehmensbereichen erschwert, da wesentlich **weniger face-to-face Kontakt** und **direkter Austausch** möglich waren. Daher wurde die **Präsenz von Führungskräften**, die sich in unterschiedlichsten Formen zeigen kann, als wichtig erachtet.

- Sowohl der Unternehmenseigentümer als auch manche Führungskräfte waren während des Lockdowns jeden Tag vor Ort. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion, es konnte nicht der Eindruck entstehen, dass sie nichts tun würden. (TN3, FG 18.06.2021)
- Präsenz von Führungskräften konnte auch über Telefon und bei virtuellen Meetings gezeigt werden. Diese Form der Präsenz war v.a. wichtig für Mitarbeiter*innen, die allein leben und viel Zeit im Homeoffice verbringen. (TN5, FG 18.06.2021)
- Im Team konnte man als Führungskraft einerseits über ein ein Mal in der Woche stattfindendes Zoommeeting und andererseits über Telefonate Präsenz zeigen. Das Team musste umstrukturiert werden, um die notwendige Umstellung von Arbeitsprozessen zu ermöglichen. (TN3, FG 18.06.2021)

Virtuelle Präsenz ermöglicht die **Umsetzung** von notwendigen **Maßnahmen**, um bspw. Arbeitsprozesse an pandemiebedingte Rahmenbedingungen anzupassen, aber auch um Mitarbeiter*innen, die im Homeoffice arbeiten, **Sicherheit** zu geben und **Ansprechmöglichkeiten** zu bieten.

Eine Interviewte berichtete von ihrer Beobachtung, dass Führungskräfte vor der Pandemie die Möglichkeit des Homeoffice weniger genutzt haben als andere Mitarbeiter*innen. (INT1, 24.06.2021) Einerseits schein **physische Präsenz** gleichgesetzt zu werden mit **Arbeiten**, andererseits aber auch mit der Möglichkeit Mitarbeiter*innen besser im Blick zu haben. Dieser Punkt steht in einem engen Verhältnis zur Fähigkeit von Führungskräften in ihre Mitarbeiter*innen zu **vertrauen**.

- Eine gute Führungskraft weiß, wer sie ist und was sie will, sie muss sich nicht durch Kontrolle legitimieren. Sie vertraut auf gemeinsame Ziele und Strategien zur Zielerreichung und somit auf die Zusammenarbeit im Team. Wenn eine Führungskraft dieses Vertrauen hat, dann spielt es keine Rolle, ob die Führungskraft und alle Teammitglieder gemeinsam in einem Büro sitzen oder über eine online-Plattform arbeiten. (INT1, 24.06.2021) Ein positives Beispiel für das Vertrauen von Führungskräften in ihre Mitarbeiter*innen war das Eingehen auf deren individuelle Bedürfnisse: Betreuungsverpflichtungen sowohl von Müttern als auch Vätern führten zu einem anders Legen der Arbeitszeiten im Homeoffice. (TN2, FG 18.06.2021)
- Im Gegensatz dazu sahen sich Führungskräfte mit einem kontrollierenden Stil im Homeoffice besonderen Herausforderungen gegenüber. (TN5, FG 18.06.2021) Ein Beispiel dafür waren Führungskräfte, die Mitarbeiter*innen gegenüber sofort

misstrauisch wurden, wenn sie sie nicht erreichen konnten, da sie grade nicht vor ihrem PC waren. (TN1, FG 18.06.2021)

Eng mit dem Thema **Vertrauen** einer Führungskraft zu ihren Mitarbeiter*innen und dem damit einhergehenden Führungsstil, ist die **Zugänglichkeit einer Führungskraft** für ihre Mitarbeiter*innen verbunden.

- Mitarbeiter*innen müssen von Führungskräften motiviert werden, sensible Themen anzusprechen. Eine Möglichkeit der Motivation ist die Zugänglichkeit einer Führungskraft. Die Zugänglichkeit wird vermutlich eher wahrgenommen, wenn die Führungskraft im Nebenzimmer sitzt, als wenn sich der*die Mitarbeiter*in einen virtuellen Termin für ein Gespräch ausmachen muss. (TN1, FG 18.06.2021)
- Eine Führungskraft, die in einem anderen Land sitzt als ihre Mitarbeiter*innen, wirkt für ihr Team weniger zugänglich. In einer solchen Situation war es bereits vor der Pandemie schwierig ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Die Pandemie verhindert persönliches Sehen und somit direkten Austausch und erschwert somit die Situation weiter. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses über die räumliche und somit soziale Distanz scheint jedoch auch ein als „*Generationenthema*“ zu sein. (TN1, FG 18.06.2021)

Zugänglichkeit wird mit räumlicher Nähe und somit einfacherem Zugang zu direktem Austausch gleichgesetzt. Es scheint jedoch für Mitarbeiter*innen, die den Zugang über virtuelle Kanäle weniger scheuen, einfacher zu sein, **räumliche und soziale Distanzen** beim Zugang zur Führungskraft zu **überwinden**.

Neue Herausforderungen während der Pandemie

Als eine wesentliche Herausforderung wurde das Thema Information identifiziert. Die Pandemie hat Ängste und Unsicherheiten unter den Mitarbeiter*innen erzeugt bzw. verstärkt, die mit Hilfe einer **offensiven Informationsstrategie** abgemildert werden konnten. Eine Interviewte sah einen direkten Zusammenhang zwischen Information und der Resilienz der Mitarbeiter*innen. (INT1, 24.06.2021) Kommunikation war in den Unternehmen als herausforderndes Thema nicht neu, aber es erforderte während der Pandemie eine höhere Aufmerksamkeit, da viel rascher reagiert und Kommunikation verwirklicht werden musste. (TN4, FG 18.06.2021) Regelmäßig zur Verfügung gestellt wurden Informationen zu

- den neuesten Erkenntnissen zu COVID (INT1, 24.06.2021),
- gesetzlichen Regelungen im COVID-Kontext (INT2, 29.06.2021),
- im Unternehmen/in der Organisation geltenden COVID-Regeln (TN5, FG 18.06.2021; INT1, 24.06.2021; INT2, 29.06.2021),
- Impfterminen und der Verwendung welcher Impfstoffe (TN3, FG 18.06.2021).

Die Unternehmen nutzten **unterschiedlichste Kommunikationskanäle**, um ihre Mitarbeiter*innen zu informieren. Antworten auf für alle Mitarbeiter*innen relevante Anfragen wurden über ein internes Kommunikationstool an alle verteilt. (INT2, 29.06.2021) In einem Unternehmen stellte sich ein bereits vor der Pandemie entwickeltes internes

Kommunikationstool, das ursprünglich nicht so gut angenommen worden war, als sehr wertvoll heraus. Dieses als „länderübergreifendes internes Facebook“ beschriebene Tool versorgte Mitarbeiter*innen laufend mit relevanten Informationen. Da nicht alle Mitarbeiter*innen Zugang zu einem Computer oder Laptop haben, wurde eine App entwickelt, die einen niederschwelligeren Zugang zu diesem Tool ermöglichte. (TN3, FG 18.06.2021)

Die **Qualität der Information** spielte ebenfalls eine Rolle. Dazu zählten Transparenz und Verständlichkeit (TN4, FG 18.06.2021), ebenso wie die Verwendung von einfacher/leichter Sprache, um möglichst viele Zielgruppen sowohl unter den Mitarbeiter*innen als auch unter Kund*innen/Klient*innen zu erreichen (TN1, FG 10.06.2021; TN5, FG 18.06.2021).

Das Erfordernis der **Mehrsprachigkeit** von Informationen wurde v.a. von Organisationsvertreter*innen thematisiert deren Belegschaft aber auch Klient*innen eine Vielzahl an Sprachen sprechen (TN4, FG 18.06.2021; TN5, FG 18.06.2021). Es wurde unter der Mitwirkung einer der an dieser Studie beteiligten Organisation das Projekt „Reden tut gut“¹⁶ etabliert, das Menschen die Möglichkeit zum Plaudern, Lachen und sich Austauschen auf Deutsch und Türkisch bietet. (TN5, 18.06.2021)

Gerade die durch die Pandemie notwendig gewordene Dezentralisierung der Arbeit machte ein gutes **Informationsmanagement** unabdingbar. Die Umstellung auf **Homeoffice** stellte – v.a. jene Unternehmen, die bisher noch keine Möglichkeiten für *remote working* oder Homeoffice eingeführt hatten, vor größere Herausforderungen. In diesen Betrieben war es ein wichtiger Teil des **Krisenmanagements** zu entscheiden, welche Unternehmenstätigkeiten unbedingt aufrechterhalten werden müssen, welche Tätigkeiten unbedingt weiterhin vor Ort zu verrichten sind und welche Tätigkeiten ins Homeoffice verlegt werden können. Generell war zu beobachten, dass der **Zugang zu und Umgang mit Arbeit im privaten Kontext** des Wohnbereichs zu vielen neuen Fragen und Herausforderungen führte.

