

Initiative Neue Welt der Arbeit

Bericht der Fokusgruppe
„Arbeitsplatz der Zukunft“

Unter wissenschaftlicher Leitung
der Wirtschaftsuniversität Wien

Über die BDO

Wer Technologie und Wissen vorantreibt, richtet den Blick gen Zukunft. Die BDO Consulting GmbH unterstützt bei der strategischen Entwicklung vom ersten Projektgedanken bis zur Umsetzung. Dabei begleiten wir unsere Kund:innen vom ersten bis zum letzten Schritt und drehen zusammen an den richtigen Stellschrauben, um den optimalen Lösungsweg für ihre Herausforderungen zu finden.

Damit großartiger Erfolg gesichert ist, setzen wir auf innovative Strategien und ganzheitliche Lösungen unter anderem in der Gesundheitsbranche, Organisationsberatung bis hin zu IT-Risikomanagement und Cyber Security. Unsere erfahrenen Expert:innen helfen dabei,

bisher ungenützte Potenziale zu verwirklichen. Bei allem, was wir tun, steht vertrauensvolle und klare Kommunikation an oberster Stelle. Darum haben wir als persönlicher Ansprechpartner immer ein offenes Ohr.

Als Profis unterstützen wir mit unserem multidisziplinären Ansatz innerhalb unserer Services, die die Bereiche Accounting, Assurance, Consulting, Corporate Finance, People & Organisation sowie Tax umfassen. In der Abstimmung mit unserem internationalen Netzwerk ist nachhaltiger Projekterfolg auch über Ländergrenzen hinweg garantiert. Wir bieten Unterstützung in 160+ Ländern – mit einheitlich hohen Qualitätsstandards. WE SEARCH FOR GREATNESS.



„Wir bei BDO finden: Ideen brauchen Raum zum Wachsen! Wir müssen Arbeitsplätze neu denken und innovative Konzepte entwickeln, um als Arbeitgebende heute bestehen zu können. Die Unternehmenskultur, die oft als die Persönlichkeit einer Organisation beschrieben wird, erhält durch die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten eine völlig neue Facette. Mit unserer jahrelangen Expertise und einem multidisziplinären Ansatz helfen wir dabei, ungenutzte Potenziale zu verwirklichen und nachhaltige Erfolge zu schaffen.“

Birgit Meyer,
Managerin bei BDO

Über café+co

café+co ist als Qualitäts- und Serviceleader im Bereich Automaten-Catering und Kaffeerversorgung in Zentral- und Osteuropa mit derzeit zehn operativen Tochtergesellschaften in Österreich und in sieben weiteren Ländern tätig. Die Unternehmensgruppe beschäftigt sich vor allem mit dem Betrieb und Service von Automaten für Heiß- und Kaltgetränke bzw. Snacks sowie Espresso-

maschinen. Im Jahr 2023 wurden eine halbe Milliarde Portionen an den über 60.000 café+co Standorten konsumiert. Neben den vollautomatischen café+co Shops in Privatunternehmen und öffentlichen Einrichtungen betreibt café+co zudem elf Selbstbedienungscafés und zwei café+co Corner. In der Unternehmensgruppe sind über 2.200 Mitarbeiter:innen beschäftigt.



„Der Schlüssel zum nachhaltigen Unternehmenserfolg liegt darin, die Chancen der sich wandelnden Arbeitswelt zu nutzen und gemeinsam eine bessere Zukunft zu gestalten. Dabei ist eine Unternehmenskultur entscheidend, die Fürsorge und Wertschätzung in den Mittelpunkt stellt. Eine gute Versorgung ist nicht nur Motivator für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern schafft auch ein Umfeld, in dem sich Menschen entfalten und über sich hinauswachsen können. Die „beste Pause“ ist unser Anspruch für Unternehmen und ihre Mitarbeitenden, um gemeinsam Großes zu erreichen und den Erfolg nachhaltig zu sichern.“

Fritz Kaltenecker,
CEO der café+co International Holding

Wandel mitgestalten

Im Miteinander von Unternehmen und Mitarbeiter:innen setzt die Initiative „Neue Welt der Arbeit“ der Leitbetriebe Austria auf Dialog, Lösungsorientierung und den gelungenen Austausch zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen.



Das Thema Arbeit hat sich im öffentlichen Diskurs zu einem Tauziehwettbewerb entwickelt: zwei verhärtete Fronten, die unerbittlich ihre Standpunkte vertreten, ohne einen tatsächlichen Diskurs zu schaffen: auf der einen Seite stehen die Arbeitnehmer:innen und auf der anderen die Arbeitgeber:innen. Diese Entwicklung hat das Klima rund um das Arbeiten so beeinflusst, dass es zunehmend negativ konnotiert wird.

Gleichzeitig unterliegen die vielen Facetten von Arbeit einem Wandel: Diesen Wandel mitzugestalten, zu beleuchten und proaktiv neue Ansätze und Lösungen zu finden, ist die Zielsetzung der Initiative „Neue Welt der Arbeit“. Sie zeichnet sich durch Offenheit und Leadership aus, bietet Unternehmen eine fundierte Plattform für den Dialog, um gemeinsame Ziele zu verfolgen sowie die Bedürfnisse aller Beteiligten im Blick zu behalten. Die Initiative „Neue Welt der Arbeit“ möchte gegenseitiges Verständnis für die Bedürfnisse, Motivationen und Beweggründe von Unternehmen und Angestellten aufbauen und so zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas, aber auch der Produktivität in Österreich beitragen. Dazu wurden Plattformen für einen Dialog beider Seiten entwickelt, um Aspekte einer positiven Positionierung des Konzepts Arbeit zu finden und zu benennen. Kern der Initiative sind Fokusgruppen, die das Fundament für intensiven Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Arbeitskonzepte bieten.

Als Initiatorinnen bauen wir auf das offene und respektvolle Miteinander und setzen damit bewusst einen Gegenpunkt zu einem mitunter aufgeheizten, konfliktbehafteten und polarisierenden Lagerdenken in der Arbeitswelt. Die Herausforderungen für beide Seiten sind groß und nur gemeinsam zu meistern. Es braucht das Verständnis füreinander. Die Initiative der Leitbetriebe Austria will vor allem verhärtete Positionen aufbrechen und Menschen in der Arbeitswelt zu einem konstruktiven Dialog zusammenbringen.

