



## INHALT

	Einleitung .....	4
1.0	Die „Neue Welt“ des Arbeitens .....	5
2.0	Die 4-D-Trends .....	7
3.0	Und dann kam Freitag, der 13. März 2020 – Corona .....	8
4.0	Remote: Der Ausnahmezustand als neuer Normalzustand .....	13
4.1	Remote-Work .....	13
4.2	Remote-Betriebssystem und Vereinbarungen .....	14
4.3	Remote-Modus .....	14
4.4	Remote-Ausmaß .....	15
4.5	Remote-Vereinbarungen .....	15
4.6	Remote-Arbeitszeit .....	15
4.7	Remote-Erreichbarkeit .....	16
4.8	Remote-Arbeitsort .....	16
5.0	Arbeitsprozesse unter neuen Voraussetzungen .....	18
5.1	Prozess konzentriertes Arbeiten .....	18
5.2	Prozess collaboratives Arbeiten .....	18
5.3	Prozess kommunikatives Arbeiten .....	19
6.0	Remote-Office und Remote-Place .....	19
6.1	Remote-Office .....	19
6.2	Remote-Place .....	20
6.3	Remote-Services .....	20
7.0	Remote-Leadership .....	20
8.0	Haltung und Remote .....	21
9.0	Fazit .....	23

**Autor:** Andreas Gnesda, Unternehmer, Wien  
Unit Arbeitswelten, Leitbetriebe Austria

**Datum:** Wien, im Oktober 2020

## EINLEITUNG

Dass sich die Arbeitswelt in einem noch nie dagewesenen Ausmaß verändern kann, in einer Härte und Geschwindigkeit und in einer Vielzahl von Facetten, die weit in unser Privatleben hineinreichen, wissen wir spätestens seit dem 13. März 2020 mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie auf unserem Kontinent.

Dieses White Paper stellt eine Sammlung meiner Erfahrungen und Erkenntnisse einer der spannendsten und aufregendsten Zeiten meines Lebens dar. Es soll Ihnen hilfreich sein bei der einen oder anderen Fragestellung, Ihnen Orientierung und Anleitung geben, und dient gleichzeitig als Grundlage zum weiteren Erfahrungsaustausch.

Ich danke den vielen, vielen Gesprächspartnern bei Veranstaltungen, Vorträgen, in Workshops und Gesprächen in Büros, Besprechungsräumen,

aber auch Restaurants und Kaffeehäusern vor Corona und den Teilnehmern an Webinaren, Video-Calls und Telefonaten seit Corona für den wertvollen und offenen Austausch, der diese Erfahrungen und die daraus gezogenen Schlüsse erst möglich macht.

Mein spezieller Dank gilt meinen Freunden in der Unit Arbeitswelten bei Leitbetriebe Austria, die Inhalte geliefert und den Anstoß zu diesem White Paper gegeben haben.

Mögen die folgenden Ausführungen für Sie hilfreich sein!

*Andreas Gnesda,  
Beiratsvorsitzender Leitbetriebe Austria*



Copyright: Leitbetriebe Austria

Unit Arbeitswelten mit Vertretern einiger ausgezeichnete Leitbetriebe

## 1.0 DIE „NEUE WELT“ DES ARBEITENS

Die „Neue Welt des Arbeitens“ ist seit vielen Jahren in aller Munde. Medien widmen sich dem Thema, ausgelöst von der voranschreitenden Digitalisierung, seit ein paar Monaten gepaart mit den Herausforderungen, Erfahrungen und Veränderungen, die Covid-19 bewirkt hat. Wir sprechen vom „Arbeiten 4.0“, vom „Corona-Office“ und schwelgen in Prognosen über die „Next World of Working“. Um klare Orientierung entwickeln zu können, ist es wichtig an den Ursprung zu gehen. Lassen Sie uns daher am Anfang einen Blick zurück werfen in die „Alte Welt des Arbeitens“ oder in die „vorige Welt des Arbeitens“.

Wir Menschen haben in unserem mehr als sechs Millionen Jahre andauernden Dasein den größten Teil in Höhlen und Wäldern gelebt und gearbeitet. Unser Arbeitsplatz war der Wald für die Jagd, die Wiese für Anbau und Ernte und die Höhle als Wohnort und Arbeitsstätte, als Ort der Gemeinschaft. Eine Unterscheidung zwischen Arbeits- und Freizeit gab es lange nicht. Erst vor zwölftausend Jahren, im Verhältnis zur Menschheitsgeschichte sind das gerade mal zwei Promille, haben wir begonnen Häuser zu bauen. In den Hochkulturen der Antike bei Ägyptern, Griechen und Römern entstehen die ersten Zweckgebäude, die der Erfüllung bestimmter Funktionen dienen. Im Mittelalter beherrscht das Gewerbe unser berufliches Schaffen. Der Begriff leitet sich davon ab, „für etwas zu werben“, einem Geschäft, einer Tätigkeit nachzugehen. Produkte werden im heimischen häuslichen Umfeld erzeugt und auf Märkten verkauft. Wohnen und Arbeiten finden in der Regel am gleichen Ort statt.

Extrem interessant aus Sicht des „Arbeitens“ sind Klöster. Die ersten neuzeitlichen Funktionsgebäude, die sich mit Unternehmenszentralen der Gegenwart gut vergleichen lassen. Da gibt es die Kirche als spirituellen Raum, im Unternehmen ist das der Showroom, Präsentations- oder Repräsentationsraum. Der Altar als Zentrum, die Kanzel – das Rednerpult; der Beichtstuhl ist im modernen Office der „one-2-one“-Meetingraum. Dann gibt es

da ein Refektorium, einen Speisesaal, dem in der heutigen Arbeitswelt das Betriebsrestaurant entspricht. Im Kapitelsaal, jetzt würden wir Boardroom sagen, finden wichtige Besprechungen und formelle Ereignisse statt. Das Dormitorium, die Schlafräume, und das Necessarium, die Bedürfnisräume, runden das Angebot ab. Im Skriptorium, der Schreibstube, findet konzentriertes Arbeiten im engeren Sinn an Schreibpulten statt. Der filzartige Stoff „Burra“, mit dem diese Schreibpulte bespannt waren, ist der Ursprung für den Begriff Büro. Ein ganz besonderer Ort ist der Kreuzgang, ein Raum zum Denken, für informelle Kommunikation, der Brunnen als Ort der Begegnung, um Wasser zu trinken. Das erinnert stark an die Anforderungen aktueller Auftraggeber mit dem Ziel, informelle Kommunikation zu fördern.

Kehren wir zurück zur geschichtlichen Entwicklung. Das mittelalterliche Handwerk wird von Manufakturen abgelöst. Produktionsstätten von Handwerkern, die erstmals an einem zentralen Ort arbeiten, um Ressourcen gemeinsam zu nützen. In merkantilistischen Volkswirtschaften versucht die Aristokratie mit hohen Produktionszahlen und optimaler Nutzung von Ressourcen, den Handel, ganz speziell den Außenhandel anzukurbeln. Spinnereien, Webereien oder Porzellanerzeugungen sind typische Beispiele für solche Manufakturen.

In Florenz entstehen die Uffizien, ein Büro- und Verwaltungsgebäude für die Ämter und Ministerien der Familie Medici. Langgestreckte Baukörper mit langen Gängen charakterisieren diese Gebäude. Viel hat sich da nicht geändert, wenn man mit der Gegenwart vergleicht. Das Wort Office verdankt übrigens den Uffizien seinen Ursprung.

Die industrielle Revolution bringt einen Paradigmenwechsel. Fabriken (lat. fabricare, anfertigen) entstehen mit leistungsfähigen maschinellen Vorrichtungen und zentraler Energieversorgung. Die Dampfmaschine macht es möglich, dass im letzten Drittel des achtzehnten Jahrhunderts die ersten Spinnmaschinen in Mittelengland entstehen. Die industrielle Spinnerei löst den Webstuhl ab, tausende MitarbeiterInnen fürchten um Job





Quelle: Pixabay, Florenz, Uffizien

und Existenz. Ein Vergleich zur Digitalisierung und dem vermutlich daraus resultierenden Verlust tausender Jobs drängt sich auf. In Ratingen entsteht um 1783 die erste Textilfabrik auf dem europäischen Kontinent.

Zu Beginn des 19. Jahrhunderts etabliert sich eine neue Dienstleistungsgesellschaft. Bürogebäude werden notwendig. Banken und Börsen entstehen und wachsen und gleichzeitig benötigt die staatliche Verwaltung für Mitarbeiter im öffentlichen Dienst immer mehr Fläche. Die Erfindung des Aufzugs 1853 ermöglicht den Bau höherer Gebäude. Technisch sind der Stahlskelettbau (1884) und der Stahlbetonbau (1905) riesige Errungenschaften. 1904 errichtet Frank Lloyd Wright in Buffalo mit dem Larkin Building ein reines Bürogebäude mit Großraumbüros, Schreibtischen aus Metall, an denen auf Rollendrehstühlen sitzend gearbeitet wird. Dreißig Jahre später wird Frank Lloyd Wright mit der Errichtung der Johnson Wax Company Headquarters beauftragt. Die Vorgabe des Auftraggebers lautet: „So wie eine Kathedrale den Christen in seinem Glauben stärkt, soll dieses Gebäude die Arbeitenden beflügeln“. Möglicherweise ist das die Geburtsstunde der Mitarbeiterorientierung in der Schaffung neuer Arbeitswelten.