- Eine Interviewte betonte, dass noch nicht alle Mitarbeiter*innen für sich einen Weg gefunden haben, um im Homeoffice eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu finden, v. a. wenn drei Viertel der Arbeitszeit zu Hause verbracht werden müssen. (TN1, FG 18.06.2021)
- Eine Maßnahme, um eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu ermöglichen ist die Vertrauensarbeitszeit, bei der die Erledigung von Aufgaben und nicht die zeitliche Präsenz der Mitarbeiter*innen im Vordergrund steht. Es liegt in der Verantwortung einer Führungskraft Mitarbeiter*innen, die mit dieser Freiheit nicht umgehen können, Leitung und Struktur zu geben, um diese vor Selbstaussbeutung zu schützen. (TN1, FG 10.06.2021)

Vertrauensarbeitszeit bringt eine höhere **Flexibilität der Arbeitszeit** mit sich, aber im Homeoffice bekommt der Umgang mit dieser Flexibilität neue Dimensionen. „*Was heißt Flexibilität angesichts von Home Schooling oder von Betreuungs-/Pflegepflichten?*“ (INT3,

¹⁶ Siehe: <https://redentutgut.wien/> (26.01.2022)

29.04.2021) Angesichts dieser Herausforderungen ist die **Schaffung einer Tagesstruktur** fürs Arbeiten im Homeoffice essenziell.

- In einem Unternehmen wurde rund um Mittag eine meetingfreie Zeit eingeführt ebenso wurden in der Früh und am Abend Meetings eingeschränkt. (TN2, FG 18.06.2021)

Solche Regeln fanden auch Eingang in unternehmensinterne **Regelwerke**, die bereits vor den Gesetzesänderungen¹⁷ in Bezug auf Rechte und Pflichten für das Arbeiten im **Homeoffice** erarbeitet wurden. Neben mehr Flexibilität rund um die Mittagszeit wurden in Betrieben auch die Erreichbarkeit im Homeoffice, mehr Möglichkeit zu Arztbesuchen und Flexibilität in Bezug auf Religionsausübung vereinbart. (INT3, 29.04.2021) Auch Betriebsvereinbarungen zur Umsetzung der oben erwähnten gesetzlichen Änderungen und somit zur zukünftigen Gestaltung von Homeoffice wurden in Unternehmen verhandelt (TN1, FG 18.06.2021).

Die Ermöglichung der Balance zwischen Berufs- und Privatleben und der Umgang mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit im Homeoffice werden wohl herausfordernd bleiben, ebenso wie das Herstellen physischer Distanz bei gleichzeitiger Notwendigkeit den **sozialen Austausch** und die **soziale Nähe** zu fördern.

- Eine Unternehmensvertreterin identifizierte die Vereinsamung, v.a. in Teams, die sehr eng miteinander waren, als eine Herausforderung. (TN2, FG 18.06.2021)
- Eine andere Interviewte sah die Einsamkeit von Mitarbeiter*innen, die allein leben, als besondere Herausforderung für Führungskräfte. Präsenz, in Kontakt bleiben und die Förderung der Abgrenzung zwischen Arbeit und Privat wurden als wichtige Faktoren identifiziert. (TN5, FG 18.06.2021)

Viele dieser Herausforderungen hängen eng mit den **Themen Diversität und Inklusion** zusammen, da Homeoffice das Eingehen auf viele unterschiedliche Arbeitsstile und Lebensweisen erfordert. Darüber hinaus gab es in vielen Unternehmen/Organisationen Bereiche deren Mitarbeiter*innen nicht ins Homeoffice geschickt werden konnten. Diese Bereiche waren des Öfteren von der Angst vor der Ansteckung mit COVID geprägt. Es war daher wichtig auf die **Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen in unterschiedlichen Arbeitsbereichen** einzugehen.

- Die Vorgabe strenger Sicherheitsvorkehrungen für Mitarbeiter*innen in der mobilen Pflege durch die oberste Hierarchieebene der Organisation wurde als unterstützend wahrgenommen. (TN5, FG 18.06.2021)
- Aktives Zugehen auf *blue collar worker*, deren Arbeit in Folge der gestiegenen Nachfrage nach Produkten während der Pandemie intensiviert werden musste, durch den Einsatz der Betriebsärztin und das Schaffen finanzieller Anreize. Dieses Vorgehen war sehr wichtig, denn diese Mitarbeiter*innen nahmen zu Beginn wahr, „*dass sie*

¹⁷ BGBl I Nr. 61/2021, Bundesgesetz, mit dem das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, das Arbeitsverfassungsgesetz, das Dienstnehmerhaftpflichtgesetz, das Arbeitsinspektionsgesetz 1993, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz und das Beamten-Kranken- und Unfallversicherungsgesetz geändert werden. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/i/2021/61> (26.01.2022)

*arbeiten müssen, während andere Mitarbeiter*innen gemütlich zu Hause sitzen“.*
(TN3, FG 18.06.2021)

- Proaktive Strategie zur Förderung der Solidarität zwischen Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen. Mitarbeiter*innen aus dem Back-Office, die Kapazitäten frei hatten, wurden freigestellt, um in Filialen zu arbeiten. Die Mitarbeiter*innen in den Filialen haben das als Zeichen der Solidarität wahrgenommen und die Mitarbeiter*innen aus dem Back-Office haben durch ihren Einsatz in Filialen viel gelernt. (INT1, 24.06.2021)
- Bestärkung der Außendienstmitarbeiter*innen ihre Ängste mit den Manager*innen zu teilen. Diese Strategie bildete die Basis für eine Analyse, welche Außendienstesätze wirklich notwendig sind und was davon digitalisierbar sein könnte. Das Unternehmen hat deutlich gemacht, dass es die Sorgen der Außendienstmitarbeiter*innen versteht. Es gab strenge Hygienemaßnahmen für Außendienstmitarbeiter*innen, alle notwendigen Dinge (z.B. FFP2-Masken) wurden zur Verfügung gestellt. Diese Maßnahmen wurden von häufiger und klarer Kommunikation der Unternehmensführung begleitet. Der Maßnahmenmix hatte zur Folge, *„dass sich die Außendienstmitarbeiter*innen, die unterwegs waren, ausreichend sicher gefühlt haben“.* (TN2, FG 18.06.2021)

Das Bedürfnis von Mitarbeiter*innen nach Sicherheit gestaltete sich unterschiedlich je nach Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, sich mit Corona anstecken zu können.

Maßgeschneiderte Maßnahmen bspw. für Mitarbeiter*innen in der mobilen Pflege, für in der Produktion oder im Kundenservice tätige Mitarbeiter*innen und für Außendienstmitarbeiter*innen haben das **Sicherheitsgefühl** dieser Arbeitnehmer*innen erhöht. Dafür war es wichtig die Sorgen dieser Mitarbeiter*innen zu erkennen und ernst zu nehmen und auch genau auf unterschiedliche Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen im Homeoffice, und jenen, die nicht im Homeoffice arbeiten konnten, zu achten.

Begleitende Maßnahmen zu den neuen Herausforderungen

Ein wichtiges Maßnahmenbündel waren Schulungen sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter*innen. Für **Führungskräfte** wurden **Workshops** in folgenden Themenbereichen angeboten:

- *Leading beyond crisis*, ein explizit als Diversitäts- und Inklusionsmaßnahme bezeichneter Workshop (TN1, FG 18.06.2021),
- Sensibilisierung für mentale Gesundheit und Resilienz durch einen externen Anbieter (TN2, FG 18.06.2021),
- Vertrauen als Führungskraft in die Mitarbeiter*innen und der Mitarbeiter*innen in die Führungskraft (TN1, FG 18.06.2021).

Die **Fortbildungsangebote** für **Mitarbeiter*innen** waren auf Zielgruppen mit verschiedenen Einschränkungen gerichtet, mit dem Ziel ihnen den **Zugang** zu durch die Pandemie entstandenen **neuen Arbeitstools** zu erleichtern. So wurden bspw. älterer Mitarbeiter*innen an das Arbeiten und den Austausch über digitale Kanäle herangeführt. (TN2, FG 18.06.2021)

Oder Mitarbeiter*innen ohne Zugang zu einem Computer oder Laptop wurden zu einer App eingeschult, damit sie Zugang zu einem internen länderübergreifenden Kommunikationstool haben. (TN3, FG 18.06.2021)

Gleichzeitig stellten Unternehmen auch eine **Übersättigung** und **Überforderung** durch die Vielzahl an **online Tools** fest (TN1, FG 18.06.2021; TN3, FG 18.06.2021). So verschob bspw. ein Unternehmen den Einsatz eines E-Learningtools zu Lieferkette und Menschenrechte auf 2023. (TN3, FG 18.06.2021)

Mitarbeiter*innenbefragungen wurden eingesetzt, um herauszufinden, welche Auswirkungen die Pandemie auf die Mitarbeiter*innen hat und welche Wünsche sie haben. In einem Unternehmen ergab die Befragung, dass das Thema Vereinbarkeit bei Frauen eine wesentlich größere Rolle spielte als bei Männern und dass nach der Pandemie mehr Mitarbeiter*innen remote arbeiten wollen. (INT1, 24.06.2021) In einer anderen Organisation zeigte die Befragung, dass das *Onboarding* von neuen Mitarbeiter*innen herausfordernd war und dass Abteilungen von einander wenig mitbekommen haben. (INT2, 29.06.2021)

Es gab Maßnahmen im Bereich **physische Gesundheit** wie das Anbieten von Testmöglichkeiten für Mitarbeiter*innen am Bürogelände (INT2, 29.06.2021) oder das Einrichten einer Teststraße für Mitarbeiter*innen (INT1, 24.06.2021).