Unter wissenschaftlicher Begleitung der Wirtschaftsuniversität Wien wurden relevante Themenbereiche der Arbeitnehmer:innen- und Arbeitgeber:innen-Realitäten beleuchtet und gemeinsam bearbeitet. Die Arbeit in der Fokusgruppe bot intensive Gespräche, spannende Einblicke und das Vereinen unterschiedlicher Positionen: Im vorliegenden Bericht werden diese Erfahrungen als konstruktive Impulse und Zusammenschau aufbereitet. So dienen die Ergebnisse als Grundlage, neue Arbeitswelten zu gestalten, in denen sich alle Seiten wiederfinden, die den Stellenwert der Arbeit heben und sie positiv besetzen.

Wir gratulieren BDO Austria, café+co und allen Teilnehmenden zur intensiven Zusammenarbeit, ihrem Lead und der Themenführung für die Arbeitsplätze der Zukunft.

Monica Rintersbacher

Michaela Hebein

Manuela Lindlbauer

Contents

1 Executive Summary	3
2 Einleitung	4
3 Die Ausgangslage	7
3.1 Homeoffice und Remote Work	7
3.2 Die Zukunft des Büros	8
3.3 Nachhaltigkeit	9
3.4 Nachhaltiger Arbeitsplatz	10
4 Diese Studie	12
5 Trends	13
5.1 Remote Work ist gekommen, um zu bleiben	13
5.2 Nachhaltigkeit wird immer mehr zum Leitmotiv	13
6 Möglichkeiten	15
6.1 Remote Work bietet Vorteil für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen	15
6.2 Stakeholder erwarten Nachhaltigkeit	15
7 Herausforderungen	17
7.1 Remote Work kann Büro nicht vollständig ersetzen	17
7.2 Remote Work Best Practices müssen sich erst etablieren	18
7.3 Die Nachhaltigkeitstransformation ist komplex	18
7.4 Anreize sind nicht immer auf Nachhaltigkeit ausgerichtet	19
8 Lösungen	20
8.1 Remote Work funktioniert mit passenden Regeln und Strukturen	20
8.2 Büro und Remote Work müssen komplementär sein	21
8.3 Nachhaltigkeit funktioniert nur im Gesamtpaket	21
8.4 Führung und Unternehmenskultur als Schlüssel zur Transformation	22
8.5 Flexibler Anpassungsprozess	23
9 Diskussion	24
9.1 Trends in der Arbeitswelt	24
9.2 Möglichkeiten	24
9.3 Herausforderungen	24
9.4 Lösungsansätze	25
10 Fazit & Implikationen	27
10.1 Individuelle Ebene	28
10.2 Unternehmerische Ebene	29
10.3 Gesellschaftliche Ebene	29
10.4 Lösungsansätze	29
11 Anhang I: Methodik	30
12 Anhang II: Quellenverzeichnis	31

1 Executive Summary



Im Rahmen der Studie „Neue Welt der Arbeit“ führen wir eine Fokusgruppe zum Thema „Arbeitsplatz der Zukunft“ durch. Für diese kombinieren wir eine gründliche Literaturrecherche mit einer Fokusgruppe bestehend aus neun Arbeitnehmer:innen aus dem Angestelltenbereich. Unsere qualitative Analyse deckt zentrale Trends auf, die die Arbeitswelt von morgen prägen werden. Dazu gehören die kontinuierliche Relevanz von Remote Work und die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit als Leitmotiv wirtschaftlichen Handelns.

Diese Trends bieten vielversprechende Möglichkeiten, von denen sowohl Arbeitnehmer:innen als auch Unternehmen profitieren. Gleichzeitig erlauben diese es, die ambitionierteren Nachhaltigkeits-Erwartungen und -Richtlinien zu erfüllen, die Stakeholder und Gesetzgeber an Unternehmen richten.

Allerdings stellen sie Unternehmen auch vor mehrere Herausforderungen: Remote Work kann das Büro nicht ersetzen und Best Practice für die Integration beider Arbeitsweisen müssen sich erst etablieren. Zusätzlich ist die Transformation zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur ein komplexes Unterfangen, das mit gegenläufigen Anreizen kämpft.

Abschließend diskutieren wir Lösungsansätze für Regeln und Strukturen für Remote Work, die komplementäre Gestaltung von beiden Arbeitsweisen und einen integrierten Zugang zu Nachhaltigkeit sowie die zentrale Verantwortung von Führungskräften in dem Transformationsprozess hin zu einem ökologisch wie sozial nachhaltigen Arbeitsplatz der Zukunft.

2 Einleitung



Die Arbeitswelt durchläuft einen tiefgreifenden Wandel, beschleunigt durch Digitalisierung infolge der COVID-19-Pandemie sowie durch demografische, kulturelle und ökonomische Veränderungen. In einer Reihe von Teilstudien analysieren wir spezifische Aspekte dieser Entwicklung. In dieser Teilstudie befassen wir uns mit der Zukunft des Arbeitsplatzes mit dem Fokus auf Bürotätigkeiten. Dieser Arbeitsplatz wird sowohl von der Digitalisierung als auch von der Nachhaltigkeitstransformation stark beeinflusst. Die voranschreitende Digitalisierung des Arbeitsplatzes zeigt sich in Homeoffice- oder weiter gefassten Remote Work-Regelungen, die viele vormals im Büro erledigte Tätigkeiten in den privaten Raum verlagern. Diese Entwicklungen werfen Fragen nach der zukünftigen Rolle des Büros und der vorherrschenden Arbeitskultur auf. Gleichzeitig interagiert hier die Digitalisierung

mit dem Übergang zu mehr Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit hat einerseits eine ökologische Komponente, die von Unternehmen ressourcenschonendere Geschäftsmodelle verlangt. Andererseits betrifft Nachhaltigkeit auch soziale Aspekte innerhalb und außerhalb des Unternehmens und Fragen der Unternehmensführung, die starken Einfluss auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft haben. Im Kontext dieser Veränderungen untersucht unsere Studie die Auswirkungen dieser Trends in Österreich und diskutiert die daraus resultierenden Konsequenzen für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft sowie die sich ergebenden Chancen und Herausforderungen.