Doch werfen wir einen Blick in diese Gebäude. 1868 wird die Schreibmaschine erfunden, der Durchbruch gelingt 1878 mit dem Modell Remington Nr. 2, das erstmals Groß- und Kleinschreibung beherrscht. Die erste tragbare Schreibmaschine wird 1932 von Olivetti konstruiert, 1961 folgt die Kugelschreibmaschine. Seit 1938 gibt es Leuchtstoffröhren, die erste Rohrpostanlage wurde 1865 errichtet und der erste Vervielfältigungsapparat steht seit 1900 in Bürogebäuden. Klimaanlage machen das Überstehen heißer Sommermonate seit 1911 komfortabler. Die Büroklammer wird 1899 vom Norweger Johann Vaaler erfunden. 1930 hält das Telex Einzug ins Büro und seit 1976 erobert der PC mit dem Apple I die Welt. Zeitgleich tritt ein Mann mit der Vision auf, „in jedem Haushalt und an jedem Schreibtisch soll eine PC stehen“, sein Name: Bill Gates. Und aktuell steht in der Arbeits- und Bürowelt ein nächster großer Schritt an. Auslöser dafür soll die Wissensgesellschaft sein. Wissensarbeiter sind Menschen, die durch ihr Wissen, ihre Kreativität, ihre Denk- und Gedankengebilde einen Wert schaffen. Diese Menschen haben andere, neue Anforderungen an ihren Arbeitsplatz. Seit der industriellen Revolution kennen wir den Taylorismus, die Arbeitsteiligkeit, jeder macht nur mehr den Handgriff, den er optimal be-

herrscht. Henry Ford erhebt die Fließbandarbeit zu seiner Maxime. Die Teiligkeit hält auch Einzug in der Wissensarbeit. Wir zerlegen alles in kleinste Prozesse und stellen an das Ende der Prozesse messbare Ziele, Key Performance Indicators. Die Computerwelt unterstützt das binäre Denken. Und jetzt sind da Menschen, die plötzlich von Zeit und Ort unabhängig arbeiten können und wollen und deren Leistung von ihrer Kreativität abhängt. Sie sollen Innovation generieren. Inzwischen wissen wir auch, dass diese Menschen in Teams viel leistungsfähiger sind, viel kreativer, viel innovativer, die Beziehungskompetenz als eine der tragenden menschlichen Eigenschaften erfährt eine Renaissance. Widmen wir uns nun den aktuellen Trends, die unsere Entwicklung bis zum Auftreten von Covid maßgeblich geprägt haben und weiter prägen werden.

## 2.0 DIE 4-D-TRENDS

Aktuell sind es Trends, Markt- und Gesellschaftsentwicklungen, die den Fortschritt in der „Neuen Arbeitswelt“ generieren. Sie lassen sich in vier große Kategorien zusammenfassen: 4-D steht für Digitalisierung, Demokratisierung, Dynamisierung und Distanzierung. Da ist an erster Stelle jedenfalls die Digitalisierung. Plötzlich können wir unabhängig von Zeit und Ort arbeiten, alle Daten und Informationen sind jederzeit und allorts verfügbar. Das eröffnet neue Dimensionen. Die Speicherung und Verarbeitung der durch unser Tun und Handeln generierten Daten wird uns in den nächsten Jahren von einer zur nächsten unerwarteten Überraschung führen.

Unter Demokratisierung verstehen wir vor allem die Anforderung an ganz neue Führung, an Leadership-Skills, mehr dazu später. Nur ein kleiner Teil der Arbeitenden ist noch bei dem Arbeitgeber beschäftigt, bei dem man begonnen hat zu arbeiten. Der Job bei einer Firma auf Lebenszeit ist Geschichte. Menschen und Mitarbeiter sind viel mobiler geworden. Der psychische Druck nimmt zusehends zu, die Anzahl der psychischen Erkrankungen hat sich in den letzten zehn Jahren

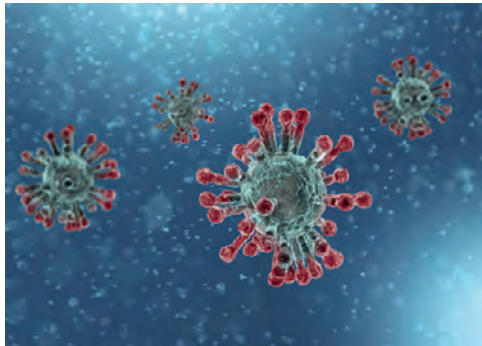
nahezu verdoppelt. Unternehmen haben erkannt, dass informelle Kommunikation Innovation generiert, und setzen auf Zonen und Bereiche, die diese informelle Kommunikation fördern, ja geradezu herausfordern. Die Distanzierung spiegelt sich in der erschütternd niedrigen emotionalen Bindung der MitarbeiterInnen zu ihren Unternehmen wider. In Deutschland sind es gerade mal 15 % der MitarbeiterInnen, die eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass 85 % eine geringe oder keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber haben. Der Kampf um junge MitarbeiterInnen ist im „War for Talents“ zur Realität geworden.

Mehr als ein Viertel aller ArbeitnehmerInnen arbeiten in atypischen Arbeitsverhältnissen. Die mitteleuropäischen Gesellschaften sind von starker Migration betroffen, Eheschließungen sinken und Haushaltsgrößen werden kleiner, der Singlehaushalt beherrscht die Gesellschaft. Wenn wir von Dynamisierung sprechen, so wissen wir heute, dass Umgebung und Raum nachweislich einen positiven Einfluss auf Arbeit und Leistung liefern. Neun von zehn Mitarbeitern sagen, dass sie ihre besten Ideen nicht am Arbeitsplatz, sondern an ganz anderen Orten haben, unter der Dusche, am Sofa, beim Sport, beim Lesen etc. Drei von fünf Studierende wollen unabhängig von Arbeitszeit und Arbeitsort arbeiten. Sie nutzen dritte Orte für Inspiration, Idee und als motivationsfördernde Umgebung. Anforderungen und Wünsche der jüngsten Generationen sind anders. Da ist wieder viel mehr Interesse an Qualität, an Familie, an wertvoller Beziehung und Ausgeglichenheit spürbar.

Diese Trends, Marktentwicklungen und Motive begleiten uns beim Fortschritt in der neuen Arbeitswelt. Die Digitalisierung gibt den Takt an, und so wie sie die letzten zwanzig Jahre bahnbrechende Veränderungen gebracht hat, so werden die Veränderungen der nächsten Jahre sicher noch viel tiefgreifender und wirksamer sein. Machen wir uns darauf gefasst. Wehren wollen und können wir uns nicht, ziehen wir die unglaublichen Vorteile aus dem Fortschritt.

### 3.0 UND DANN KAM FREITAG, DER 13. MÄRZ 2020 - CORONA

Es erinnert an den Horror-Blockbuster „Freitag der 13.“ Über Nacht wurde alles geschlossen, der soziale Kontakt zu unseren Mitmenschen auf digitale Medien verlagert und der Besuch unserer Büros bis auf weiteres nur in dringenden systemerhaltenden Fällen gestattet. Innerhalb eines Wochenendes war alles schlagartig verändert. Die exponentiell ansteigende Zahl der Covid-19-Erkrankungen zwang unsere Bundesregierung zu noch nie dagewesenen Maßnahmen. Österreichweit war der Ausgang nur zum Erreichen des Dienstortes, zum Einkauf der für den persönlichen Bedarf erforderlichen Lebensmittel und Banktransaktionen sowie zum Spaziergang erlaubt. In riesigen Verwaltungsgebäuden, die bis dahin vier- oder fünftausend Menschen beherbergten, waren plötzlich gerade mal sechzig systemerhaltende Mitarbeiter anwesend. Von nun an war es angesagt, sich mit der neuen Normalität abzufinden, einer neuen Normalität, der die Nicht-Planbarkeit als wesentlicher Bestandteil angehört.



Quelle: Pixabay

Zur Nicht-Planbarkeit zählen auch Überraschungen. Die erste Überraschung lag darin, dass die Verlagerung vom analogen zum digitalen Arbeiten extrem gut funktioniert hat. Auch bis dato nicht gerade IT-affine Unternehmen haben rasch und erfolgreich auf Arbeit im Home-Office umgestellt. Den Menschen ist es relativ rasch und gut gelungen, ihre Arbeitsorganisation an die neuen

Gegebenheiten anzupassen. Extrem herausfordernd war es für Führungskräfte, digitale Führung stellte viele vor bis dahin nicht bekannte organisatorische, emotionale und physische Aufgaben. Wie halte ich den Informationsfluss in meinem Team aufrecht? Wie gewährleiste ich die erforderliche Koordination und Abstimmung innerhalb der anstehenden Prozesse? Wie erhalte ich die jetzt viel größer nachgefragte soziale Verbundenheit? Das waren nur einige Fragen, die unter vollkommen neuen Voraussetzungen zu beantworten waren. Bleibt noch die alles entscheidende Frage: Und wie geht es weiter?