In einigen Unternehmen gab es **Unterstützungsangebote** zur Förderung der **psychischen Gesundheit**, die sich an eine große Bandbreite an Mitarbeiter*innen richteten – von jenen, die alleine leben und von der Situation frustriert waren, bis hin zu jenen, die durch die Pandemie extremen Belastungen in ihrem Privatleben ausgesetzt waren. Diese Angebote umfassten

- die Etablierung einer virtuellen halbstündigen Mittagspause (vergleichbar mit dem Zusammensitzen in der Gemeinschaftsküche vor der Pandemie), die an einem fixen Tag in der Woche mittels Permanentlink im Kalender angeboten wird, wodurch ein einfacher Zugang für jede*n Mitarbeiter*in ermöglicht wird (INT2, 29.06.2021),
- psychologische Betreuung, um mit der im Homeoffice höheren Arbeitsbelastung umgehen zu können (TN1, FG 10.06.2021),
- Coaching und Beratung in Zusammenarbeit mit einem externen Assistenzservice (TN2, FG 18.06.2021),
- Hilfsangebote für Menschen, die von der Pandemie privat hart getroffen wurden (TN4, FG 18.06.2021),
- Unterstützungsangebote bei Belastungen, die seit Beginn der Pandemie wieder stärker in den Vordergrund getreten sind (z.B. Alkoholismus) (TN4, FG 18.06.2021).

Es wurden auch Maßnahmen gesetzt, um die bessere **Vereinbarkeit** von Mehrfachbelastungen zu ermöglichen:

- Rechtsanspruch auf Sonderurlaub für alle Eltern mit Kindern in den ersten drei bis vier Wochen der Pandemie (INT1, 24.06.2021),

- Mitarbeiter*innen mit Betreuungspflichten (z.B. Kinder im Home Schooling, Pflegeaufgaben für Angehörige) konnten unbürokratisch ihre Sonderurlaubstage aufstocken (INT2, 29.06.2021),
- Flexiblere Angebote im Rahmen von Betriebskindergärten (z.B. flexiblere Öffnungszeiten, Kinder müssen nicht jeden Tag in den Kindergarten kommen) (INT3, 29.04.2021),
- Bezahlung des Nanny Service (INT3, 29.04.2021).

Auch wenn nicht alle der eingeführten Maßnahmen in Anspruch genommen wurden, so waren diese **beruhigende bzw. entlastende Optionen** für Mitarbeiter*innen mit Mehrfachbelastungen.

Für **Kund*innen** wurde bspw. ein Abholservice für Beratungstermine eingeführt, das vor Beginn der Pandemie ausschließlich Kund*innen mit Einschränkungen zur Verfügung stand (TN1, FG 10.06.2021). Eine Bildungsinstitution etablierte sowohl online-Prüfungen als auch online-Sponsionen. (INT2, 29.06.2021)

All diese Maßnahmen zeigen eine **hohe Bereitschaft** der an der Studie beteiligten Unternehmen **auf ihre Mitarbeiter*innen einzugehen**, unabhängig davon mit welchen Diversitätsmerkmalen diese in Verbindung stehen oder sich aus verschiedenen Lebenssituationen und damit verbundenen Herausforderungen ergeben.

Beobachtete Veränderungen während der Pandemie

Interviewte identifizierten den Bereich **Bewerbungsverfahren** als einen, in dem sie Veränderungen festgestellt haben.

- Eine Interviewte sah eine Öffnung des Rekrutierungsprozesses sowohl territorial (in Richtung andere Bundesländer und Länder), als auch gegenüber Geschlechtern und Menschen mit Beeinträchtigungen. (INT3, 29.04.2021)
- Ein Unternehmensvertreter sah die Chance, zukünftig mehr Augenmerk darauf zu legen, sich nicht durch das persönliche Auftreten eines*r Bewerbers*in beeinflussen zu lassen. Während eines online Interviews kann man das persönliche Auftreten eines*r Bewerbers*in weniger einfach beurteilen und ist dann manchmal überrascht, wenn man den*die Bewerber*in persönlich kennenlernt. (TN3, FG 18.06.2021)

Auch in der **Qualität der Zusammenarbeit** von Mitarbeiter*innen aus unterschiedlichen Bereichen einer Organisation wurden Veränderungen wahrgenommen.

- Während des Lockdowns war ein Teamspirit bemerkbar und es gab eine gute interdisziplinäre Zusammenarbeit, die in dieser Form vor der Pandemie schwieriger war. Mitarbeiter*innen wollten während des ersten Lockdowns in die Arbeit kommen, es sind während dieser Zeit sogar die Krankenstände zurückgegangen. Es gab ein Bedürfnis nach Zusammenhalt. (TN4, FG 18.06.2021)

Diese Beobachtungen beschreiben wichtige Schritte in Richtung *diversity of thinking* sowohl im **Rekrutierungsprozess** als auch in der **internen Zusammenarbeit** von unterschiedlichen

Teams und bilden eine gute Basis für die **systematische Integration der Themen Diversität und Inklusion**.

Eine Befragte sah während der Pandemie eine **Konzentration auf das Kerngeschäft** ihrer Organisation. Das führte bspw. dazu, dass nach der Rezertifizierung als familienfreundliche Organisation 2020 keine Projektgruppentreffen mehr stattfanden oder während des *Pridemonth* keine damit in Verbindung stehenden Projekte gemacht wurden. (INT2, 29.06.2021) Es wurden also **Diversitätsmaßnahmen außerhalb** des Kerngeschäfts während der Pandemie **gestoppt**.

Gleichzeitig hat die Digitalisierung, die **online Austausch** und **Veranstaltungen** ermöglicht, die **Inklusion** einer größeren Bandbreite an Mitarbeiter*innen ermöglicht.

- Virtuelle Abendveranstaltungen ermöglichten viel mehr Mitarbeiter*innen die Teilnahme, da sie im Homeoffice teilnehmen konnten und nirgends hinfahren mussten. (TN1, FG 18.06.2021)
- Veranstaltungen, die über digitale Plattformen angeboten wurden, erreichten mehr Mitarbeiter*innen auch aus Bereichen, die vor der Pandemie aus unterschiedlichen Gründen schwer erreichbar waren. Dies wurde unterstützt durch mehr zeitliche Flexibilität bei der Festlegung von Meetings – sie wurden alternierend vormittags und nachmittags abgehalten, was bspw. Teilzeitarbeitenden aber auch Außendienstmitarbeiter*innen die Teilnahme an jedem zweiten Meeting ermöglicht hat. (TN2, FG 18.06.2021)
- Die Hürden für den Zugang von Teilzeitarbeitskräften zur Teilnahme an Präsenzterminen am Nachmittag oder informellen Treffen nach der Arbeit wurden gesenkt, wodurch sie mehr mitbekommen und sich besser integriert fühlen. (INT2, 29.06.2021)

Virtuelle Angebote können einerseits in Unternehmen/Organisationen **integrierend** wirken, die unterschiedlich strukturierte und organisierte Bereiche aufweisen, und andererseits die **Zugangshürden** für bestimmte Mitarbeiter*innen wie Teilzeitarbeitskräfte oder Menschen mit Betreuungspflichten **abbauen** helfen. Allerdings gab es auch die Notwendigkeit die Entwicklung einer **online Meetingkultur** zu unterstützen. Es wurden bspw. Regeln festgelegt, um die Anzahl an online Meetings zu begrenzen (INT1, 24.06.2021) oder die Einhaltung von Pausen zwischen online Meetings durchzusetzen (TN2, FG 18.06.2021).

In der **länderübergreifenden Zusammenarbeit** wurden v.a. durch die Möglichkeit des online Austausches durchwegs positive Veränderungen wahrgenommen.

- Mitarbeiter*innen sind im Rahmen virtueller Kommunikation fast immer erreichbar, was die Weitergabe von Informationen erleichtert. Ein Befragte meinte, dass es *„noch nie so viel Austausch ohne Reisetätigkeit über Ländergrenzen hinweg gegeben“* habe. (TN1, FG 18.06.2021)
- Bei einem online Meeting macht es keinen Unterschied, ob sich die Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Bundesländern oder Ländern einloggen. Die Barriere zu den CEE-Ländern sei *„gefühl kleiner geworden“*. (INT1, 24.06.2021)

- Eine Unternehmensvertreterin berichtete, dass der Austausch von Teams über Ländergrenzen hinweg proaktiv gefördert wurde (z.B. mittels *morning calls*, abendlicher *wine tastings*). (TN1, FG 18.06.2021)
- Eine andere Unternehmensvertreterin sah den Vorteil, dass Veranstaltungen zu verschiedenen Themen (z.B. Ethik) länderübergreifend angeboten werden konnten. (TN2, FG 18.06.2021)

Virtueller Austausch bietet die Möglichkeit Informationen gleichzeitig an mehr Mitarbeiter*innen an unterschiedlichen Standorten weiterzugeben und somit eine gemeinsame Basis zu schaffen und es kann in einem ersten Schritt eine größere **Vielfalt an Perspektiven** präsenter werden.

Individuelle Bedürfnisse unterschiedlichster Mitarbeiter*innen wurden während der Pandemie sichtbar und mussten Berücksichtigung finden, um Unternehmen/Organisationen am Laufen zu halten.