Individuelle Arbeitnehmer:innen stehen vor vielen Verbesserungen, die auf den Trends Remote Work und Nachhaltigkeit basieren. Remote Work ermöglicht einen

flexibleren Arbeitsalltag, der ohne Produktivitätseinbußen eine bessere Work-Life-Balance bietet. Tatsächlich kann diese Arbeitsform die Produktivität sogar steigern und eröffnet gerade Arbeitssuchenden in geographisch peripheren Regionen mehr Fairness im Zugang zum Arbeitsmarkt. Es erscheint plausibel, dass daraus eine durchschnittlich bessere Marktposition für Arbeitnehmer:innen resultiert. Nachhaltige Unternehmen wirken sich ebenfalls positiv auf individuelle Arbeitnehmer:innen aus. Ein sozial nachhaltiger Umgang mit Arbeitnehmer:innen fördert deren Gesundheit, Bildungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen, Partizipation und Bezahlung. Indirekt können Jobs in nachhaltigen Unternehmen aufgrund ihrer Beständigkeit eine größere Jobsicherheit bieten. Allerdings bringen diese Trends auch potenzielle Nachteile mit sich, die sich zwar auf bestimmte Gruppen konzentrieren, für diese aber signifikant sein können. Nicht alle Arbeitnehmer:innen profitieren von Remote Work, sei es weil ihre Tätigkeit keinen Zugang dazu bietet oder sie dadurch einem stärkeren Konkurrenzdruck ausgesetzt sind. Auch die Umstellung auf einen sozial wie ökologisch nachhaltigeren Arbeitsplatz kann vereinzelt zu Nachteilen führen, besonders für jene Arbeitnehmer:innen, deren Privilegien schwinden oder die direkt mit Kosten für die Anpassung konfrontiert sind.

Unternehmen können ebenfalls deutlich von dem Wandel zu Remote Work und Nachhaltigkeit profitieren. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass Remote Work die Produktivität der Mitarbeiter:innen steigert¹ und gleichzeitig Lohnforderungen senkt, da die resultierende Flexibilität oft als Teil des Gesamtvergütungspakets betrachtet wird.² Diese Arbeitsform erhöht zudem die Jobzufriedenheit und die Loyalität zum Unternehmen, was die Fluktuation reduziert. Remote Jobs ziehen auch ein breiteres und diverseres Bewerber:innenfeld an, was zu einer vielfältigeren Belegschaft führt. Zudem wird mittelfristig weniger Bürofläche benötigt, obwohl die wandelnde Nutzung der Räumlichkeiten diese Ersparnisse teilweise aufheben könnte. Nachhaltiges Handeln bringt ebenfalls Vorteile mit sich. Es ermöglicht Unternehmen, Forderungen von Kund:innen, Mitarbeiter:innen sowie der Gesellschaft und der Politik nachzukommen. Nachhaltigere Geschäftsmodelle sind oft robuster und führen zu langfristig besseren Ergebnissen, da sie Risiken wie Rohstoffknappheit oder regulatorische Änderungen proaktiv angehen. Jedoch stehen Unternehmen auch vor Herausforderungen in diesem Transformationsprozess. Diese Studie legt nahe,

dass in vielen Unternehmen die Unternehmenskultur und Managementpraktiken noch stark auf Präsenzarbeit ausgerichtet sind und für eine Welt mit einem signifikanten Anteil an Remote Work neu angepasst werden müssen. Dieser Wandel wird voraussichtlich komplex und bietet selten die eine "richtige" Lösung. Organisationen stehen vor einem potenziell kostspieligen Anpassungsprozess, um sich in dieser neuen Welt zu rechtzufinden. Die Umstellung zu mehr Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette stellt eine große Herausforderung dar, besonders für jene Unternehmen und Arbeitnehmer:innen, die umfangreiche Anpassungen vornehmen müssen. Unternehmen, die weitreichende Änderungen an ihrem Geschäftsmodell umsetzen müssen, könnten mit substanziellen Risiken konfrontiert werden.

Gesellschaftlich betrachtet bringen die Themen Remote Work und Nachhaltigkeit wahrscheinlich überwiegend positive Effekte mit sich. Produktivitätsgewinne und verbesserte Arbeitsbedingungen führen zu höheren Lebensstandards und einer verbesserten Lebensqualität. Eine gleichmäßigere Verteilung von Möglichkeiten kann zudem problematische Unterschiede zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen und Regionen ausgleichen. Dies wird durch nachhaltigere Unternehmen zusätzlich unterstützt, da ökologische und soziale Nachhaltigkeit die wirtschaftliche Fragilität reduziert und voraussichtlich zu weniger langfristigen Problemen führt. Allerdings muss die Gesellschaft auch die Friktionskosten beider Trends tragen. Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen, die ihren Anpassungsprozess nicht schnell oder weitreichend genug durchlaufen, können in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten und dadurch soziale und wirtschaftliche Probleme aufwerfen, besonders wenn diese Anpassungsschwierigkeiten geographisch oder sektoral konzentriert auftreten.

In dieser Studie stellen wir mehrere Lösungsansätze vor, um den Entwicklungen im Bereich Remote Work und Nachhaltigkeit effektiv zu begegnen. Wir skizzieren, wie sich Unternehmenskultur und Arbeitsalltag in Richtung Flexibilität entwickeln können, um besser auf Remote Work vorbereitet zu sein. Es wird dargestellt, wie sich Trends in Richtung einer Spezialisierung von Büros bewegen, die zunehmend darauf ausgerichtet sein müssen, die von Remote-Work-Situationen beeinträchtigt und doch essenziellen sozialen Netzwerke wiederherzustellen und zu unterstützen sowie die Kollaboration zu vereinfachen. Die Umsetzung der

¹ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work?

Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

² Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world (No. w30446).

National Bureau of Economic Research.

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

Nachhaltigkeitskriterien (ESRS) wird eine massive Veränderung in Unternehmen hervorrufen. Um davon profitieren zu können, muss Nachhaltigkeit ein zentrales Element der Unternehmenskultur und ein Leitmotiv in allen Bereichen werden. Das betrifft sowohl die Geschäftsmodelle und die Unternehmensstrategie, als auch die internen Komponenten wie das Arbeitsumfeld und den Umgang mit der eigenen Belegschaft. In all diesen Prozessen ist die Rolle der Führungskräfte entscheidend. Sie sind maßgeblich dafür verantwortlich, eine Remote Work-fähige Arbeitskultur zu schaffen, die die Vorteile von Remote-Work realisiert, ohne die soziale Kohäsion und die Unternehmensziele zu gefährden. Führungskräfte müssen die Transformation hin zu einem nachhaltigen Unternehmen fordern, im Unternehmen etablieren und mittragen. Gleichzeitig ist aber auch ein Buy-in der gesamten Belegschaft notwendig. Die Politik spielt ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Gestaltung von Arbeitsmodellen und der

Förderung von Nachhaltigkeit. Durch Investitionen in digitale Bildung und Infrastruktur kann sie die Einführung von Remote Work maßgeblich unterstützen. Zudem ist sie in der Lage, durch die Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen und die Schaffung von Förderprogrammen die Nachhaltigkeit in Unternehmen voranzutreiben. Unsere Studie identifiziert gerade in dem Bereich der Ausrichtung von Anreizen den größten Hebel für positive Veränderungen. Auch die Abfederung von Umstellungskosten könnte den Übergang zu mehr Nachhaltigkeit beschleunigen. Darüber hinaus kann die Vorbildfunktion des öffentlichen Sektors dazu beitragen, Akzeptanz und Umsetzung dieser Praktiken zu fördern. Die effektive Zusammenarbeit und der Dialog zwischen den Stakeholdern sind entscheidend, um umfassende und wirksame Strategien zu entwickeln, die sowohl Remote Work als auch Nachhaltigkeitsziele erfolgreich integrieren.