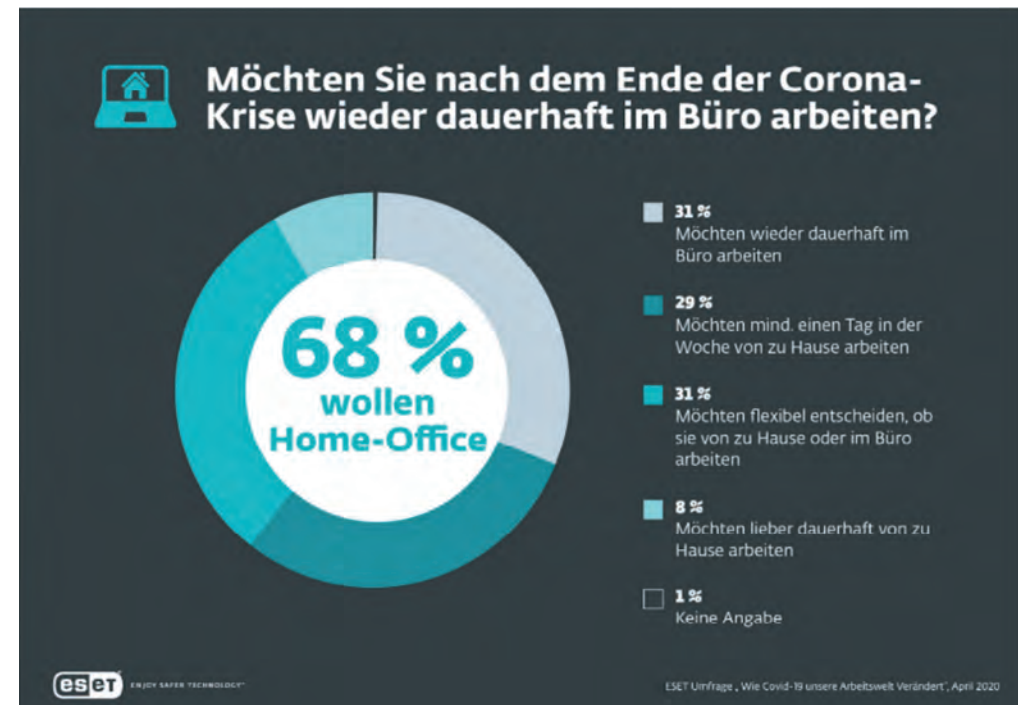
Diese Umstellung hat überraschend gut funktioniert. Die Netze haben die plötzlich nachgefragten Bandbreiten gut abgedeckt, wir haben rasch gelernt mit neuen Kommunikationstools umzugehen, die IT-Infrastruktur hat weitgehend gut funktioniert und organisatorisch haben wir es geschafft, uns relativ rasch auf das Neue einzustellen. Irgendwie ist es gelungen, große Teile unserer betrieblichen Prozesse aufrechtzuerhalten. Hoher Einsatz, starkes Commitment und die Extrameile waren gefragt. Sehr rasch liefen Hilfemaßnahmen unserer Bundesregierung an unter dem Motto „Koste es, was es wolle“. Das angebotene Kurzarbeitsmodell wurde breit ausgerollt, Ende April waren in Österreich 1,2 Mio. ArbeitnehmerInnen in Kurzarbeit, das ist mehr als ein Viertel des gesamten Arbeitsmarktes. Die Arbeitslosenzahl stieg trotzdem auf fast 600.000 an.

Aus einer Umfrage im Auftrag der Arbeiterkammer Wien wissen wir, dass 42 % der österreichischen Dienstnehmer während der Corona-Zeit Home-Office nutzten. Von den verbleibenden 58 % sagen mehr als achtzig %, dass Home-Office in ihrem Beruf nicht möglich ist. Das bedeutet, dass mehr als acht von zehn Dienstnehmern, die in der Lage gewesen wären, Home-Office zu nutzen, diese Gelegenheit auch wahrgenommen haben. Sofort haben wir uns alle die Frage gestellt, wie wird es wohl weitergehen? Sehr rasch wurde klar, dass das Arbeiten von zu Hause – also isoliert von Kolleginnen und Kollegen – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur vor große organisatori-

sche, sondern auch vor psychische und physische Herausforderungen stellt. Da galt es zum ersten Mal die Arbeitsprozesse, den Informationsfluss, Koordination und Abstimmung aufrechtzuerhalten. Die Isolation, das Fehlen persönlicher sozialer Kontakte wurde rasch zur Belastung. Hinzu kamen noch die unzähligen Video-Telefonate, die medizinisch erwiesen unglaublich anstrengend und physisch belastend sind. Die Hauptursache

liegt darin, dass das digitale Gespräch ein viel höheres Maß an Konzentration erfordert, die notwendig ist, um die vielen sonst intuitiv im persönlichen Gespräch übermittelten Signale zu kompensieren. Ganz abgesehen von den vielen Haushalten mit Betreuungspflichtigen Kindern, wo Eltern parallel zum Job Home-Schooling und Kinderbetreuung schaffen mussten.

#### Möchten Sie nach dem Ende der Corona-Krise wieder dauerhaft im Büro arbeiten?

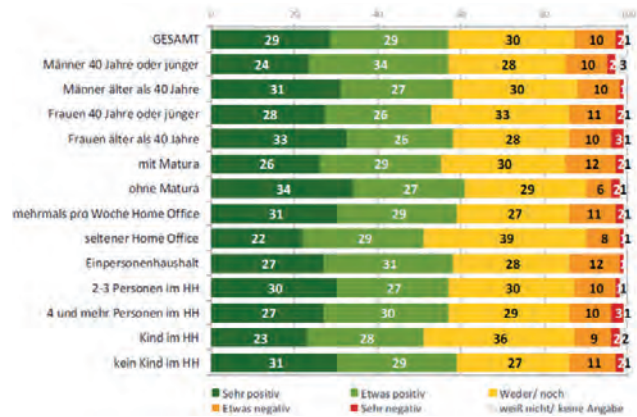


Quelle: ESET-Studie „Veränderung der Arbeitswelt durch Corona“

Die erste Umfrage, die uns ins Haus flatterte, kam aus Deutschland. Zu einem sehr frühen Zeitpunkt, nämlich Anfang April, sagten dort 29 %, dass sie zukünftig mindestens einen Tag und 31 %, dass sie mehr als einen Tag von zu Hause aus arbeiten möchten.



## Wie wirkt sich die Arbeit von zuhause auf Ihre generelle Arbeitszufriedenheit aus?

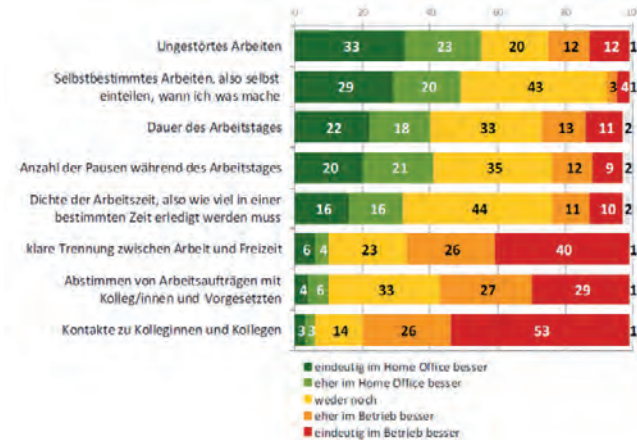


Quelle: IFES-Umfrage „Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten“ im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

Zu außerordentlich spannenden Ergebnissen kam dann die zuvor zitierte Umfrage im Auftrag der Arbeiterkammer Wien.

Die Arbeitszufriedenheit im Home-Office fiel überraschend positiv aus.

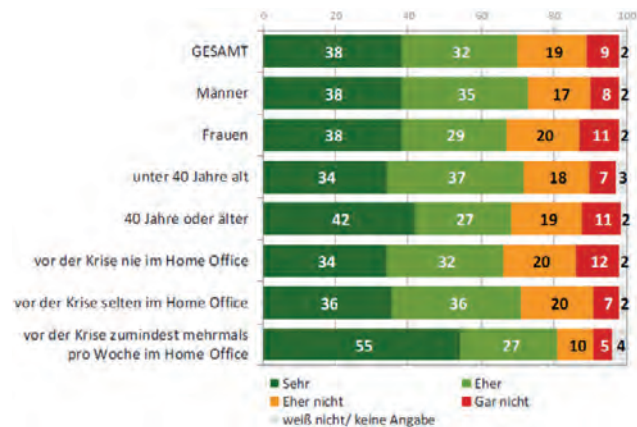
## Sagen Sie mir für folgende Punkte: Ist dies für Sie eindeutig im Home-Office besser, eher im Home-Office besser, eher an Ihrem normalen Arbeitsplatz im Betrieb oder eindeutig im Betrieb besser?