- Die Awareness für die Mehrfachbelastungen von Mitarbeiter*innen ist während des Homeoffice gestiegen. Es gab eine größere Toleranz für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ebenso wie ein höheres Maß an Flexibilität. (INT3, 29.04.2021) Dies ermöglichte bspw. Maßnahmen für mehr Arbeitszeitflexibilität. (TN1, FG 18.06.2021; INT2, 29.06.2021) Es wurde die Gleitzeit ausgeweitet, sodass die Kernarbeitszeit nunmehr lediglich 1,5 Stunden beträgt. (TN1, FG 18.06.2021) Oder es wurde vermehrt in der Früh und am Abend gearbeitet, eine Form der Flexibilität, deren Nutzung bereits vor der Pandemie möglich gewesen wäre. (INT2, 29.06.2021)
- Arbeiten im Homeoffice wurde unterschiedlich aufgenommen. Mitarbeiter*innen, für die soziale Kontakte manchmal schwierig sind, die sich von Kolleg*innen genervt fühlen oder gemobbt werden, waren froh über das Arbeiten im Homeoffice. (TN1, FG 10.06.2021) Im Gegensatz zu Mitarbeiter*innen, die sich im Homeoffice einsam fühlten. (TN5, FG 18.06.2021)
- Die Digitalisierung machte sichtbar, wie unterschiedlich die IT-Ausstattung der Mitarbeiter*innen ebenso deren Skills im Umgang mit diesen Tools ist. (TN5, FG 18.06.2021; INT3, 29.04.2021) Es brauchte unterschiedliche Formen von Unterstützung für Mitarbeiter*innen, die manuelle Arbeit machen, oder Mitarbeiter*innen mit weniger Bildungserfahrungen oder Mitarbeiter*innen mit Beeinträchtigungen. Der Zugang zur Digitalisierung wurde auch als Generationenthema gesehen. Es wurde jedoch festgestellt, dass jüngere Mitarbeiter*innen nicht automatisch mit allen virtuellen Tools umgehen können. Digitalisierung brachte sowohl neue Herausforderungen, aber auch Bewusstsein für unterschiedlichste Barrieren mit sich.

Es wurde eine **große Bandbreite an individuellen Bedürfnissen** sichtbar – von Mitarbeiter*innen mit Betreuungspflichten, unterschiedlichen Bildungserfahrungen oder Einschränkungen, aus verschiedenen Generationen und Arbeitsbereichen, aber auch mit unterschiedlichen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Kolleg*innen – die **erkannt** und

wahrgenommen wurden. Dies führte zu einem flexibleren Umgang mit Mehrfachbelastungen, Arbeitszeiten, und dem Setzen von **Maßnahmen**, die auf **Inklusion** aller bzw. **niemanden zurückzulassen**, ausgerichtet waren.

Das vermehrte Eingehen auf individuelle Bedürfnisse in Unternehmen/Organisationen dürfte unter Mitarbeiter*innen zu neuen Bewertungen ihrer jeweiligen Arbeitssituation beigetragen haben. Eine Fokusgruppenteilnehmerin sah, dass Mitarbeiter*innen im Homeoffice vor der Pandemie erlebte Arbeitssituationen reflektierten. Lösten diese vor der Pandemie bei ihnen „*ein ungutes Gefühl*“ aus, so assoziierten sie diese Situationen nun mit **Diskriminierung** bzw. **Mobbing**. Diese Erfahrungen wurden somit **mit Verzögerung** im Unternehmen **thematisiert**. (TN2, FG 10.06.2021)

Für den Verbleib von Mitarbeiter*innen bei einem Unternehmen wurden von den Befragten die Förderung von **Sicherheit** aber auch **Respekt** (TN2, FG 18.06.2021) genannt, ebenso wie **das in den Vordergrundstellen der Förderung von Talenten** (TN1, FG 10.06.2021).

Auch die Themenbereiche **Wellbeing** und **mentale Gesundheit** der Mitarbeiter*innen haben während der Pandemie an Bedeutung gewonnen. Eine Interviewte formulierte Fragen, mit denen sich Unternehmen vermehrt auseinandersetzen mussten: „*Was heißt Wellbeing der Mitarbeiter*innen? Wie geht man als Unternehmen auf die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter*innen ein? Wie kann man reagieren und unterstützen? Wie kann man auf einzelne Gruppen zugehen?*“ (INT3, 29.04.2021) Die erhobenen Daten beinhalten zwar keine Definition dieser Begriffe, aber zeigen **mehr Bewusstsein** für **Wellbeing** und mentale Gesundheit, ebenso wie **verschiedene Maßnahmen**, die gesetzt wurden.

- Es gibt mehr Akzeptanz für das Thema mentale Gesundheit, es wird offener darüber gesprochen. Mitarbeiter*innen beschäftigen sich selber mit dem Thema und holen sich Hilfe. Dennoch muss über mentale Gesundheit kontinuierlich mit allen Mitarbeiter*innen gesprochen werden. (TN2, FG 18.06.2021)
- Betriebliche Sozialarbeit und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen zugeschnittene Angebote ermöglichen es einem Unternehmen besser auf seine Mitarbeiter*innen schauen und sich um diese kümmern zu können. (TN5, FG 18.06.2021)
- Der Zugang zu Angeboten [mentale Gesundheit, betriebliche Sozialarbeit] ist niederschwelliger geworden, Mitarbeiter*innen trauen sich mehr zu fragen und gehen selbst offener mit dem Thema um. (TN4, FG 18.06.2021)

Unternehmen haben mentale Gesundheit und **Wellbeing** der Mitarbeiter*innen als relevante Themen wahrgenommen und Reaktionen gesetzt. In einem Unternehmen wurden 2020 keine Mitarbeiter*innengespräche durchgeführt, sondern Gespräche mit dem Fokus Gesundheit. Fast alle Mitarbeiter*innen haben sich an diesen Gesprächen beteiligt, sie haben ihre Wünsche geteilt und Veränderungspotenzial identifiziert. (TN3, FG 18.06.2021) **Mitarbeiter*innen sind offener geworden**, sich selbst **mit ihrem Wellbeing auseinandersetzen und Einschränkungen anzusprechen**. Eine Interviewte charakterisierte

diesen Prozess als einen der „die ‚Normalität‘ verschiebt, da **Menschen mit psychischen und physischen gesundheitlichen Einschränkungen inkludiert** werden“ (INT3, 29.04.2021)

Diese Verschiebung der Normalität wurde von einem anderen Befragten folgendermaßen beschrieben: „Die **Pandemie hat mit einem Schlag alle zu einer vulnerablen Gruppe gemacht.**“ (TN1, FG 10.06.2021) Die Pandemie schränkt alle Mitarbeiter*innen – wenn auch in unterschiedlichen Ausmaßen – ein. Beim Versuch des Zurechtkommens mit bzw. Überwindens dieser Einschränkungen werden individuelle Bedürfnisse für jede*n einzelne*n Mitarbeiter*in selbst wahrnehmbarer. Wenn Mitarbeiter*innen diese Bedürfnisse selbst ansprechen bzw. Führungskräfte diese erkennen, dann werden sie sichtbar. Das schafft gleichzeitig auch **mehr Bewusstsein für Einschränkungen bzw. Barrieren**, denen sich Menschen mit Behinderungen auch ohne Pandemie gegenübersehen. Das Thema Behinderung bekam mehr Aufmerksamkeit, da bspw. unter den Mitarbeiter*innen Hochrisikopatient*innen identifiziert wurden, die vor der Pandemie nicht als Mitarbeiter*innen mit Behinderung gesehen worden waren. (TN2, FG 10.06.2021) Unternehmen mussten **angemessene Unterstützungsmaßnahmen** setzen, um die **(mentale) Gesundheit aller Mitarbeiter*innen zu schützen** und **gleichzeitig den notwendigen Betrieb aufrecht zu erhalten.**

Es wurde von den Befragten beobachtet, dass sich mit **Fortdauer der Pandemie** psychische Belastungen und Ängste der Mitarbeiter*innen teilweise verstärkt bzw. verändert haben und somit auch **veränderte Bedürfnisse** Berücksichtigung finden mussten.

- Einzelne Mitarbeiter*innen konnten immer weniger mit der pandemiebedingten Situation umgehen, sie haben ihre negative Grundstimmung in die Organisation hineingetragen und auch andere Mitarbeiter*innen beeinflusst. (INT2, 29.06.2021)
- Mitarbeiter*innen sind mit aus der Pandemie resultierenden zusätzlichen Belastungen aus dem privaten Bereich konfrontiert, die sich vermehrt mit Belastungen paaren, die bereits vor dem Beginn der Pandemie bestanden haben, aber während der Pandemie in den Hintergrund gerückt sind. (TN4, FG 18.06.2021)
- Mitarbeiter*innen wollten aus dem Homeoffice wieder an den Arbeitsplatz zurück, da die kontinuierliche Präsenz daheim bspw. zu Schwierigkeiten in der Partnerschaft oder mit Kindern geführt hat. (TN3, FG 18.06.2021; TN5, FG 18.06.2021)

Diese **veränderten Bedürfnisse** stellen Unternehmen/Organisationen vor **weitere Herausforderungen** im Bereich Angebot von **Unterstützungsmaßnahmen**, aber auch beim **Schutz der Gesundheit¹⁸ aller Mitarbeiter*innen**, wenn die Anzahl der vor Ort Arbeitenden größer wird und ein mehr an Sicherheitsmaßnahmen erfordert.