3 Die Ausgangslage

Der Arbeitsplatz erfährt durch die beschleunigte Digitalisierung und die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit aufgrund der EU Nachhaltigkeitsstandards (ESRS) tiefgreifende Veränderungen. Die COVID-19-Pandemie hat den Einsatz von Homeoffice und flexiblen Arbeitsmodellen stark vorangetrieben und wirft wichtige Fragen bezüglich der zukünftigen Ausrichtung von Arbeitsplatzgestaltung, -organisation und -kultur auf. Parallel dazu erfordert das Streben nach einem nachhaltigen Arbeitsumfeld ebenfalls bedeutende Anpassungen in diesen Bereichen. Obwohl beide Trends grundsätzlich positive Entwicklungen darstellen, sind die erforderlichen Transformationen aufgrund ihrer Komplexität potenziell kostspielig und bergen das Risiko von Fehlentscheidungen. Vor diesem Hintergrund ist es entscheidend, den Arbeitsplatz der Zukunft unter Berücksichtigung dieser Trends sorgfältig zu gestalten.

3.1 Remote Work

Die COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig verändert und einen entscheidenden Trend zur erhöhten Akzeptanz von Remote Work ausgelöst. Ein durch die Pandemie initiiertes, beispielloses Experiment hat gezeigt, dass bis zu 61 % der Arbeitstage effektiv von zuhause aus geleistet werden können. Obwohl sich diese Zahl mit der Zeit auf etwa 28,1 % in den USA (Stand: Juli 2022;³ Anteil der Arbeitnehmer_innen die manchmal remote arbeiten, Stand 2023 im EU-Mittel: 14,1 %; in Österreich: 17,0 %⁴) stabilisiert hat, deuten verschiedene Indikatoren darauf hin, dass Remote Work ein fester Bestandteil der Arbeitskultur geworden ist und bleiben wird. Die Bereitschaft und der Wunsch vieler Arbeitnehmer_innen, von zuhause aus zu arbeiten, sind signifikant. Viele sind sogar bereit, für die Möglichkeit von Remote Work Einkommenseinbußen in Kauf zu nehmen.

Diese Präferenz ist besonders bei Frauen, Personen mit Kindern und solchen mit langen Pendelwegen ausgeprägt. Dieses Phänomen spiegelt sich in verschiedenen Studien wider, die eine klare Präferenz für flexible Arbeitsmodelle erkennen lassen.⁵

Parallel dazu zeigen Arbeitgeber:innen eine zunehmende Bereitschaft, Remote-Work-Optionen anzubieten. Die Analyse von Jobpostings enthüllt einen deutlichen Anstieg der Stellenangebote, die mindestens einen Remote-Tag pro Woche ermöglichen. Diese Entwicklung ist nicht nur in englischsprachigen Ländern⁶, sondern auch in Österreich und anderen Ländern zu beobachten. Das unterstreicht den globalen Trend zur Anerkennung flexibler Arbeitsmodelle.⁷ Umfragedaten prognostizieren, dass etwa 20 % der Arbeitstage zukünftig von zuhause aus erledigt werden könnten. Diese Schätzung untermauert die Erwartung, dass Remote Work nicht nur eine kurzfristige Reaktion auf die Pandemie, sondern eine langfristige Veränderung in der Struktur des Arbeitsmarktes darstellt.⁸

Die größte bisherige Studie zum Thema Remote Work mit 16.000 Mitarbeiter:innen eines chinesischen Unternehmens einbezogen, liefert interessante Erkenntnisse zu den Vor- und Nachteilen dieser Arbeitsform. Die Mitarbeiter:innen wurden zufällig ausgewählt, um entweder remote zu arbeiten oder ihre Tätigkeit wie gewohnt im Büro fortzusetzen. Die Produktivität der Remote-Gruppe stieg um 13 %, was auf eine erhöhte Arbeitszeit und eine verbesserte Arbeitsleistung zurückgeführt werden konnte. Als den Mitarbeiter:innen im Folgenden die Wahl gelassen wurde, zwischen Remote Work und Büroarbeit zu wählen, verbesserte sich dieser Effekt sogar auf 22 %.⁹ Die Vorteile des Homeoffice lassen sich insbesondere auf die Einsparung von Pendelzeiten, die Fortführung der Arbeit trotz leichter Erkrankungen und eine ruhigere

3 Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.

4 Eurostat (2024). LFS series - detailed annual survey results (lfsa). https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP.

5 Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world (No. w30446). National Bureau of Economic Research.

6 Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). Remote work across jobs, companies, and space (No. w31007). National Bureau of Economic Research.

7 Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? *Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. Labour Economics*, 76, 102179.

8 Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick (No. w28731). National Bureau of Economic Research.

9 Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? *Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

Arbeitsumgebung zurückführen. Zudem berichten Mitarbeiter:innen von einer gesteigerten Zufriedenheit. Und die Mitarbeiter:innenfluktuation sinkt im Regelfall.¹⁰ Auch berichten Personen mit Remote Work-Regelungen von einer verbesserten Work-Life-Balance.

Jedoch hat Remote Work auch negative Effekte. Trotz der höheren Produktivität bei Remote Work wird die Leistung der Mitarbeiter:innen seltener wahrgenommen, was zu einer Unterrepräsentation bei Beförderungen führt.¹¹ Ein weiteres Problem stellt die soziale Isolation dar,¹² die nicht nur negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen hat, sondern auch den Wissenstransfer zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Kolleg:innen beeinträchtigt. Besonders für Mitarbeiter:innen mit einem hohen Maß an Autonomie ergeben sich Schwierigkeiten, eine klare Trennung zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen und beides in Einklang zu bringen.¹³ Zusätzliche Herausforderungen betreffen die Verfügbarkeit der notwendigen Infrastruktur und des Platzes zuhause. Zudem kann in bestimmten Tätigkeitsfeldern ein Rückgang der Arbeitsqualität beobachtet werden, vor allem im Bereich der Teamarbeit, wo es an kommunikativer Tiefe mangelt. Dies führt zu Einbußen bei der Kreativität und macht die Lösung von Konflikten schwieriger.^{14, 15}