Quelle: IFES-Umfrage „Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten“ im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

Auf die Frage, welche Aspekte sich im Home-Office besser, eher besser, gleich, eher schlechter und schlechter umsetzen lassen, zeigt sich, dass das ungestörte Arbeiten, der hohe Grad an Selbstbestimmung der Arbeit, die Dauer des Arbeitstages sowie die Organisation des Arbeitstages im Home-Office gleich gut und besser ausfallen. Wenn es um die Trennung von Arbeit und Freizeit sowie die Abstimmung und den Kontakt zu Kolleginnen und Kollegen sowie Führungskräften geht, hat die Arbeit im Office die Nase vorne.

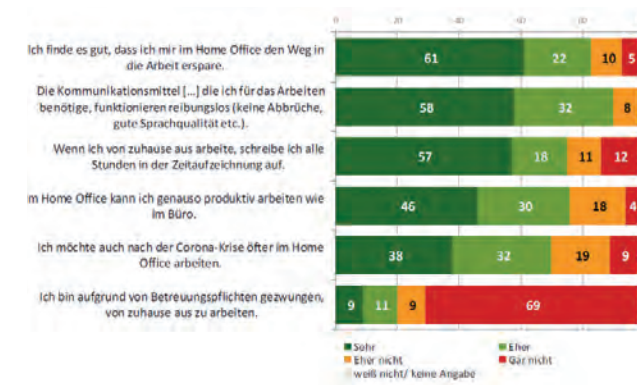
## Sagen Sie mir bitte, wie sehr die Aussage „Ich möchte auch nach der Corona-Krise öfter im Home Office arbeiten“ auf Sie persönlich zutrifft – sehr, eher, eher nicht oder gar nicht?



Quelle: IFES-Umfrage „Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten“ im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

Mit großer Spannung wurde die Zustimmung zur These „Ich möchte auch nach der Corona-Krise öfter im Home-Office arbeiten“ erwartet. Sieben von zehn Dienstnehmern sagen, dass diese Aussage „sehr“ bzw. „eher“ auf sie zutrifft und geben damit ein positives Votum ab.

## Sagen Sie mir bitte, wie sehr diese Aussagen auf Sie persönlich zutreffen – sehr, eher, eher nicht oder gar nicht?



Quelle: IFES-Umfrage „Zeit- und ortsungebundenes Arbeiten“ im Auftrag der Arbeiterkammer Wien

Befragt wurde auch das Zutreffen folgender Einschätzungen in Bezug auf das Home-Office.

Und dann kam die größte Überraschung! Fieberhaft haben wir uns und unsere Klienten auf das Wieder-Hochfahren ihrer Betriebe vorbereitet. Mit Anfang Mai durften Offices wieder für den Arbeitsprozess genutzt werden, dies allerdings unter strengen Auflagen und Sicherheitsvorkehrungen. Es musste die Dichte verringert werden, das heißt, die Anzahl an Personen, die die Büros benutzen, massiv reduziert werden. Zweiter Aspekt: die Wahrung von Distanz, die Ein- oder-eineinhalb-Meter-Regel. Tischanordnungen wurden verändert, waren es früher Blöcke, wo man face-to-face saß, sind es jetzt eher schachbrettartige und damit diagonal versetzte Anordnungen. Wir haben an den unmöglichsten Stellen Desinfektionsmittel-Spender montiert, Klebebänder, die das Abstandhalten suggerieren, angebracht, und Regeln zur Desinfektion, Reinigung von Oberflächen und Nutzung von Arbeitsmitteln entwickelt. Größtes Kopfzerbrechen machte uns allen die Verringerung der Dichte. Viele große Organisationen gaben die Devise aus, dass maximal 30 % der Belegschaft kommen dürfen. Wir haben uns gefragt, wie wir das organisieren, ganzen Abteilungen an gewissen Tagen den Zutritt zu verbieten oder quer durch die Organisation ein Schichtmodell einzuführen waren Optionen. Gespannt haben wir auf die ersten Tage des Wieder-Hochfahrens gewartet. Elektronische Türsteher wurden installiert, die die Anzahl der Personen automatisch messen konnten. Und dann kam der erste Arbeitstag nach sieben Wochen, Montag der 4. Mai, wir haben mit einem Run auf unsere Büros gerechnet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehnen sich seit Wochen nach ihren Kolleginnen und Kollegen, nach Freunden, nach dem Gespräch und Austausch im Büro – das dachten wir. Und dann... und dann ist keiner gekommen. Statt der äußerst schwierig einzuhalten erscheinenden Obergrenze von 30 % kamen erst mal 10, mal 12, mal 15 % Prozent. Die Zahlen stiegen dann im Laufe der Wochen an, bis wir gegen Ende Juni in vielen Organisationen den Peak erreichten, der lag dann aber auch nur bei 30, in Einzelfällen bei 40 %, bis die Zahlen dann über den Sommer wieder abflachten.

Das alltägliche Bild in unseren Büros ist von menschenleeren Räumen gekennzeichnet, morbide anmutenden Geisterstätten der Arbeitswelt. Wer hätte das gedacht? Die Conclusio daraus: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommen reduziert ins Büro, weil sie ihr Arbeitsverhalten verändert haben. Sie haben gelernt, dass das Arbeiten von dritten Orten, im Home-Office viele Vorteile birgt und wollen dieses Konzept beibehalten. Durchschnittlich wollen Österreichs Dienstnehmer die Möglichkeit haben, zwei bis drei Tage die Woche im Home-Office oder an dritten Orten arbeiten zu können. Das bestätigen uns nationale, aber auch internationale Umfragen und unternehmensinterne Mitarbeiterbefragungen.

Seit nunmehr einem halben Jahr hat Covid unsere Arbeitswelt maßgeblich verändert. Das Arbeitsverhalten, der Arbeitsstil der Menschen ist ein anderer geworden und eines ist klar: Büro wird nie wieder so aussehen wie vor der Corona-Krise. Aber wie geht es weiter? Und wo müssen wir jetzt ansetzen? Diesen Fragen wollen wir uns in den folgenden Abschnitten widmen.



Quelle: Pixabay, Home-Office

## 4.0 REMOTE: DER AUSNAHMEZUSTAND ALS NEUER NORMALZUSTAND

Und schon wieder wurden wir überrascht. Die wenigsten Unternehmen hatten Regelungen und Betriebsvereinbarungen für das Home-Office oder für die Arbeit an dritten Orten. Ich könnte Ihnen jetzt hier sogar namhafte High-Tech-Unternehmen aufzählen, die seit Jahren Arbeit im Home-Office zulassen, aber diesbezüglich keine passenden Betriebsvereinbarungen haben. Im Krisenmodus ist das alles mit viel gutem Willen gegangen, aber mit Herbst 2020 wurde es Zeit, neue, grundlegende Vereinbarungen zu treffen.

### 4.1 REMOTE WORK

Warum der Begriff Remote-Arbeit? Unter dem Begriff Remote verstehen wir alle Arbeitsfor-

men, die außerhalb des Gebäudes des Arbeitgebers stattfinden. Dazu zählen alle Formen der Telearbeit sowie das Home-Office. Unser Ziel: Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, mit maximaler Freiheit aus Eigenverantwortung wählen zu können, wann und wo sie ihren Aufgaben und Verantwortungen im Sinne eines optimalen Ergebnisses nachkommen. Es soll der Arbeitsort gewählt werden, der den besten Beitrag zum besten Ergebnis für das jeweilige Unternehmen bietet.

Es ist ein großes Anliegen, dass Verbundenheit, Austausch und Zusammenarbeit der Mitarbeiter in hohem Maß gewährleistet werden. Es ist kein Ziel, Mitarbeiter zu zwingen, ihre Arbeiten von zu Hause aus zu machen. Statt den Fokus auf das Arbeiten von zu Hause zu richten, wollen wir Mitarbeitern die Freiheit geben, ihren Arbeitsort selbstbestimmt zu wählen.

## 4.2 REMOTE-BETRIEBSSYSTEM UND VEREINBARUNGEN

Wir brauchen ein Remote-Betriebssystem, das darauf ausgerichtet ist, diesen Zielen maximal zu entsprechen. Wesen eines Betriebssystems ist es, in einzelnen Punkten jederzeit skalierbar, anpassbar und erweiterbar zu sein. Mit der Möglichkeit von Remote-Arbeit (Telearbeit, Home-Office, ...) werden eine neue Strukturierung des Alltags und eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben ermöglicht. Durch einen klar definierten „Rahmen“ werden die Entscheidungsfindung über Art und Umfang sowie das Ausmaß von Remote-Arbeit berücksichtigt. Darüber hinaus werden auch Vereinbarungsstrukturen entwickelt.