- Der Fokus liegt auf Arbeitnehmerschutz und Fürsorgepflicht, auch für Nichtgeimpfte und jene, die sich aus weltanschaulichen Gründen nicht impfen lassen wollen. (TN2, FG 10.06.2021)

¹⁸ Zum Zeitpunkt der Durchführung der Fokusgruppen und Interviews gab es noch keine 3G-Regel (also genesen, geimpft oder getestet) am Arbeitsplatz.

- Das Nachvollziehen von Öffnungsschritten erfordert Mut. Hürden sind die Angst vor Coronahotspots, aber auch das Thema Haftungen spielt eine Rolle. Der Betriebsrat wollte sich überlegen, wie Mitarbeiter*innen zurück ins Büro begleitet werden können. (TN1, FG 10.06.2021)

Es gab die Beobachtung, dass Unternehmen **strengere** als in den mit Corona in Verbindung stehenden Verordnungen der Bundesregierung beinhaltete **Maßnahmen** setzen (TN2, FG 10.06.2021; TN1, FG 10.06.2021). Ziel war möglichst allen Mitarbeiter*innen sichere Arbeitsbedingungen bieten zu können, aber auch rechtlichen und finanziellen Folgen, ebenso wie einem Imageschaden vorzubeugen.

Nach der Pandemie: Was wird weitergeführt/verstärkt?

Die Befragten erwarteten weiterhin eine intensive Auseinandersetzung mit dem Themenbereich **Homeoffice**. Ein Fokusgruppenteilnehmer meinte, dass die „*Arbeitswelt an Lebensrealitäten angepasst*“ werden müsse, dazu zählt nicht nur Homeoffice sondern bspw. auch die 4-Tage-Woche. (TN1, FG 10.06.2021) Teilweise sind Unternehmen auf der Suche nach einer guten Mischung aus Homeoffice und Präsenz im Büro (TN3, FG 18.06.2021; TN5, FG 18.06.2021). Es braucht eine Analyse für welche Bereiche es eine restriktive Homeoffice-Politik braucht bzw. Homeoffice gar nicht gewünscht ist. (TN5, FG 18.06.2021)

- Auch individuelle Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen sollen zukünftig Berücksichtigung finden, so wollen bspw. ältere Mitarbeiter*innen mehr im Büro arbeiten (TN2, FG 10.06.2021). In einem anderen Unternehmen wollten nunmehr mehr Mitarbeiter*innen remote arbeiten. (INT1, 24.06.2021)

Die **Stabilisierung** von **Homeoffice** erfordert die **Erarbeitung von Standards**, u.a. für die Arbeitsorganisation und die Vereinbarung von Zielen, aber auch eine Diskussion zum Thema Überwachung im Homeoffice. (TEL1, 21.04.2021)

Die Frage der Gestaltung von Homeoffice und seine Intensität hängen eng mit den zukünftigen **Formaten von Meetings** zusammen. Auch in diesem Kontext wurde von einem sinnvollen Mix aus virtuellen und analogen Meetings gesprochen. Welches Format macht in welchen Kontexten und unter welchen Bedingungen Sinn und wie intensiv sollen virtuelle Meetings sein. (TN5, FG 18.06.2021) Ein Unternehmen wollte ein monatlich von zwei Abteilungen gehostetes online Get-together, das während der Pandemie mit dem Ziel, den Informationsstand über die Arbeit/Projekte in unterschiedlichen Abteilungen zu verbessern, etabliert wurde, fortsetzen. (INT2, 29.06.2021) Weiters müssten auch neue Ideen für Arbeitsbereiche, die nicht ins Homeoffice verlegt werden können, entwickelt werden: bspw. Fernwartung für den Produktionsbereich. (INT3, 29.04.2021) Ebenfalls Fragen, die den Arbeitsalltag noch länger begleiten werden.

In der Pandemie wurde deutlich, dass transparente und gut verständliche **Informationen**, gegebenenfalls auch in mehreren Sprachen bzw. in einfacher/leichter Sprache den Mitarbeiter*innen **Sicherheit** geben können. Ein Unternehmensvertreter meinte, dass regelmäßige Informationen während der Pandemie eine gute Initiative waren, die definitiv

fortgesetzt werden wird. (TN5, FG 18.06.2021) Eine andere Befragte sah eine Zukunft für Online-Plattformen, die sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Klient*innen u.a. über Beratungsangebote informieren. (TN4, FG 18.06.2021)

Im Lauf der Pandemie wurden **Belastungen der Mitarbeiter*innen** sichtbar. Eine Unternehmensvertreterin meinte, dass auch bereits vor der Pandemie etwas für Mitarbeiter*innen getan wurde, die kommuniziert haben, dass sie Unterstützung brauchen. Aber jetzt wird mehr getan für die Mitarbeiter*innen, v.a. auch individuell, wenn Hilfe gebraucht wird. Die Zusammenarbeit mit der betrieblichen Sozialberatung der Caritas¹⁹, die eigentlich vor der Pandemie beginnen hätte sollen, soll im Herbst 2021 begonnen werden. (TN3, FG 18.06.2021) In einem anderen Unternehmen werden die bereits während der Pandemie zur Verfügung gestellten Unterstützungsangebote unter Einbindung von externen Beratungsstellen ausgebaut. (TN4, FG 18.06.2021) Eine andere Organisation wird beim Audit familienfreundliche Organisation einen Schwerpunkt auf die Vereinbarkeit mit der Pflege von Angehörigen legen. (INT2, 29.06.2021)

Eine Organisation möchte weiterhin die Themen **Gesundheit und Beteiligung verschiedener Gruppen von Mitarbeiter*innen** miteinander verbinden. Ein wöchentlich angebotenes fünfminütiges online Bewegungsprogramm soll fortgesetzt werden, dieses bietet sowohl Mitarbeiter*innen in Karenz als auch in Pension Beteiligungsmöglichkeiten. (INT2, 29.06.2021)

Die Pandemie machte Unternehmen/Organisationen deutlich, dass sie sich an **besonderen Bedürfnissen** einer **größeren Anzahl an Mitarbeiter*innen** orientieren müssen. Es sollte das bereits Vorhandene weitergelebt werden und gleichzeitig diese Agenda vorangetrieben werden. (TN2, FG 18.06.2021) Aber auch das Eingehen auf **Bedürfnisse von Kund*innen** soll weitergeführt werden. Eine Bildungseinrichtung wird die Durchführung von Prüfungen online Großteils fortsetzen. Es ist bspw. für eine alleinerziehende arbeitende Mutter aus Vorarlberg einfacher eine Prüfung online abzulegen, als dafür nach Niederösterreich fahren zu müssen. (INT2, 29.06.2021) Ein Befragter wollte die Kund*innen noch aktiver in die Entwicklung von Produkten/Dienstleistungen miteinbeziehen – das Stichwort war *real life banking*, denn es gibt in Folge von Systemstörungen, die durch Corona noch deutlicher gemacht wurden, viele unterschiedliche Lebensrealitäten, die Berücksichtigung finden sollten. (TN1, FG 10.06.2021)

Die Pandemie stellte neue Anforderungen an **Führungskräfte**. Es wurde sichtbar, wer gut Vertrauen unter den Mitarbeiter*innen herstellen und eine Vertrauensbasis schaffen kann (TN3, FG 18.06.2021) und wer achtsam im Umgang mit der Teamführung war (TN5, FG 18.06.2021). Auf beide Qualitäten sollte in Zukunft bei Führungskräften geachtet werden.

Da die Pandemie nach wie vor nicht vorbei ist, bleibt **abzuwarten**, was von den hier angeführten Entwicklungen und Maßnahmen **im Kontext von Diversität und Inklusion** ebenso wie **Resilienz Bestand haben wird** bzw. eine Basis für Weiterentwicklung bildet.

¹⁹ Dienstleistung für Personalverantwortliche: <https://www.caritas-wien.at/spenden-helfen/shops-und-dienstleistungen/betriebliche-sozialberatung> (26.01.2022)

Schlussfolgerungen aus den Fokusgruppen und Interviews

Die Covid-19 Pandemie, die Österreich im Frühjahr getroffen und im Osten Österreichs mit Stand Jänner 2022 zu vier Lockdowns (siehe FN 13) geführt hat, hat für die meisten Unternehmen vor allem einen plötzlichen Umstieg auf Homeoffice und eine Reorganisation/Umdenken in Arbeitsbereichen, die ausschließlich vor Ort ausgeübt werden können, bedeutet. Hier zeigte sich, dass diejenigen Unternehmen, die bereits **vor der Pandemie** aus Gründen der Ermöglichung einer besseren Work-Life-Balance oder einer besseren Vereinbarkeit von Familie bzw. Betreuungspflichten und Beruf das **Arbeiten von zu Hause oder mobil** ermöglicht hatten, **im Vorteil** waren. Jene Unternehmen/Organisationen, die sich bereits intensiver mit den besonderen **Anforderungen** inklusive **individueller Arbeitsplatzanpassungen** von **Menschen mit Behinderungen** (z.B. auch Homeoffice für Mitarbeiter*innen mit chronischen Erkrankungen) **beschäftigt** hatten, hatten einen **Vorsprung** gegenüber anderen.