3.2 Die Zukunft des Büros

Die Zukunft des Büros ist ein vielschichtiges Thema, das sowohl von der Art der Arbeit und branchenspezifischen Faktoren, als auch von organisatorischen Entscheidungen abhängt. Während die Pandemie eine beispiellose Verschiebung hin zu Remote Work ausgelöst hat, zeigt

die Analyse der Tätigkeitsprofile und Branchen, dass nicht alle Arbeiten gleich gut für Remote Work geeignet sind. Während bestimmte Jobs aufgrund ihrer Natur lokal gebunden bleiben, wie etwa Arbeiten auf Baustellen oder landwirtschaftliche Tätigkeiten, zeigt sich, dass rund die Hälfte aller Beschäftigungskategorien zu mehr als 50 % remote durchführbar ist. Insbesondere in den Tätigkeitsbereichen Ausbildung, IT und Mathematik, Management, Finanzen und Vertrieb können oft mehr als 75 % der Aufgaben remote erledigt werden. Auf Ebene der verschiedenen Industrien variiert dieser Anteil zwischen 40 % und 70 %.¹⁶

Interessanterweise bleibt jedoch nicht jede Arbeit, die theoretisch remote erledigt werden könnte, dauerhaft im Homeoffice. Während der Lockdowns in die Remote Work verlagerte Tätigkeiten kehrten zum Teil ins Büro zurück. Darunter befinden sich vor allem solche, die von persönlicher Interaktion oder spezialisierten Geräten abhängen. Die Präferenz für das Büro zeigt sich auch bei Aufgaben, die eine intensive Kommunikation oder enge Teamarbeit erfordern.¹⁷

Zudem gibt es deutliche demografische und geografische Komponenten: In größeren Betrieben¹⁸ und unter gebildeteren Arbeitnehmer:innen ist Remote Work verbreiteter, ebenso in städtischen Gebieten. Dies ist teilweise auf die in Städten höhere Dichte an remote-fähigen Berufen, längere Pendelwege und auf eine bessere Telekommunikationsinfrastruktur zurückzuführen.¹⁹

Erörterte Unterschiede zwischen Unternehmen, selbst bei Jobs mit gleichem Aufgabengebiet, unterstreichen, dass die Möglichkeit zu Remote Work stark von der Or-

10 Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.

11 Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties?. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.

12 Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.

13 Ramarajan L., & Reid E. (2013). Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work. *Academy of Management Review*, 38(4).

14 Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.

15 Kniffin, K. M., Narayanan, J., Ansel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.

16 del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F., & Farmer, J. D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S94-S137.

17 Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.

18 (Ibid.)

19 Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.

ganisationsstruktur und dem Jobdesign abhängt. Dies verdeutlicht, dass Remote Work nicht nur eine Frage der technischen Machbarkeit oder des Tätigkeitsprofils ist, sondern auch von unternehmensinternen Entscheidungen und Kultur geprägt wird.²⁰

Über die Anforderungen des Büros der Zukunft ist weit weniger bekannt als über den Wandel hin zu Remote Work. Trotzdem lassen sich aus den Konsequenzen der bisher diskutierten und vorausschauenden Publikationen von Managementberatungen und Fach-Assoziationen einige Schlüsse ziehen. Das Büro der Zukunft wird maßgeblich von den Veränderungen beeinflusst, die durch die zunehmende Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Homeoffice während und nach der Pandemie angestoßen wurden. Trotz der Erwartung, dass nur ein Viertel aller Arbeitstage dauerhaft remote erledigt wird, stehen besonders klassische Bürojobs, in denen Spezialist:innen unabhängig voneinander arbeiten, im Zentrum signifikanter Veränderungen im Arbeitsumfeld. Diese Entwicklung signalisiert allerdings nicht das Ende des traditionellen Büros, sondern vielmehr eine Transformation seiner Funktion und Nutzung.

Die größten Vorteile flexibler Arbeitsmodelle können realisiert werden, wenn Mitarbeiter:innen sowohl zeitliche als auch örtliche Flexibilität geboten wird, und sie die Möglichkeit haben, je nach Task aus dem privaten Umfeld oder einem Büro zu arbeiten.²¹ Das heißt, dass auch in einer Arbeitswelt der Zukunft, dominiert von flexiblen Arbeitsmodellen, Büros vermutlich nicht obsolet werden. Allerdings ist zu erwarten, dass sich die Tätigkeiten, die im Büro erledigt werden, verschieben. Für einige wird der eigene Arbeitsplatz im Büro für die konzentrierte Einzelarbeit an Bedeutung verlieren. Für andere bleibt das Büro aber unverzichtbar, da nicht jeder zuhause einen stets verfügbaren, ruhigen Arbeitsplatz hat. Daher ist zu erwarten, dass sich das Büro zunehmend zu einem Ort für Teamarbeit, Konfliktmanagement und repräsentative Aufgaben entwickeln wird.

In der Anpassung des Büros an seine zukünftigen Aufgaben spielen einerseits technische Upgrades, die ein

nahtloses hybrides Arbeiten ermöglichen, eine wichtige Rolle.²² Andererseits muss auch die Gestaltung von Büroflächen neu überdacht werden. Der Fokus bewegt sich weg vom Einzelarbeitsplatz hin zu Räumen, die den sozialen Austausch fördern und eine starke Unternehmenskultur sowie den notwendigen Wissenstransfer ermöglichen. Besonders der soziale Austausch, der unter Homeoffice und Remote Work leidet, sollte in Design und Ausstattung des Arbeitsplatzes der Zukunft fokussiert werden, um eine gute Unternehmenskultur zu fördern und Leistung sichtbar zu machen.²³

3.3 Nachhaltigkeit

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat viele Bedeutungen. In dieser Studie verwenden wir Nachhaltigkeit im Sinne von ESG, also einem unternehmensbezogenen umfassenden Verständnis, das die ökologischen (E), sozialen (S), und unternehmensführungsbezogenen (G) Aspekte der Nachhaltigkeit inkludiert. Damit folgen wir dem Nachhaltigkeitsverständnis der EU gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (siehe unten).²⁴

Nachhaltigkeit kann sowohl Unternehmen als auch ihren Mitarbeiter:innen vielfältige Vorteile bieten. Unternehmen, die eine nachhaltige Perspektive verfolgen und sich auf ihren langfristigen Fortbestand konzentrieren, vermeiden nicht nur, sich selbst "das Wasser abzugraben", sondern schaffen auch eine Arbeitsumgebung, die von den Mitarbeiter:innen geschätzt wird. Das liegt unter anderem daran, dass Mitarbeiter:innen großen Wert auf die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes legen und nicht durch kurzfristige Unternehmensentscheidungen redundant gemacht werden möchten.²⁵

Auch die soziale Nachhaltigkeit bietet viele Möglichkeiten, wenn sie nicht nur oberflächlich abgehandelt, sondern in die Unternehmenskultur eingebettet und authentisch im Unternehmen gelebt wird. Eine authentische und nachhaltig orientierte Unternehmenskultur fördert nicht nur das Engagement und die Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen, sondern

²⁰ Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). *Remote work across jobs, companies, and space* (No. w31007). National Bureau of Economic Research.