Verschiedene Tätigkeiten definieren unterschiedliche Arbeitstypen mit unterschiedlichen Anforderungen. Um ein hohes Maß an transparenter Remote-Flexibilität zu gewährleisten, bedarf es klarer Vereinbarungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Durch klare Regelungen und Vorgaben zu den Remote-Arbeitsbedingungen sollen maximale Effektivität und Effizienz der Arbeitsleistung, Verbundenheit zum Unternehmen, die Möglichkeit zum kollaborativen Arbeiten und zum informellen Austausch gewährleistet werden.

### Die Grundlagen für Remote-Arbeit können in folgenden Vereinbarungen geregelt werden:

- Rahmenvereinbarung: für das Gesamtunternehmen
- Abteilungsvereinbarung: für die Abteilungen
- Mitarbeitervereinbarung: für den einzelnen Mitarbeiter
- Betriebsvereinbarung: zusammenfassend und rechtlich bindend zwischen Personalvertretung und Unternehmensführung

Die Rahmenvereinbarung gibt den Rahmen für das gesamte Unternehmen vor. Die Abteilungs-/Mitarbeitervereinbarung wird innerhalb der Rahmenvereinbarung auf Abteilungsebene und/oder Mitarbeiterebene zwischen Führungskraft und Mitarbeitern getroffen.

Im Remote-Rahmen sind wesentliche Punkte der Rahmen-/Abteilungs- und Mitarbeitervereinbarung beschrieben. Der Remote-Rahmen gibt Freiräume und Grenzen, die nicht über-/unterschritten werden dürfen, vor. Der Remote-Rahmen enthält Empfehlungen, die für das gesamte Unternehmen gelten. Der Remote-Rahmen ist darauf ausgerichtet, diesen Zielen maximal gerecht zu werden. Der Remote-Rahmen ist jederzeit in einzelnen Punkten anpassbar und erweiterbar. Basierend auf der Remote-Vereinbarung gibt es eine Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmen.

## 4.3 REMOTE-MODUS

Im Remote-Modus wird festgelegt, wie Entscheidungen zum Betriebssystem Remote Work getroffen werden. Das Augenmerk dabei wird auf das Tätigkeitsprofil (Prozess) und die speziellen Mitarbeitergewohnheiten (Typus) gelegt. Ziele sind eine klare Vereinbarung für MA und FK, die optimale Abstimmung auf Tätigkeit, Verantwortung, Prozess sowie die Abstimmung auf MA-Bedürfnisse und -Gewohnheiten.

### Im Wesentlichen werden Entscheidungen anhand folgender Möglichkeiten und Vorgaben getroffen:

- Konsensuale Vereinbarung (z. B. im Mitarbeitergespräch)
- Entscheidungskompetenz liegt bei der Führungskraft

Wir empfehlen auf Basis einer Mitarbeiterbefragung (Ergebnisse liefern Einschätzung zu Tätigkeitsprofil und Mitarbeitertypus) eine konsensuale Vereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

### Prozess-Beispiel:

- Festlegung Remote-Rahmen-Ausmaß, z. B. durchschnittl. 2 Tage/Woche
- Mitarbeiterbefragung, Auswertung auf Abteilungsebene
- Mitarbeitergespräch zwischen FK und MA
- Konsensuale Festlegung Remote-Modus
- Entscheidungskompetenz liegt bei der Führungskraft

## 4.4 REMOTE-AUSMASS

Das Remote-Ausmaß gibt vor, wieviel Zeit mindestens im Gebäude des Arbeitgebers gearbeitet werden muss, sowie im Umkehrschluss das Maximum an möglichen Remote-Tagen.

### Ziele bei der Definition des Remote-Ausmaßes sind:

- Arbeit soll maximale Effektivität haben.
- Die Arbeitsorganisation soll maximal effizient sein.
- Der Beitrag zum Ergebnis des Unternehmens ist ausschlaggebend.
- Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sollen bestmöglich berücksichtigt werden.
- Der Verbundenheit soll das richtige Maß an Raum und Zeit geschenkt werden.
- Beispiel für Remote-Ausmaß:
- Mitarbeiter können bis zu drei Tage remote arbeiten.
- Vollzeit-MA bis zu 3 Tage remote
- Teilzeit (bis 20 Std./Wo) bis zu 1 Tag remote
- Teilzeit (20 bis 30 Std./Wo) bis zu 1,5 Tagen remote
- Teilzeit (30 bis 40 Std./Wo) bis zu 2 Tagen remote

Jede Abteilung bestimmt fixe Anwesenheitszeiten, innerhalb dieser Zeiten müssen alle Mitarbeiter der Abteilung im Gebäude sein. Die Remote-Ausmaß-Rahmenvereinbarung bildet den Rahmen für remote Arbeit, die auf Abteilungs-/Mitarbeiterebene zwischen FK und MA getroffen wird.

## 4.5 REMOTE-VEREINBARUNGEN

Die Remote-Rahmenvereinbarung regelt die Vereinbarungsstruktur (Rahmenvereinbarung, Abteilungsvereinbarung, Mitarbeitervereinbarung), sie enthält unternehmensweite Vorgaben für den Remote-Modus in Bezug auf Entscheidungsfindungen zu Remote-Arbeit, sie definiert maximale/minimale Ausmaße von Remote-Work und Office-Anwesenheit. Die Remote-Abteilungsvereinbarung wird (auf Basis der Rahmenvereinbarung) zwischen Führungskraft und Abteilung individuell getroffen.

Hier soll optimal auf das Tätigkeitsprofil (Prozess) und spezielle Mitarbeitergewohnheiten (Typus) der Abteilung eingegangen werden. Die Remote-Mitarbeitervereinbarung wird (auf Basis der Rahmenvereinbarung) zwischen Führungskraft und Mitarbeiter individuell getroffen. Hier soll optimal auf das Tätigkeitsprofil (Prozess) und spezielle Mitarbeitergewohnheiten (Typus) eingegangen werden. Die Remote-Vereinbarungen sind zusammenfassend in einer Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Unternehmen geregelt und festgehalten.



Quelle: Pixabay, Vereinbarung

## 4.6 REMOTE-ARBEITSZEIT

Die Umsetzung der Regelungen, Vereinbarungen auf Arbeitszeit muss im Remote-Betrieb gewährleistet sein.

### Dies betrifft Aspekte wie:

- Generelle Einhaltung der arbeitsrechtlichen Bestimmungen
- Einhaltung von Ruhepausen
- Einhaltung höchstzulässiger Grenzen der tägl. Arbeitszeit
- Einhaltung von Ruhezeiten
- Einhaltung der erlaubten täglichen und wöchentlichen Höchstarbeitszeit

### Folgende beispielhafte Festlegungen:

- Es kann stunden- oder tageweise an einer außerbetrieblichen Arbeitsstätte gearbeitet werden.
- Die tatsächliche Arbeitszeit richtet sich nach den betrieblichen Erfordernissen.
- Nur die tatsächliche Arbeitszeit ist zu erfassen und wird abgegolten.



- Überstunden sind bei Remote-Arbeit nicht erlaubt.
- Die Arbeitszeiten sind vom Arbeitnehmer aufzuzeichnen und in einem Online-Tool einzutragen.
- Privat bedingte Unterbrechungen der Arbeitszeit sind darin festzuhalten.
- Der Mitarbeiter ist verpflichtet seine Arbeitszeit am gleichen Tag aufzuzeichnen.
- Die Arbeitszeiten sind von der FK im Online-Tool freizugeben. Die Freigabe erfolgt spätestens am Ende der Arbeitswoche und für das Monat am Monatsletzten.
- Hinsichtlich Urlaubes und Arbeitsverhinderung gelten für außerbetriebliche Arbeitsstätten die gleichen Regelungen wie für betriebliche Arbeitsstätten.
- Urlaubs- und Gleittage können nicht an Remote-Tage angrenzen.
- Fahrten zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeitsstätte gelten nicht als betriebsbedingt und finden daher keine Anrechnung auf die Arbeitszeit.
- Es besteht kein Rechtsanspruch auf Remote-Arbeit.

## 4.7 REMOTE-ERREICHBARKEIT

Hier wird die Erreichbarkeit von Mitarbeitern im Remote-Modus geregelt bzw. vereinbart.

### Erreichbarkeit:

- Telefonisch
- Per Mail
- Persönlich

### Es gelten folgende Ziele:

- Klarheit in der Vereinbarung
- Erreichbarkeit für Kunden, Kollegen,

### Führungskräfte:

- Gewährleistung der Erreichbarkeit
- Hohe Flexibilität für Mitarbeiter

### Mögliche Vorgehensweise:

Die individuellen Erreichbarkeitszeiten zwischen

Mitarbeiter und FK sind in der Abteilungs-/Mitarbeiter-Vereinbarung zu regeln. Die Entscheidungskompetenz liegt bei der Führungskraft.

## 4.8 REMOTE-ARBEITSORT

Hier ist der Remote-Arbeitsort und der Einsatz von Betriebsmitteln am Remote-Arbeitsort definiert.