Einige der an der Studie beteiligten Unternehmen hatten bereits vor der Pandemie die **technischen Voraussetzungen** für mobiles Arbeiten geschaffen. Das Konzept der individuellen Arbeitsplatzanpassung ans Homeoffice musste somit lediglich auf alle jene Mitarbeiter*innen ausgerollt werden, die sich vor der Pandemie noch gegen das mobile Arbeiten entschieden hatten. Teilweise waren die Mitarbeiter*innen dieser Unternehmen bereits sowohl mit **technischen als auch sozialen Fähigkeiten** ausgestattet, um mit den fürs mobile Arbeiten erforderlichen Tools umzugehen. Wahrscheinlich hat auch die bereits vor der Pandemie erhöhte **Aufmerksamkeit für primär an Diversitätsmerkmalen festgemachte Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen** in den an der Studie beteiligten Unternehmen, eine raschere Umstellung jener Unternehmensbereiche ermöglicht, für die Homeoffice keine Möglichkeit war.

Als wichtiges Element von **Resilienz** erwies sich bei jenen Unternehmen, die sich bereits vor der Pandemie entweder auf der **systemischen oder individuellen Ebene** diesem Themenbereich gewidmet hatten, das **vorausschauende Arbeiten** als eine wesentliche Voraussetzung für die **Anpassungsfähigkeit an Veränderungen**. Wesentliche Faktoren für erfolgreiches Krisenmanagement waren **Vertrauen in die Führung** eines Unternehmens und die erfolgreiche Förderung des **subjektiven Sicherheitsempfindens** der Mitarbeiter*innen, was Großteils mittels eines guten Informationsmanagements erreicht werden konnte. Für drei Unternehmen wurde über die Etablierung von **Krisenmanagementteams** berichtet: Ein Team wurde explizit interdisziplinär also mit dem Ziel der Vereinigung einer Vielfalt an Perspektiven zusammengesetzt. Die **Diversität** im Krisenmanagementteam wurde proaktiv von einer Führungskraft im Unternehmen gefördert und als **Erfolgsfaktor** bewertet. In den beiden anderen Unternehmen spiegelte sich die Struktur der Organisation im Krisenmanagementteam wider, was ebenfalls eine diverse Zusammensetzung vermuten lässt.

Die im Rahmen der Studie befragten Unternehmensvertreter*innen identifizierten gutes **Informationsmanagement** und **transparente Kommunikation** als wesentliche Erfolgsfaktoren, um das **subjektive Sicherheitsgefühl** von Mitarbeiter*innen zu stärken und

eine **funktionierende Zusammenarbeit** während der Pandemie zu garantieren. Es wurden unterschiedlichste Informationskanäle (z.B. Intranet, online-Plattform) genutzt, teilweise entwickelten sich Kanäle, die vor der Pandemie nicht genutzt wurden (z.B. interner Social Media ähnlicher Kanal, App), zu erfolgreichen Instrumenten. **Einfache Sprache** war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, komplexe Inhalte kamen dann an, wenn es gelang, sie einfach darzustellen. Aber auch **Mehrsprachigkeit** war ein Thema in Unternehmen, die Mitarbeiter*innen und Kund*innen/Klient*innen mit vielen unterschiedlichen Muttersprachen haben. Es war auch wichtig **Unterschiede** in den **Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen** im Homeoffice und jenen, die nicht im Homeoffice arbeiten können, wahrzunehmen. Unternehmen, die sich bereits im Vorfeld aktiv mit den **Bedürfnissen** ihrer Mitarbeiter*innen bezüglich **transparenter und zielgruppenorientierter Kommunikation** auseinandergesetzt hatten, waren besser auf die Anforderungen der Krise vorbereitet.

In den an der Studie beteiligten Unternehmen/Organisationen scheinen **Diversität** und Inklusion während der Pandemie nicht in den Hintergrund gedrängt worden zu sein. Vielmehr traten nicht nur die **unterschiedlichsten Bedürfnisse** von Mitarbeiter*innen nicht nur in den Vordergrund, sondern wurden auch wahr- und ernstgenommen. Individuelle Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen wurden wichtiger, denn es gab auch plötzlich mehr Mitarbeiter*innen mit besonderen Bedürfnissen. Ein Fokusgruppenteilnehmer (TN1, FG 10.06.2021) hat den sehr markanten Satz geprägt, dass „*die Corona Krise uns alle zu einer vulnerablen Gruppe*“ gemacht hat.

Mentale Gesundheit wurde zu einem omnipräsenten Thema, das nicht mehr einzelne, sondern viele Mitarbeiter*innen betraf. Die Vergrößerung der Zahl an Betroffenen ebenso wie das Anbieten und aktive zur Verfügung stellen von Unterstützungsangeboten haben zu einer **Entstigmatisierung** des Themas mentale Gesundheit beigetragen. Mitarbeiter*innen haben sich vermehrt **getraut das Thema anzusprechen**. Aber auch im Bereich der **physischen Gesundheit** hat sich ein **neues Bewusstsein** entwickelt: Es wurde erkannt, dass Hochrisikopatient*innen dem Status von Personen mit Beeinträchtigungen entsprechen und in der Pandemiesituation ihren speziellen Bedürfnissen nach gehandelt werden muss. Ihr Entgelt musste fortgezahlt werden, wenn sie bspw. nicht im Homeoffice arbeiten konnten.

Wenn sich – wie bspw. durch die Pandemie – die Rahmenbedingungen ändern und diese unsere gewohnte Lebensführung beeinträchtigen, dann sind wir alle behindert. Dieser Umstand hat Bewusstsein dafür geschaffen, dass **nur behindert ist, wer behindert wird**. Die Pandemie hat zu einer **Verschiebung der „Normalität“** (TN1, FG 10.06.2021) beigetragen. Diese Verschiebung erleichterte bspw. eine umfassendere Inkludierung von Menschen mit psychischen und physischen gesundheitlichen Einschränkungen in die Arbeitsprozesse.

Die an der Studie beteiligten Unternehmen/Organisationen schärften ihr Bewusstsein für die **Unterschiedlichkeiten** ihrer **Mitarbeiter*innen**. Die Erkenntnis, dass **niemand von den Mitarbeiter*innen verloren gehen bzw. zurückgelassen werden** soll, hat die Bereitschaft zur Individualisierung von Arbeitssettings, die vor der Pandemie sehr oft mit einem erhöhten Ressourcenaufwand assoziiert wurde, erhöht. (INT4, 16.03.2021). Diese Entwicklung wurde beispielsweise im Umgang mit dem Thema **Digitalisierung** sichtbar. Einerseits ermöglichen

online Angebote (z.B. Besprechungen, Fortbildungsangebote, informelle Treffen) den **Abbau von Zugangsbarrieren**. Diese Angebote werden bspw. für Teilzeitangestellte, Außendienstmitarbeiter*innen, Mitarbeiter*innen, die in anderen Bundesländern/Ländern ihren Arbeitsplatz haben, Mitarbeiter*innen in Karenz zugänglicher. Es kommt also zu einer stärkeren auch inhaltlichen Inklusion von global arbeitenden bzw. territorial weiter entfernten Mitarbeiter*innen, ebenso wie von Teilzeitarbeitskräften und von verschiedenen Berufs- und Beschäftigungsgruppen. Allerdings muss für eine umfassende Einbindung von Mitarbeiter*innen eruiert werden, zu welchen Tageszeiten welche Arten von online Formaten sinnvollerweise stattfinden sollen. Andererseits muss es **Unterstützungsangebote** für jene geben, die mit der für online Formate relevanten Technik und Gerätschaft nicht ausgestattet und vertraut sind. Das können Mitarbeiter*innen sein, die manuelle Arbeit machen und daher weniger Erfahrung mit Computern haben, Mitarbeiter*innen mit geringeren Bildungserfahrungen, Mitarbeiter*innen mit Beeinträchtigungen (z.B. Sehschwächen), ältere, aber auch jüngere Mitarbeiter*innen, da nicht alle *digital natives* gleichermaßen mit den relevanten Technologien umgehen können.

In international arbeitenden Unternehmen wurde durch **online Formate** ein Mehr an Austausch ermöglicht und auch eine verbesserte Zusammenarbeit unter Mitarbeiter*innen über Ländergrenzen hinweg festgestellt. Da alle Mitarbeiter*innen disloziert sind, macht es keinen Unterschied, ob sie sich in derselben Stadt, einem anderen Bundesland oder Land in ein online Meeting einloggen. Es können **mehr Stimmen und Perspektiven** gehört und eingebunden werden. Die unterschiedlichen Stimmen haben **ein und dasselbe Gewicht** ganz unabhängig davon, wo sich ihr Arbeitsplatz physisch befindet. Virtuelle Treffen können für **Menschen mit sichtbaren Behinderungen entlastend** wirken, da sichtbare Behinderungen unsichtbar werden. Ein Mitarbeiter mit Behinderung beschrieb seine Erfahrungen mit Homeoffice und virtuellen Meetings folgendermaßen: Es würde die Unsicherheit im Umgang mit seiner Behinderung wegfallen, wodurch er sich entlastet fühle. Er könne sich auf die Inhalte konzentrieren und müsse sich keine Gedanken machen, wie er bei den anderen ankommt und deren Unsicherheit managen kann.²⁰

Generell war ein höheres Ausmaß an Bereitschaft zur **Flexibilität** in der **Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsabläufen** im Sinne **unterschiedlichster Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen** zu erkennen. Das Bewusstsein für **Mehrfachbelastungen** ist während der Pandemie gestiegen. Es wurde auch sichtbar, dass diese **nicht ausschließlich Frauen** betrifft. Die Ergebnisse einer Mitarbeiter*innenbefragung in einem an der Studie beteiligten Unternehmen (INT1, 24.06.2021) machten dennoch deutlich, dass Vereinbarkeit unter Mitarbeiterinnen viel stärker Thema war als unter Mitarbeitern.