²¹ Angelici, M., & Profeta, P. (2023). *Smart working: work flexibility without constraints*. *Management Science*.

²² McKinsey & Company (2023). *Is your workplace ready for flexible work? A survey offers clues*.

²³ McKinsey & Company (2022). *Your office needs a purpose*.

²⁴ EFRAG (2022). *ESRS 1 General principles. Exposure Draft*.

²⁵ Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789-798.

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

ist auch entscheidend für die Reduzierung der Fluktuation und Steigerung der Produktivität. Die Authentizität dieser Werte ist dabei von zentraler Bedeutung. Diskrepanzen zwischen verkündeten Prinzipien und dem tatsächlichen Handeln des Unternehmens können nicht nur positive Effekte verhindern, sondern diese auch ins Negative umkehren. Mitarbeiter:innen streben nach einer tiefen Verbindung mit den Zielen und dem Zweck ihres Unternehmens, was eine nachhaltige Unternehmenskultur zu einem Schlüsselement für die Schaffung einer starken Mitarbeiter:innenbindung und der Motivation macht.²⁶

Eine nachhaltige Unternehmenskultur in Bezug auf die eigene Belegschaft ist für die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen förderlich. Sie unterstützt ihre langfristige professionelle Entwicklung und nimmt mehr Rücksicht auf ihre Gesundheit. Dadurch erhöht sich die Loyalität zum Unternehmen. Gleichzeitig spielen nachhaltige Human Resources Management Policies und Praktiken eine entscheidende Rolle dabei, die Denkweisen und Aktionen der Mitarbeiter:innen auf die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens auszurichten. Dieser Aspekt gewinnt zunehmend an Bedeutung, da gesellschaftliche und regulatorische Anforderungen Unternehmen dazu drängen, klare Nachhaltigkeitsziele zu setzen und zu verfolgen.²⁷

Am Arbeitsmarkt nimmt die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Employer Branding ebenfalls kontinuierlich zu. Unternehmen, die sich als nachhaltig positionieren können, gewinnen nicht nur an Sichtbarkeit bei potenziellen Mitarbeiter:innen, sondern stärken auch ihre Fremdwahrnehmung als verantwortungsbewusste „Good Citizens“. Dieses nachhaltige Image hilft Unternehmen, sich auf einem wettbewerbsintensiven Arbeitsmarkt zu differenzieren und als attraktive Arbeitgeber:innen hervorstechen.²⁸

Auch hier ist die Authentizität des Employer Brandings entscheidend, da potenzielle Mitarbeiter:innen zunehmend nach Unternehmen suchen, deren Werte mit ihren eigenen übereinstimmen. In diesem Kontext gewinnt die Nachhaltigkeit als Wert sowohl aus politischer, legaler als auch sozialer Perspektive an Rele-

vanz. Es wird deutlich, dass Nachhaltigkeit, obwohl sie hinter klassischen Faktoren wie Gehalt und Job-Sicherheit rangiert, ein wichtiges Kriterium für die Jobwahl darstellt.²⁹ Etwa ein Drittel der Arbeitnehmer:innen in einer Umfrage in Deutschland (Mai 2023) gab an, bereit zu sein, für einen Job bei einem sehr nachhaltigen Unternehmen auch Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen.³⁰

Die Herausforderung für Unternehmen liegt darin, Nachhaltigkeit nicht über- oder unterzubewerten, sondern sie als integralen Bestandteil ihrer Employer Brand authentisch zu kommunizieren. Die Einbindung von Nachhaltigkeitsprinzipien in die Unternehmenskultur und das tägliche Handeln kann dazu beitragen, nicht nur talentierte Arbeitskräfte anzuziehen, sondern sie auch langfristig an das Unternehmen zu binden. In einer Welt, in der die Werte und das soziale Gewissen von Unternehmen immer mehr unter die Lupe genommen werden, kann eine starke, auf Nachhaltigkeit basierende Employer Brand ein entscheidender Faktor für den Erfolg im Werben und der Bindung von Arbeitskräften sein.

3.4 Nachhaltiger Arbeitsplatz

Die Einführung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die Europäische Union markiert einen wichtigen Schritt hin zu umfassenderer Transparenz der Nachhaltigkeitspraktiken von Unternehmen. Die Richtlinie erfordert Offenlegung von ESG-Nachhaltigkeitsaspekten in der Strategie, dem Geschäftsmodell, der Unternehmensführung, den Umwelteinflüssen, und der Performance eines Unternehmens. Ein Teil dieser Richtlinie, der Standard „ESRS S1 – Own Workforce“³¹, zielt darauf ab, Unternehmen dazu zu verpflichten, über verschiedene Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz zu berichten. Diese umfassen einerseits Themen, die in Österreich weitgehend als selbstverständlich betrachtet werden, wie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, sozialen Dialog, Kollektivverhandlungen, Vereinigungsfreiheit und das Verbot von Kinderarbeit, aber auch Bereiche, die noch Verbesserungspotenzial aufweisen. Dazu gehören Themen wie sichere Arbeitsplätze, angemessene Entlohnung,

²⁶ McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard Business Review*, 11, 1-13.

²⁷ Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., & Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580-593.

²⁸ Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.

²⁹ Ipsos (2022). Nachhaltigkeit aus der Sicht der Arbeitnehmer:innen.

³⁰ The Stepstone Group (2023). Der Aufstieg von Nachhaltigkeit im Arbeitsmarkt.

³¹ EFRAG (2022). ESRS S1 Own workforce. Exposure Draft.

Arbeitszeiten, die eine ausgewogene Work-Life-Balance ermöglichen, Gleichstellung der Geschlechter, Ausbildung und Kompetenzentwicklung, Maßnahmen gegen Gewalt und Belästigung, Beschäftigung und Inklusion von Menschen mit Behinderung sowie diversitätsfördernde Maßnahmen.

Ein nachhaltiger Arbeitsplatz geht somit weit über die Einhaltung grundlegender Standards hinaus und umfasst eine ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsumgebung, die sowohl die physische als auch die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeiter:innen berücksichtigt. Die Implementierung einer nachhaltigen Arbeitsplatzkultur erfordert demnach eine aktive Auseinandersetzung mit diesen vielfältigen Dimensionen der Nachhaltigkeit, einschließlich der Schaffung von Strukturen, die eine kontinuierliche Verbesserung und Anpassung an sich wandelnde

Anforderungen und Erwartungen ermöglichen.