### Mögliche Vereinbarungen:

- Grundsätzlich kann der Dienstnehmer seinen Arbeitsort bei Remote-Arbeit selbst bestimmen, sofern dieser in Österreich liegt und der Dienstnehmer innerhalb von zwei Stunden (Richtwert) mit öffentlichen Verkehrsmitteln seinen Arbeitsplatz im Office erreichen kann.
- Im Einzelfall können in der Abteilungs-/Mitarbeitervereinbarung auch größere Entfernungen vereinbart werden. Entscheidungskompetenz liegt bei der FK.
- Als Dienort gilt der Standort in Wien.
- Die für die Arbeitsleistung notwendigen, dem ergonomischen und sicherheitstechnischen Standard entsprechenden Arbeitsmittel werden vom Arbeitgeber für die Zeit der Tätigkeit an der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zur Verfügung gestellt.
- Folgende Arbeitsmittel werden vom Dienstgeber zur Verfügung gestellt:
  - » Laptop
  - » Mobiltelefon
  - » Tastatur, Maus
  - » Auf speziellen Wunsch: Bildschirm
  - » Tasche ?
  - » Möbel ?
  - » ...
- Darüber hinaus kann die Ausstattung bei speziellen Anforderungen individuell in der Abteilungs-/Mitarbeitervereinbarung nach technischen und organisatorischen Anforderungen mit der zuständigen Führungskraft in Absprache mit IT-Services vereinbart werden.
- Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, diese Arbeitsmittel nur im Rahmen der vereinbarten Remote-Arbeit zu benutzen und die

Benützung durch Dritte auszuschließen.

- Die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sind bei Beendigung des Remote-Arbeitens bzw. über Aufforderung des Arbeitgebers dem Arbeitgeber unverzüglich zurückzustellen bzw. ist zu ermöglichen, die Arbeitsmittel zu übernehmen.
- Der Dienstgeber geht davon aus, dass dem Dienstnehmer durch Remote-Arbeit keine zusätzlichen Aufwendungen entstehen. Für die bereitgestellten Arbeitsmittel wird daher keine Pauschalabgeltung gewährt.
- Die Wahl des Arbeitsplatzes im Rahmen der Remote-Arbeit obliegt dem Dienstnehmer.
- Der Dienstgeber stellt dem Dienstnehmer Informationen hinsichtlich Arbeitsplatzergonomie zur Verfügung und schult den Dienstnehmer zum Thema Arbeitssicherheit ein.
- Der Arbeitnehmer ist verpflichtet, die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel so zu verwahren, dass eine Beschädigung durch Dritte möglichst ausgeschlossen ist.
- Unfälle während der Remote-Arbeit sind umgehend mit einer genauen Schilderung des Unfallhergangs an die Personaladministration und die Führungskraft zu melden. Die Nachweispflicht für das Vorliegen eines Arbeitsunfalles liegt beim Dienstnehmer. Da bei Remote-Arbeit eine völlige Absicherung des Dienstnehmers, ob ein Unfall als Arbeitsunfall seitens der ÖGK anerkannt wird, nicht möglich ist, ist auch hier ein höheres Maß an Eigenverantwortung gefordert.

- Kundenbesuche in der außerbetrieblichen Arbeitsstätte des Dienstnehmers sind aus Sicherheits- und Haftungsgründen nicht zulässig.
- Auf den Schutz von Daten und Informationen ist in gleicher Weise zu achten und zu sorgen, wie dies für den Betrieb vorgesehen ist.
- Vertrauliche Daten und Informationen sind von Unternehmen und Mitarbeiter so zu schützen, dass Dritte keine Einsicht nehmen und/oder keinen Zugriff haben können.
- Der Mitarbeiter ist verpflichtet die geltenden IT-Richtlinien des Unternehmens einzuhalten.
- Sollten sich weitere Personen im unmittelbaren Umfeld des Mitarbeiters befinden, ist durch den Mitarbeiter zu gewährleisten, dass keine Daten von anderen Personen eingesehen bzw. dienstliche Gespräche oder Informationen mitgehört werden können.
- Für Schäden, die der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber im Zusammenhang mit dem Betrieb der außerbetrieblichen Arbeitsstätte zufügt, haftet er nach den Bestimmungen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes. Dies gilt auch für die im gemeinsamen Haushalt mit dem Arbeitnehmer lebenden Personen.

## 5.0 ARBEITSPROZESSE UNTER NEUEN VORAUSSETZUNGEN

Für unsere Arbeitsprozesse stehen uns drei große Gruppen zur Verfügung:

- Konzentriertes Arbeiten
- Collaboratives Arbeiten
- Kommunikatives Arbeiten



Quelle: Grafik Andreas Gnesda

Folgende Ziele verfolgen wir:

- Schaffung Bewusstsein, welche Tätigkeitsgruppe der jeweilige Prozess erfordert
- Schaffung Bewusstsein, wie der Prozess unter neuen Voraussetzungen abzuwickeln ist
- Rückkoppelungen in den Prozess identifizieren
- Schaffung Bewusstsein dafür, welches Betriebssystem braucht das spezifische Tätigkeitsprofil, der spezifische Prozess
- Schaffung Bewusstsein dafür, welches räumliche Umfeld braucht das spezifische Tätigkeitsprofil, der spezifische Prozess
- Anleitung zur Implementierung

Das Betriebssystem schafft Bewusstsein für Einordnung der Prozesse in unterschiedliche Tätigkeitsgruppen und dort in Tätigkeitsprofile. Das Betriebssystem gibt Anleitung und schafft Bewusstsein, wie Prozesse in neuem Arbeitsstil/-umfeld noch effizienter und effektiver abgewickelt werden können. Das Betriebssystem gibt Rückkoppelung in den Prozess und regt Änderungen im Prozess-Design an.

## 5.1 PROZESS KONZENTRIERTES ARBEITEN

Konzentration ist einer der drei großen Tätigkeitsgruppen.

Konzentriertes Arbeiten kann

- alleine (z. B. in Einzelzimmer, Denkerzelle, ...)
- nebeneinander (z. B. in einer Bibliothek, ...) stattfinden.

Ziel ist maximale Effizienz und Effektivität – daher:

- Bewusstsein: Warum arbeite ich konzentriert?
- Bewusstsein: Auf was kommt es bei der Tätigkeit an?
- Bewusstsein: Wann und wie oft arbeite ich konzentriert?
- Bewusstsein: Welche Arbeitsmittel brauche ich?
- Bewusstsein: Was erwarte ich mir von meiner digitalen Anbindung?
- Bewusstsein: Welche Software (z. B. Kommunikationsplattformen, Projektportale, ...) brauche ich?
- Bewusstsein: Wie soll das räumliche Umfeld aussehen?

## 5.2 PROZESS COLLABORATIVES ARBEITEN

Collaboratives Arbeiten ist eine der drei großen Tätigkeitsgruppen.

Collaboratives Arbeiten kann

- konzentriert collaborativ (z. B. gemeinsame Projektarbeit, gemeinsame Ideenfindung, ...)
- spontan collaborativ (z. B. Routine-Tätigkeiten im Office nebeneinander und stets ein wenig im Kontakt mit KollegInnen, ...)

erfolgen.

Ziel ist maximale Effizienz und Effektivität – daher:

- Bewusstsein: Warum collaborieren wir?
- Bewusstsein: Mit wem collaborieren wir?
- Bewusstsein: Wann und wie oft collaboriere ich?

- Bewusstsein: Auf was kommt es bei der Tätigkeit an?
- Bewusstsein: Welche Arbeitsmittel brauche ich?
- Bewusstsein: Was erwarte ich mir von meiner digitalen Anbindung?
- Bewusstsein: Welche Software (z. B. Kommunikationsplattformen, Projektportale, ...) brauche ich?
- Bewusstsein: Wie soll das räumliche Umfeld aussehen?
- Bewusstsein: Organisationshilfen (z. B. Agenda-Vorlage, Einladungsvorlagen, Protokoll-Vorlagen, Rollen-Vorlagen, Outcome-Vorlagen, ...)

## 5.3 PROZESS KOMMUNIKATIVES ARBEITEN

Kommunikation ist eine der drei großen Tätigkeitsgruppen. Kommunikation erfolgt immer gemeinsam. Ziel der Kommunikation kann Austausch, Präsentation, Koordination, Synchronisation, Ausbildung, Training, Vortrag, Workshop, Impuls, Inspiration, ... sein.

Ziel ist maximale Effizienz und Effektivität – daher:

- Bewusstsein: Warum kommunizieren wir?
- Bewusstsein: Mit wem kommunizieren wir?
- Bewusstsein: Wann und wie oft kommuniziere ich?
- Bewusstsein: Auf was kommt es bei der Tätigkeit an?
- Bewusstsein: Welche Arbeitsmittel brauche ich?
- Bewusstsein: Was erwarte ich mir von meiner digitalen Anbindung?
- Bewusstsein: Welche Software (z. B. Kommunikationsplattformen, Projektportale, ...) brauche ich?
- Bewusstsein: Wie soll das räumliche Umfeld aussehen?
- Bewusstsein: Organisationshilfen (z. B. Agenda-Vorlage, Einladungsvorlagen, Protokoll-Vorlagen, Rollen-Vorlagen, Outcome-Vorlagen, ...)