Auch bei der Anwerbung von Arbeitskräften wurden Umdenkprozesse festgestellt. So hat bspw. *diversity of thinking* verstärkt als leitendes Prinzip Eingang in den **Rekrutierungsprozess** gefunden. Unternehmen öffnen sich einem **größeren Pool an potentiellen Bewerber*innen** – bspw. über Ländergrenzen hinweg, aber auch gegenüber

²⁰ Videobeitrag bei der von myAbility organisierten Veranstaltung „Inklusion und Corona – Learnings in Unternehmen“, am 30.03.2021 (online).

Menschen mit körperlichen Einschränkungen ebenso wie gegenüber Geschlechtern. Diese Öffnung wird möglich, da es in vielen Arbeitsbereichen nicht mehr notwendig ist vor Ort anwesend zu sein. Die **virtuelle** Durchführung von **Interviews** mit Bewerber*innen könnte zu **diverseren und inklusiveren Belegschaften** führen, da diese das Risiko des *first impression error* reduzieren kann.

Das **dislozierte Arbeiten** bringt jedoch auch **neue Herausforderungen** für **Führungskräfte** mit sich. Sie mussten **Präsenz** in neuer Form zeigen. Diese konnte Großteils nicht durch physische Anwesenheit wie vor der Pandemie demonstriert werden, sondern in Form von Erreichbarkeit und Zugänglichkeit. Dislozierte Arbeitsprozesse begünstigen Führungskräfte, die ihren Mitarbeiter*innen ein Klima der Offenheit bieten und ein hohes Maß an **Vertrauen** entgegenbringen. Sie können auf die Zusammenarbeit in ihrem Team vertrauen, auf die gemeinsamen Ziele und Strategien zur Zielerreichung. Die Kontrolle der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden rückt in einem solchen Setting in den Hintergrund.

Führungskräfte mussten sich auch vermehrt mit unterschiedlichen Arbeitsstilen ebenso wie mit individuellen Herausforderungen ihrer Mitarbeiter*innen auseinandersetzen. Mit dem Ziel, dass **niemand** von den Mitarbeiter*innen **verloren gehen** soll, mussten Führungskräfte erkennen, wer sich im Homeoffice gut selbst organisieren kann und wer welche **Unterstützung** braucht, um unter den geänderten Rahmenbedingungen gut arbeiten zu können. Sie mussten **proaktiv** sein, um **Einschränkungen, Krankheiten, Behinderungen, Überforderung, Ängste** vor Ansteckung mit Corona, etc. unter ihren Mitarbeiter*innen zu **erkennen**.

Achtsamkeit und **Fürsorge** sind als Werte und Kompetenzen unter Führungskräften wichtiger geworden. So können individuelle Bedürfnisse rasch wahrgenommen und Maßnahmen gesetzt werden, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen zu erhalten. Führungskräfte müssen sich allerdings auch ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und **Selbstfürsorge** vorleben.

Die durch die Pandemie veränderten Rahmenbedingungen können Führungskräfte veranlassen ihre **Werte, Kompetenzen** und **Qualitäten** zu **überdenken** und neu auszurichten. Teilweise waren dafür **Unterstützungsangebote** wie Trainings oder **Vorgaben** durch die Unternehmensleitung, die das Erkennen und Wahrnehmen individueller Bedürfnisse in den Vordergrund rücken, notwendig. Eine **Unternehmenskultur**, die ein hohes Maß an **Offenheit** ermöglicht, und **Führungskräfte**, die signalisieren, dass es ihnen wichtig ist zu wissen, **was ihre Mitarbeiter*innen brauchen** (psychologische Sicherheit bzw. Speak-Up Kultur), um gut arbeiten zu können, bieten einen Rahmen, der Unternehmen sicherer durch Krisen gehen lässt.

Die Stärkung des Bewusstseins für das Wahrnehmen und Anerkennen individueller Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen führt bei serviceorientierten Unternehmen/Organisationen zumeist auch zu Überlegungen wie vermehrt auf unterschiedliche **Bedürfnisse von Kund*innen/Klient*innen** eingegangen werden kann und wie diese besser **in die Produkt- und Servicegestaltung eingebunden** werden können. In Unternehmen, die

bereits vor der Pandemie angemessene Maßnahmen für Kund*innen/Klient*innen mit individuellen/besonderen Bedürfnissen gesetzt hatten, war das Bewusstsein für etwaige Hürden beim Zugang zu ihren Produkten und Dienstleistungen unter verschiedenen Zielgruppen größer. Sie konnten während der Pandemie rascher reagieren und **bereits entwickelte Maßnahmen**, die auf **Barrierearmut/-freiheit** und **Inklusion**, auf **alle** ihre Kund*innen/Klient*innen **ausweiten**.

Es stellt sich die Frage, was von den oben beschriebenen die Diversität und Inklusion fördernden Entwicklungen und Veränderungen **über die Pandemie hinaus Bestand** haben wird. Die für die Studie befragten Unternehmensvertreter*innen zeichneten Mitte 2021 folgendes Bild: Führungskräfte mit einem **achtsamen und fürsorglichen Führungsstil**, die auf **Vertrauen** statt Kontrolle setzen. Dies könnte bspw. zum vermehrten Hinterfragen der derzeit genutzten Methoden der Leistungsbeurteilung führen. Wahrscheinlich mehr Mitarbeiter*innen im **Homeoffice arbeiten** wollen, wobei eine gute Mischung zwischen Präsenz am Standort des Unternehmens und Arbeit im Homeoffice gefunden werden muss. Das Finden einer von Diversität und Inklusion bestimmten Mischung könnte sich an der Forderung, die **Arbeitswelt an die Lebensrealitäten anzupassen** und nicht umgekehrt, orientieren. Über der Möglichkeit Homeoffice sollen die Arbeitsbereiche, in denen kein Homeoffice möglich ist, nicht vernachlässigt werden. Auch in diesen Bereichen bedarf es Entwicklungen und Veränderungen unter der Einbeziehung der Werte Diversität und Inklusion.

Das nachhaltige Eingehen auf **individuelle Bedürfnisse** und die Förderung **physischer und psychischer Gesundheit** der Mitarbeiter*innen muss weiterhin ermöglicht werden. Die Integration dieser Prinzipien in **Unternehmenskulturen** ist angesichts des derzeitigen Mangels an Fachkräften von besonderer Bedeutung, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das Mitarbeiter*innen an einen Betrieb bindet und sie bestmöglich in ihrer **Resilienz unterstützt**. Dazu zählt auch die Förderung des subjektiven Sicherheitsempfindens, für die **transparente und zielgruppenorientierte Information** von besonderer Bedeutung ist. Auch auf neue (Informations-)Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen wird eingegangen werden müssen. Darüber hinaus werden auch das **Erkennen individueller Bedürfnisse** von **Kund*innen/Klient*innen** ebenso wie deren Teilhabe an der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen noch weiter an Bedeutung gewinnen.

Ergebnisse und Empfehlungen

Eine Auseinandersetzung mit Diversität und Inklusion im Zusammenhang mit der Resilienz von Unternehmen findet wissenschaftlich noch nicht besonders ausgeprägt statt. Allerdings gab es bereits vor der Covid-19 Pandemie Hinweise darauf, dass eine zu homogene Zusammensetzung von Teams und insbesondere von Entscheidungsgremien in Organisationen für wichtige Entscheidungssituationen bzw. für die Reaktionsfähigkeit in Krisensituationen nicht förderlich sind. Eine bloße Diversifizierung der Belegschaft im Hinblick auf Parameter wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit oder Alter führt aber nicht automatisch zu einer höheren Resilienz. Es braucht die richtigen Rahmenbedingungen, die

organisationale Beschäftigung mit den Herausforderungen diverser Zugänge und Bedürfnisse und dafür etablierte Strukturen und Prozesse, damit von diversen Perspektiven profitiert werden kann.

Diese Bestandsaufnahme, wenn auch noch von wenig Evidenz unterstützt, führt uns zu der Grundannahme, dass Unternehmen, die sich bereits intensiv mit Diversität und Inklusion, damit verbundenen Herausforderungen und Chancen, auseinandergesetzt haben, für die durch Covid-19 ausgelösten Phase der Krise möglicherweise besser vorbereitet waren, ein höheres Ausmaß an Resilienz entwickelt hatten, das sich in der durch die Pandemie ausgelösten Krise und vielleicht auch in anderen zukünftigen Krisen bewähren könnte.

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und insbesondere aus den Interviews haben diese Annahme grundsätzlich bestätigt. Sie haben aber auch aufgezeigt, dass die Art und Weise, wie mit Diversität umgegangen wird, entscheidend für den Erfolg ist, und dass es immer notwendig bleibt flexibel zu sein und im Rahmen des Diversitäts- und Inklusionsmanagements eingesetzte Strukturen und Prozesse laufend zu hinterfragen, auf Optimierungsbedarf und geänderte Herausforderungen hin zu prüfen und dynamisch zu gestalten.