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit für Konsument:innen, Investor:innen und Mitarbeiter:innen gleichermaßen wird die Fähigkeit von Unternehmen, eine nachhaltige und inklusive Unternehmenskultur zu fördern, zunehmend zu einem entscheidenden Faktor für den unternehmerischen Erfolg und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Eine solche Unternehmenskultur herzustellen, erfordert neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben auch ein authentisches Engagement für die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, das alle Mitarbeiter:innen wertschätzt und fördert und somit einen positiven Beitrag zur betrieblichen wie gesellschaftlichen Entwicklung leistet.

4 Diese Studie



Mit diesen Informationen über die Entwicklung des Arbeitsplatzes als Startpunkt organisieren wir eine Fokusgruppe mit neun österreichischen Arbeitnehmer:innen, um zu erforschen, wie die aktuellen Trends auf individueller Ebene wahrgenommen werden. Zur Analyse der Daten aus der Fokusgruppe verwenden wir ein Framework. Dieses Framework umfasst vier Kategorien: Trends, Möglichkeiten, Herausforderungen

und Lösungen, die ineinander übergreifen und im vorliegenden Bericht als Kapitel dargestellt werden. Das Ziel besteht darin, zu verstehen, welchen Triebkräften die Arbeitswelt von heute unterliegt, welche Möglichkeiten sich daraus ergeben, welche Herausforderungen überwunden werden müssen und welche Lösungen österreichische Firmen anstreben können, um Möglichkeiten zu nutzen und Herausforderungen zu bewältigen.



Abbildung 1: Analytisches Framework zur Auswertung der Fokusgruppe.

5 Trends

Die Pandemie hat Remote Work von einer Notlösung zu einem dauerhaften Element der Arbeitswelt gemacht. In dieser Zeit wurden bis zu 61% der Arbeitstage remote geleistet. Besonders bei Frauen, Eltern und Pendler:innen bleibt der Wunsch nach Homeoffice stark ausgeprägt. Die Akzeptanz von Remote Work hat sich weitgehend etabliert und Prognosen deuten darauf hin, dass jeder 5. Arbeitstag auch in Zukunft von zuhause aus geleistet wird. Remote Work ist nicht nur ein vorübergehendes Phänomen, sondern markiert eine langfristige Veränderung in der Struktur der Arbeitswelt.

5.1 Remote Work ist gekommen, um zu bleiben

Wie bereits in der Ausgangslage beschrieben, hat die COVID-19-Pandemie nachhaltige Veränderungen in der Arbeitswelt eingeleitet und die Akzeptanz von Remote Work signifikant erhöht. Bis zu 61% der Arbeitstage konnten während der Pandemie effektiv remote, also von zu Hause, geleistet werden. Mit dem Ende der Pandemiemaßnahmen stabilisierte sich diese Zahl auf 28,1%.³² Diese Daten zeigen, dass Remote Work ein dauerhafter Bestandteil der Arbeitswelt geworden ist. Der Wunsch vieler Arbeitnehmer:innen, von zuhause aus zu arbeiten, ist besonders bei Frauen, Personen mit Kindern und Pendler:innen mit langen Wegen stark ausgeprägt. Dadurch haben während der Pandemie entstandene Remote-Work-Regelungen eine starke Permanenz entwickelt, wie eine teilnehmende Person der Fokusgruppe anmerkt: „Also, wenn du das [eine weitreichende Remote-Work-Regelung Anm.] einmal gemacht hast, dann kommst du nie mehr wieder zurück.“ Aber auch die Einstellung der Arbeitgeber:innen hat sich gewandelt, wie aus Analysen von Jobangeboten hervorgeht, die zunehmend Homeoffice-Tage vorsehen.³³ Diese Veränderung in der Managementperspektive beschreibt eine teilnehmende Person so: „Und jetzt ist es ein bisschen anders, jetzt hat sich bei uns die Leitung ein bisschen geändert, früher wurde Homeoffice überhaupt nicht gern gesehen.“ Prognosen deuten darauf hin, dass zukünftig rund 20% der Arbeitstage von zu Hause aus geleistet werden könnten.³⁴ Einige Teilnehmer:innen gehen davon aus, dass diese Entwicklung weiter voranschreiten wird und „dass in ein paar Jahren die Arbeitsplätze [...] überall sein werden.“ Dies untermauert die Erwartung, dass Homeoffice und Remote Work nicht nur eine kurzfristige Reaktion auf die Pandemie darstellt, sondern eine langfristige Veränderung in der Arbeitsstruktur markiert.

5.2 Nachhaltigkeit wird immer mehr zum Leitmotiv

Der zunehmende Druck zur Nachhaltigkeit wird von Kund:innen, Mitarbeiter:innen und gesellschaftlichen sowie politischen Entwicklungen vorangetrieben. Kund:innen erwarten zunehmend, dass Unternehmen nachhaltige Business Modelle praktizieren. Eine teilnehmende Person meint: „[I]n unserem Job, müssen wir sogar sehr nachhaltig denken, weil wir bei diesem Trend mitgehen, [...] das ist sehr wichtig für uns.“ In vielen Branchen, wie dem Bauwesen, ist nachhaltiges Bauen keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit: „Wenn ich baue, heute, muss ich nachhaltig bauen. [...] Es gibt keine andere Variante.“ Auch Zertifizierungen spielen eine zunehmende Rolle für Kund:innen, wie eine weitere teilnehmende Person hervorhebt: „Jeder hat gerne diese Umweltzertifizierung auf seinem Banner stehen und dafür müssen auch Kriterien erfüllt werden.“ „Ich sehe es bei Kund:innen. [...] da haben gewisse Dinge keinen Platz mehr.“ Auch sozial-nachhaltige Produkte werden wichtiger. So bemüht sich das Unternehmen einer teilnehmenden Person „auch denen Bankdienstleistungen zur Verfügung zu stellen,“ „die [...] monetär [nicht so] potent sind“. Gerade wenn Kund:innen nachhaltige Produkte nachfragen, muss diese Nachhaltigkeit auch gewissenhaft implementiert werden, denn „wenn das eine Show ist, dann wird sich spätestens nach zwei Monaten zeigen, dass es eine Show war.“

Mitarbeiter:innen fordern ebenfalls verstärkt nachhaltige Maßnahmen und wählen Arbeitgeber:innen basierend auf deren Nachhaltigkeitsprofil aus, was die Wichtigkeit von nachhaltigem Employer Branding unterstreicht.³⁵ Einerseits fordern „Mitarbeiter, eben auch tatsächlich [...], dass [Unternehmen] mehr machen.“ Auch Job-Bewerber:innen legen auf Nach-

32 Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.