## 6.0 REMOTE-OFFICE UND REMOTE-PLACE

Das erhöhte Ausmaß an Remote-Arbeit verändert die Anforderungen an das Remote-Office (den Arbeitsort) und den Remote-Place (den dritten Ort, an dem Arbeitsleistung erbracht wird).

Folgende Ziele haben sich für den Remote-Place (Dienstort) verstärkt:

- Ort der Begegnung mit Menschen zur Kommunikation
- Ort der Begegnung mit Menschen zur Collaboration
- Ort der Begegnung mit Unternehmenskultur

Büros mit einem hohen Remote-Anteil schauen anders aus. Der Begegnung mit Menschen zur Kommunikation und Collaboration muss weit mehr Raum geschenkt werden. Wichtig ist, dass der Dienstort ein starker Träger/Ausdruck von Unternehmenskultur ist.

## 6.1 REMOTE-OFFICE

Hier stellt sich die Frage, welche strategischen Festlegungen sind für die Optimierung des Remote-Office (Dienstortes) zu überdenken bzw. zu klären?

- Das Büro soll maximale Prozess-Unterstützung (Effektivität und Effizienz) gewährleisten.
- Es soll ein Ort der Begegnung sein.
- Flächen sind hinsichtlich Größe und Zuschnitt zu optimieren (Flächeneffizienz = Flächenreduktion = Kosteneffizienz).
- Das Büro soll zum Kultur-Magneten werden.

Folgende Themen sind im Projekt zu diskutieren bzw. zu überdenken:

- Konzept für tätigkeitsbasiertes Arbeiten
- Einsatz von speziellen Modulen für Kommunikation, Collaboration
- Gibt es noch zugeordnete Einzelzimmer? Für wen?
- Bürokonzert mit Auflagen-Wahrung Distanz und Dichte (Corona)

- Sharing als Konsequenz des Remote-Arbeitens
- Home-Base-Konzept (haben Abteilungen einen zugeordneten Bereich?)
- Zutrittskonzept für Gebäude (öffentliche, halb-öffentliche, interne Bereiche)
- Ablage-/Storage-Systeme
- Support-Module
- Gebäude-/Geschoss-/Bereichskapazitäten
- Welche Elemente erhöhen die kulturelle Anziehungskraft?
- ...

## 6.2 REMOTE-PLACE

Hier stellt sich die Frage, welche strategischen Festlegungen sind für die Optimierung des Remote-Place (dritten Ortes) zu überdenken bzw. zu klären?

- Der Remote-Place soll maximale Prozess-Unterstützung (Effektivität und Effizienz) gewährleisten.
- Fragen der infrastrukturellen Ausstattung sind zu klären.
- Fragen der digitalen Anbindung sind zu klären.
- Kostenfragen sind zu klären.
- Folgende Themen sind im Projekt zu diskutieren bzw. zu überdenken:
- Arbeitsmittel für den Remote-Place (welche, wer trägt Kosten, ...)
- Gibt es Arbeitsprozesse, die bestimmte Remote-Place-Erfordernisse erfüllen müssen (z. B. Vertraulichkeit)?
- Datenanbindung, IT-Security
- Arbeitssicherheit
- Laufende Betreuung, Servicierung
- ...

## 6.3 REMOTE-SERVICES

Das Service-Angebot für Remote-Arbeit ist zu überdenken bzw. zu überarbeiten. Mitarbeiter sollen im Remote-Office (Dienstort) und am Remote-Place optimal serviert werden.

Folgende Themen sind im Projekt zu diskutieren bzw. zu überdenken:

- Büroservices
- IT-Services
- Gesundheitsservices, ergonomische Beratung
- Verpflegungsservices (Catering, ...)
- Gebäudeservices (Reinigung, Instandhaltung, ...)
- Sicherheitsservices
- Empfangsservices
- Concierge-Services
- ...

## 7.0 REMOTE-LEADERSHIP

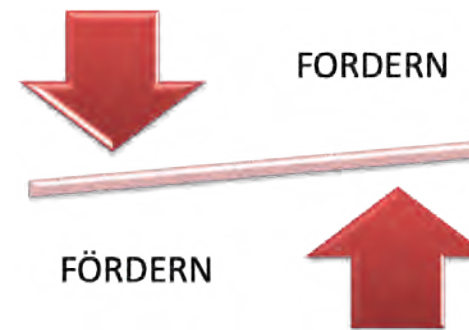
Warum jetzt noch ein Kapitel zum Thema Leadership? Weil „Neue Arbeitswelten“ neue Führungswelten sind und Corona das Führungsverständnis und -verhalten teilweise vollkommen auf den Kopf gestellt hat.

Woran erkennen Sie einen guten Chef, eine gute Chefin? Am großen Zimmer im obersten Geschloß, an den teuersten Möbeln, der besten Kleidung, dem größten Dienstfahrzeug oder an anderen Attributen? Wohl kaum. Auch wenn das für viele Organisationen noch immer stimmen mag, die Zeiten haben sich geändert. Spätestens die Arbeit im Remote-Office zeigt uns, dass es auf diese Dinge nicht mehr ankommt. Neue Arbeitswelt ist vielmehr mit dem Wunsch, der tiefen Sehnsucht nach neuer Führung verbunden. Wie sieht diese neue Führung aus? Führen ist Dienen, Führung ist Dienst am Mitarbeiter. Man führt nicht, in dem man mit Druck andere Menschen klein macht. Man führt auch nicht, indem man Bewunderungszwerg züchtet, denn kleine Mitarbeiter bringen keine großen Leistungen. Führen heißt, Menschen zu entwickeln, sie zu befähigen, sie groß zu machen, ihnen zu helfen zur Entfaltung und Selbstverwirklichung zu finden.

Corona und das Remote-Office haben das nicht gerade einfacher gemacht. Ich kenne ganz viele Menschen, die sich über die starken Belastungen

des digitalen Führens in den letzten Monaten beklagt haben, die darunter gelitten haben, abends nach bis zu vierzig Video-Calls todmüde ins Bett gesunken sind und einfach kaputt waren. Einerseits ist das digitale Führen physisch weitaus fordernder, weil es ein ganz anderes Ausmaß an Aufmerksamkeit verlangt und weil so viele Kleinigkeiten wegfallen, die wir im Laufe eines bis vor Corona üblichen Bürotages automatisch mitgenommen haben, wenn wir durchs Büro gegangen sind oder kurz mal mit den Kollegen einen Kaffee eingenommen haben. Andererseits braucht es viel mehr Zeit, sich ausschließlich digital mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu verständigen, zu koordinieren und abzustimmen.

Aus meiner Sicht ist es extrem wichtig, Führungskräfte bei dieser Umstellung zu unterstützen. Es geht um Methoden und Tools, die jetzt eingesetzt werden können und die Führungsaufgabe erleichtern sollen, und um Einstellung, das Bewusstsein einer Führungskraft in neuen Arbeitswelten. Die zwei großen Hebel einer Führungskraft, das „Fordern“ und das „Fördern“, werden auf Remote-Leadership übertragen. Wie findet man die richtige Balance zwischen Fordern und Fördern, welche Tools und Praktiken setzt man wie und wo ein.



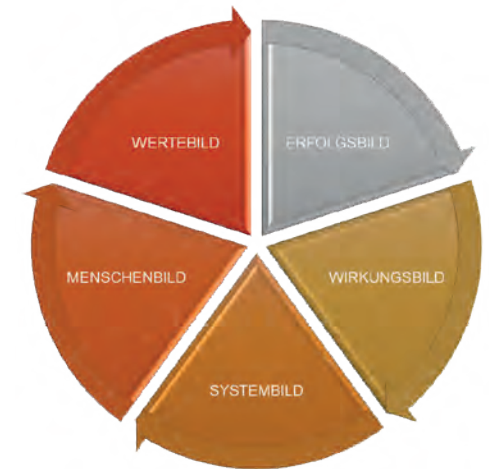
Quelle: Grafik Andreas Gnesda

Zweifellos orientiert sich Remote-Leadership an Ergebnissen und Wirksamkeit. Dies zu erreichen, einzuführen bedarf eines Bewusstseinsbildungsprozesses. Der richtige Impuls entwickelt Bewusstsein und das Bewusstsein ist die Voraus-

setzung für Haltung. Daher am Ende noch ein paar Worte zur Haltung.

## 8.0 HALTUNG UND REMOTE

In Wirklichkeit hat Remote ganz viel mit Haltung zu tun. Ich möchte das hier abschließend anhand unseres Arbeitsweltbild-Kreises darstellen. Ein Kreis, der an beliebiger Stelle beginnt und in einen Kreislauf führt.