Als Erfolgsfaktoren haben sich insbesondere folgende herauskristallisiert:

1. **Übung:** Eine proaktive Auseinandersetzung mit Vielfalt und damit verbundenen Herausforderungen stärkt Organisationen insofern als sie dafür bereits viele Fähigkeiten aufbauen müssen, die in einer Krisensituation hilfreich sein können. Die nachhaltige Verankerung von Vielfalt und Inklusion in der Kultur eines Unternehmens und in seinen Strukturen sind wichtige Indikatoren für eine proaktive Auseinandersetzung mit diesen Themen.
2. **Profil der Führungskräfte:** Die Einstellung und die Kompetenzen der Führungsebene sind entscheidend. Führungskräfte dahin zu schulen, dass sie Vielfalt wertschätzen, ihren Teammitgliedern die notwendige Wertschätzung entgegenbringen, um gemäß ihren Kompetenzen und Bedürfnissen zu arbeiten, und eine Atmosphäre gegenseitigen Vertrauens aufbauen, hat für die Situation der Krise mit teilweise völlig neuer Definition davon, wie Arbeit aussehen kann, einen wesentlichen Vorsprung geschaffen.
3. **Diversitätsfreundliche Kommunikation:** Gut funktionierende Kommunikationskanäle waren in der spezifischen Situation der Covid-19 Pandemie ein wesentlicher Faktor für die Zusammenarbeit und das Krisenmanagement. Auch hier waren diejenigen Unternehmen im Vorteil, die bereits vorher unterschiedliche Kommunikations- und Zusammenarbeitsbedürfnisse ihrer Mitarbeiter*innen und Kund*innen erkannt und bedient haben.
4. **Multidimensionales Diversitätsverständnis:** Ein Diversitätszugang, der nicht (nur) auf einige ausgewählte Diversitätsfaktoren abstellte, war in einer Situation als die Art und Weise, wie gearbeitet werden konnte, für jeden und jede eine Veränderung darstellte, besonders hilfreich. Die Veränderungsnotwendigkeit als neue Norm hat auch das Grundverständnis von Diversitätsmanagement als Bedürfnismanagement

für wenige hin zum Schaffen von Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozessen zur Berücksichtigung der Bedürfnisse aller geändert.

5. **Diversitätsorientierte Resilienz:** Vorausschauendes Arbeiten, das Eingehen auf Mitarbeiter*innen in ihren unterschiedlichen Bedürfnisse und Herausforderungen im Kontext von Diversitätsmerkmalen miteinschließt, hat eine hohe Bereitschaft begünstigt, Mitarbeiter*innen unabhängig von ihren Diversitätsmerkmalen in ihrer Resilienz zu stärken. Das vorausschauende Arbeiten, das Vielfalt auf individueller und systemischer Ebene mitdenkt, erleichtert Anpassungsfähigkeit von Strukturen, Verantwortlichkeiten und Prozessen in unerwarteten Krisen.

Quellen

Literatur

Duchek, S., Raetze, S. & Scheuch, I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Bus Res* 13, 387–423 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8> (09.12.2020)

International Monetary Fund. 2011. IMF performance in the run-up to the financial and economic crisis: IMF surveillance in 2004–07. Washington: International Monetary Fund. https://www.elibrary.imf.org/doc/IMF017/11570-9781616350789/11570-9781616350789/Other_formats/Source_PDF/11570-9781463955960.pdf (09.12.2020)

Olivos, A.M. (2014): From Individual to Organizational Resilience, A Case Study Review, Master of Science in Organizational Dynamics Theses. 72. https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=od_theses_msod (26.01.2022)

O'Reilly, C.A., Williams, K.Y., Barsade, S. (1997): Group demography and innovation: Does diversity help? *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 183-207.

Phillips, K. W. (2014): How Diversity Makes Us Smarter, *Scientific American* October 2014, Volume 311.

Tulshyan, Ruchika, How to Be an Inclusive Leader Through a Crisis, *Harvard Business Review*, April 10, 2020. https://hbr.org/2020/04/how-to-be-an-inclusive-leader-through-a-crisis?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin (26.01.2022)

Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., Homan, A.C. (2004): Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, *Journal of Applied Psychology*, American Psychological Association 2004, Vol. 89, No. 6, 1008–1022.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Webresourcen

Ashok Keish, These are the workplace practices that will help businesses thrive in 2021 – and beyond, published on 25th of January 2021. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/pandemic-reinvent-workplace-culture/> (27.01.2021)

Interviewpartner*innen

Vertreter eines *Social enterprise*, das Unternehmen zum Thema Menschen mit Behinderungen berät, 16.03.2021 (INT4)

Vertreterin einer Gewerkschaft, 21.04.2021 (TEL1)

Vertreterin einer Unternehmensberatung mit Fokus auf Gender Diversität und inklusive Führung, 29.04.2021 (INT3)

Fokusgruppe 1 mit zwei Teilnehmer*innen, 10.06.2021

Fokusgruppe 2 mit fünf Teilnehmer*innen, 18.06.2021

Vertreterin einer Finanzdienstleister Holding, 24.06.2021 (INT1)

Vertreterin einer bundesfinanzierten Fernfachhochschule, 29.06.2021 (INT2)

Veranstaltungen

Inklusion und Corona – Learnings in Unternehmen, organisiert von myAbility, am 30.03.2021, <https://www.myability.org/events/inklusion-und-corona-learnings-unternehmen> (26.01.2022)

Anhang 1 – Leitfaden

Das Ludwig Boltzmann Institut für Grund- und Menschenrechte führt im Auftrag der Gleichbehandlungsanwaltschaft und der Behindertenanwaltschaft eine Vorstudie zu den Auswirkungen von Diversitätsmaßnahmen und Resilienzstrategien auf die Fähigkeiten von Unternehmen in Krisensituationen zu reagieren und diese zu bewältigen durch. Ergänzend zu einer Bestandsaufnahme und Analyse bereits erfolgter Forschungsarbeiten zum Thema sollen im Rahmen des Auftrages Interviews und Fokusgruppendifkussionen mit Unternehmensvertreter*innen durchgeführt werden.

Folgende Themen sollen dabei zur Diskussion gestellt werden:

- Bitte beschreiben Sie Ihre Funktion und Ihre persönlichen Erfahrungen im Rahmen Ihres Unternehmens.
- Wie wurde in Ihrem Unternehmen mit den Herausforderungen durch Covid19 umgegangen? Im Frühjahr/ im Herbst – Gab es da Unterschiede?
- Was war besonders herausfordernd?
- Was unterscheidet die Pandemie und die daraus resultierenden Lockdowns von anderen durch Ihr Unternehmen bisher bewältigten bzw. erwarteten Krisen/Störereignissen?
- Welche Strategien/Maßnahmen haben sich in Ihrem Unternehmen als erfolgreich erwiesen und welche nicht? Warum? Wie wird Erfolg in diesem Kontext definiert und wer wird in die Diskussion, was Erfolg bedeutet involviert?
- Hat sich durch die Krise die Definition von Erfolg im Unternehmen geändert? Auch in dem Sinn, dass andere/neue Perspektiven berücksichtigt werden?
- Was wurde/wird im Bereich Diversity in Ihrem Unternehmen getan und mit welchem Ziel/welchen Zielen? Gibt es eine Diversitäts- bzw. Inclusion Strategie in Ihrem Unternehmen? Welche Projekte wurden/werden umgesetzt? Haben sich Diversity & Inclusion-Strategien/Maßnahmen im Umgang mit den Herausforderungen durch Covid19 bewährt? Ja/Nein/Wie/Warum nicht?
- Wie wird Resilienz in Ihrem Unternehmen definiert/verstanden? Welche Ziele werden mit Resilienzmaßnahmen verfolgt? Gab/Gibt es eine Resilienzstrategie? Haben sich Resilienzstrategien/-maßnahmen im Umgang mit den Herausforderungen durch Covid19 bewährt? Ja/Nein/Wie/Warum nicht?
- Wie hat das Krisenmanagement ausgesehen? Wer war involviert? Wurden D&I Elemente berücksichtigt?
- Sind im Zuge der Auseinandersetzung mit krisenbedingten Herausforderungen neue Themen/Herausforderungen/Potentiale sichtbar geworden? Z.B. Aspekte, die vorher nicht berücksichtigt wurden (Männer auch im homeoffice) oder Perspektiven aus anderen Bundesländern/Ländern stärker berücksichtigt
- Sind neue Themen aufgetaucht, wie z.B. Pflege/ physische und psychische Gesundheit
- Was hat Sie überrascht? Was waren neue Erkenntnisse/Impulse?
- Gibt es Überlegungen D&I Strategien bzw. Maßnahmen umzugestalten? Sind z.B. neue Faktoren zum Vorschein gekommen, denen stärkere Beachtung zukommen sollte (z.B. sozio-ökonomischer Status oder unterschiedliche Arbeitsweisen)?

- Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen Zielen/Maßnahmen im Bereich Resilienz und Diversity & Inclusion in Ihrem Unternehmen? Wenn ja, welche Zusammenhänge und Wechselwirkungen können Sie identifizieren?
- Hatte Covid19 Auswirkungen auf Diversity & Inclusion Ziele bzw. Maßnahmen in Ihrem Unternehmen? Haben sich Diversity Ziele verändert?
- Wurden laufende oder geplante Projekte pausiert oder gestoppt?
- Haben sich in Ihrem Unternehmen bestehende Strukturen, die geschaffen wurden, um Diversity & Inclusion Ziele umzusetzen in der Krise bewährt? Was müsste/könnte geändert werden, damit das (noch) besser funktioniert?
- Gab es in Ihrem Unternehmen Rückschritte im Bereich Diversity & Inclusion durch krisenbedingte Veränderungen/Herausforderungen?