Quelle: Grafik Andreas Gnesda

Beginnen wir beim Erfolgsbild, wie beschreiben Unternehmen und Organisationen Erfolg? Es sind noch immer Zahlen wie Umsatz, Gewinn, Ertrag, Marktanteil, Wachstum, Exportanteil oder Shareholder-Value, mit denen wir Erfolg beschreiben. Erfolg hat die Basis in der Wirkung, die ein Unternehmen am Markt, bei Kunden, Mitarbeitern, in der Gesellschaft erzielt. Hinter dem Wirkungsbild versteckt sich das Leitbild, die Vision, Mission eines Unternehmens. Dann stellt sich die Frage, mit welchem System, mit welcher Struktur können wir das erreichen. Sind es eher die pyramidenhaften, hierarchischen, alten Systeme oder sind es neue, kreisförmige sachorientierte Formen der Struktur, die dem Remote-System weitaus mehr entsprechen als das Management by An-



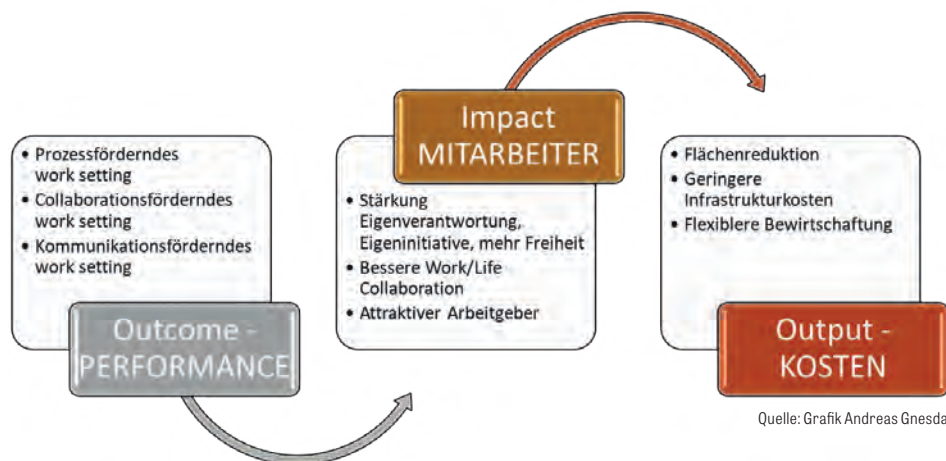
wesenheit. Unter dem Menschenbild verstehe ich gerne eine Haltungsfrage. Geht es um funktionsorientierte Erfüllungsgehilfen, die vielleicht bald durch Künstliche Intelligenz ersetzt werden können, denen jede Aufgabe bis ins kleinste Detail vorgegeben wird und bei denen es nur mehr um mehr, schneller, effizienter geht? Oder geht es um einen Potenzialfaktor, um Lebewesen, die aus ihrem unglaublich komplexen Aufbau so etwas wie Fortschritt, Innovation, Kreativität, Wissen entwickeln können. Was wollen wir sehen und was wollen wir fördern? Um ausgehend von dieser Haltungsfrage die richtigen Mitarbeiter und Mitstreiter zu finden, sind Werte unerlässlich. Werte sind letztlich das, was Menschen antreibt und ausmacht. Wertegemeinschaften können einen ganz anderen Flow entwickeln als Zweckgemeinschaften, das weiß jeder.

In jedem dieser Dreiecke steckt etwas von neuer Arbeitswelt drinnen. Menschen, die mit Werten wie Verantwortung, Eigeninitiative, Vertrauen und Wertschätzung zusammenfinden, an das Potenzial eines eingeschworenen Teams glauben, dafür das richtige flache, agile und leistungsfähige System entwickeln (so wenig wie möglich und soviel wie notwendig), um damit große Wirkung zu erzeugen, dann ist der Erfolg nicht mehr wegzudenken und entsteht als logische Konsequenz.

Derzeit bietet sich eine unglaubliche Chance, ausgehend von den Veränderungen im Arbeitsverhalten, die uns erst Corona gezeigt hat, in dreifacher Weise zu gewinnen:

Mit den Möglichkeiten, die Remote bietet, noch prozessfördernder zu werden, damit effizienter und effektiver oder wirksamer, Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern und optimal auf die Prozesse des Unternehmens abzustimmen. Outcome ist die Wirkung und Erfolg ist die Folge daraus. Zweitens dem Wunsch nach Freiheit, Eigenverantwortung und Eigeninitiative Raum zu geben, für eine bessere Work/Life Collaboration zu sorgen und damit noch attraktiverer Arbeitgeber zu sein, hat einen massiven Impact auf Mitarbeiter. Und letztlich als logische Konsequenz Flächen einzusparen, Infrastruktur- und Bewirtschaftungskosten zu reduzieren als zusätzlicher und gleichzeitiger Output. Zeigen Sie mir ein Projekt, bei dem Sie gleichzeitig die Qualität Ihrer Prozesse verbessern, eine positive Wirkung bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielen und Kosten reduzieren können – Sie werden nicht viele finden.

Drei große Ziele, die sich hier und jetzt gegenseitig unterstützen und fördern und nicht ausschließen – auf geht's!



## 9.0 FAZIT

Bis Mitte März 2020 haben wir alle angenommen, dass wir in Zeiten stetiger Veränderung leben. Corona und die Zeit nach Freitag, dem 13. März hat uns in einem neuen, noch nie dagewesenen Ausmaß aufgezeigt, was Veränderung wirklich bedeutet, in welcher Härte und Geschwindigkeit sie stattfindet und wie umfassend sie alle Bereiche unseres Lebens betrifft. Sechs Monate an Erfahrung liegen jetzt hinter uns.

Ich hoffe, dass Ihnen dieses White Paper bei der einen oder anderen Fragestellung hilfreich ist, ein wenig Impuls und Inspiration schafft, und freue mich über weitere Anregungen und Erfahrungen von Ihnen und wünsche Ihnen für eine derzeit nicht vorhersehbare Zukunft alles, alles Gute!



Quelle: Pixabay

#### Über den Autor: Andreas Gnesda

Geboren 1966 in Wien, verheiratet, Vater von drei Kindern. Begeisterter Unternehmer, Arbeitswelten-Experte, seit 1985 als Gestalter von Arbeitswelten tätig. Mehr als fünfhundert teamgnesda Projekte im In- und Ausland mit seinem Unternehmen teamgnesda unterstreichen sein Anliegen: die Schaffung von Arbeitswelten, die Menschen und Organisationen wirksam machen! (Beispielsweise Erste Campus, Bank Austria Campus, Wirtschaftsuniversität Wien, ÖBB, Verbund, HP, Post, OMV, Gerichtszentrum Wien, Raiffeisenbank, etc.). Seine Erfahrungen gibt er seit vielen Jahren

als Lektor an Universitäten, Fachhochschulen, als Key-Note-Botschafter, als Trainer und Buchautor weiter. Seit 2017 Beiratsvorsitzender der Leitbetriebe Austria, Leitung der Unit Arbeitswelten bei Leitbetriebe Austria.



Copyright: Renée del Missier

#### Buch-Publikationen:

- Andreas Gnesda: Next World of Working, zu den Gipfeln eines sinnerfüllenden Lebens, Molden Verlag, Wien 2016
- Michael Bartz, Andreas Gnesda, Thomas Schmutzer: Unternehmen der nächsten Generation, Atlas des neuen Arbeitens, Springer Gabler Verlag, Deutschland 2017
- Sebastian Wörwag, Alexandra Cloots als Herausgeber: Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch, aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices, Springer Gabler Verlag, Deutschland 2018



Copyright: Sabine Klimpt

Monica Rintersbacher (Geschäftsführerin Leitbetriebe Austria) und Andreas Gnesda (Beiratsvorsitzender Leitbetriebe Austria)

## EXZELLENZ UND VERANTWORTUNG: DIE LEITBETRIEBE

Leitbetriebe repräsentieren das Beste, was ein Land an Unternehmergeist zu bieten hat: Erfolgreich, innovativ, nachhaltig und wachstumsstark spielen sie eine Schlüsselrolle für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Österreich.

Dabei macht wirtschaftlicher Erfolg alleine ein Unternehmen noch nicht zu einem Leitbetrieb. Ebenso bedeutend wie die kurz- und langfristige Profitabilität sind soziale und ökologische Verantwortung sowie ein fairer und wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern und allen Stakeholdern. Damit sind Leitbetriebe Vorbild und Treiber für die heimische Wirtschaft im Gesamten sowie für ihre Region und Branche im Besonderen. Durch ihr verantwortungsbewusstes Handeln erlangen sie Vorbildcharakter für alle Unternehmen.

Die österreichischen Leitbetriebe spiegeln dabei die ganze Vielfalt der heimischen Wirtschaft wider: Großkonzerne und mittelständische Unternehmen, Industrie, Handel und Dienstleistung, Global Champions und regional tätige Unternehmen können sich durch ihr erfolgreiches und verantwortungsvolles Handeln für den elitären Kreis der Leitbetriebe qualifizieren. Leitbetriebe Austria vertritt die Interessen dieser in jeder Hinsicht vorbildlichen Unternehmen und bietet diesen eine bewährte Plattform zum Austausch von Know-how und zum Aufbau vertrauensvoller, langfristiger, branchen- und regionenübergreifender Beziehungen.

[www.leitbetriebe.at](http://www.leitbetriebe.at)