33 Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard?

Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.

34 Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick (No. w28731). National Bureau of Economic Research.

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

haltigkeitsaspekte Wert, und „wenn zwei Firmen zur Auswahl stehen: die, die grüner ist, nehme ich.“ Zwar ist die Antwort der Arbeitgeber:innen auf diese Entwicklung noch am Anfang, eine teilnehmende Person glaubt aber: „Das wird sich auch ganz schnell dann entwickeln, wenn es wirtschaftlich wirklich wichtig ist.“

Die gesellschaftliche und politische Landschaft unterstützt diesen Trend durch Gesetze wie der CSRD der Europäischen Union, die umfassende Transparenz in Nachhaltigkeitspraktiken fordert.³⁶ Die Teilnehmer:innen sehen Entwicklungen auf der ökologischen aber

vor allem auch auf der sozialen Nachhaltigkeitsebene. Eine teilnehmende Person beschreibt den von ihr wahrgenommenen gesellschaftlichen Auftrag an Unternehmen so: „Wir müssen darauf achten, wie wir uns fit machen für die künftigen Generationen.“ Auch nehmen die Teilnehmer:innen hier positive Entwicklungen in den letzten Jahren wahr. Denn „Bemühungen in diese Richtung, die werden auch sehr, ich muss sagen, wirklich auch sehr gepusht.“ Zum Beispiel wäre es in dem aus Brasilien stammenden Unternehmen dieser teilnehmenden Person „vor ein paar Jahren noch unvorstellbar gewesen, dass eine Frau [dieses Unternehmen] leitet.“

Trends in der Arbeitswelt



Remote Work ist gekommen, um zu bleiben:

- Die COVID-19-Pandemie hat die Akzeptanz von Remote Work signifikant erhöht.
- Entstandene Remote-Work-Regelungen während der Pandemie zeigen eine starke Permanenz.
- Arbeitnehmer:innen haben eine starke Präferenz für Remote Work; insbesondere Frauen, Personen mit Kindern und Langstreckenpendler:innen.
- Veränderung in der Einstellung der Arbeitgeber:innen; zunehmende Integration von Homeoffice-Tagen; eine positivere Wahrnehmung von Homeoffice im Management.

Nachhaltigkeit wird immer mehr zum Leitmotiv:

- Kund:innen erwarten Nachhaltigkeit; Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle nachhaltig gestalten und Zertifizierungen gewinnen an Bedeutung.
- Mitarbeiter:innen und Job-Bewerber:innen wählen zunehmend Arbeitgeber:innen basierend auf deren Nachhaltigkeitsprofil aus.
- Politische Initiativen wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU fördern die Transparenz in Nachhaltigkeitspraktiken.

Abbildung 2: Trends in der Arbeitswelt von heute.

³⁵ Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.

³⁶ EFRAG (2022). *ESRS S1 Own workforce. Exposure Draft*.

6 Möglichkeiten

Remote Work und Nachhaltigkeit gewähren neue Chancen für Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen. Remote Work bietet erhebliche Vorteile von höherer Produktivität über gesteigerte Zufriedenheit bis hin zur besseren Work-Life-Balance. Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Nachhaltigkeit: Kund:innen und Mitarbeiter:innen suchen zunehmend nach Unternehmen, die authentisch und langfristig denken. Diese Entwicklungen ermöglichen Unternehmen durch Flexibilität und verantwortungsbewusstes Handeln nicht nur Talente anzuziehen, sondern auch langfristigen Erfolg zu sichern.

6.1 Remote Work bietet Vorteile für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen

Die Attraktivität von Remote Work für sowohl Arbeitnehmer:innen als auch Arbeitgeber:innen wird durch zahlreiche Studien und Daten belegt. Remote Jobs ziehen nicht nur diversere und erfahrenere Bewerber:innen an, sondern werden auch mit geringeren Lohnernwartungen assoziiert.³⁷ Wie bereits erwähnt, ist die dadurch ermöglichte Flexibilität besonders bei Personen mit familiären Verpflichtungen und langen Pendelwegen gefragt.³⁸ Zusätzlich erhöht Remote Work auch die Produktivität, besonders dann, wenn Arbeitnehmer:innen darüber relativ frei verfügen können.³⁹ Zu den weiteren Vorteilen von Remote Work zählen Zeitersparnisse durch den Wegfall des Pendelns, die Möglichkeit, auch bei leichter Erkrankung zu arbeiten sowie eine ruhigere Arbeitsumgebung, was alles zu einer höheren Mitarbeiter:innenzufriedenheit und einer reduzierten Fluktuation führt.⁴⁰ Die Teilnehmer:innen der Fokusgruppe nennen diese Vorteile ebenfalls, streichen aber auch noch die Verbesserung der Work-Life-Balance hervor. Diese positiven Eigenschaften resultieren aus der zusätzlichen Flexibilität, die Remote Work bietet. Der Erhalt dieser Flexibilität ist entscheidend, wie eine teilnehmende Person betont: „Da ist eher diese zeitliche Flexibilität wichtig und [den Mitarbeiter:innen] keine Regeln zu geben, wann sie da zu sein haben.“ Eine weitere teilnehmende Person ergänzt: „Ich stimme dir zu, Flexibilität funktioniert, wenn es wirklich flexibel ist. Und das Vorhandensein vom Homeoffice macht es noch nicht

flexibel, wenn es vorgeschrieben ist, meiner Meinung nach. Für mich ist Remote-Arbeit oder Flexibilität am Arbeitsplatz unerlässlich.“

6.2 Stakeholder erwarten Nachhaltigkeit

Die Erwartungen an die Nachhaltigkeit von Unternehmen sind, beeinflusst durch die Entscheidungen von Kund:innen und Arbeitnehmer:innen, gestiegen. Die Authentizität in der Positionierung eines Unternehmens als nachhaltig ist entscheidend, da potenzielle Mitarbeiter:innen zunehmend nach Arbeitgeber:innen suchen, deren Werte mit ihren eigenen übereinstimmen. In diesem Kontext wird die Nachhaltigkeit aus politischer, legaler und sozialer Perspektive immer relevanter. Obwohl Gehalt und Job-Sicherheit weiterhin die Hauptkriterien für die Jobwahl darstellen, wird Nachhaltigkeit zunehmend wichtig⁴¹ und kann zu geringeren Erwartungen an das Gehalt führen.⁴² Diese Bereitschaft spiegelt das wachsende Bewusstsein und den Wunsch wider, bei einem Unternehmen zu arbeiten, das langfristig denkt und handelt. Auch die Teilnehmer:innen der Fokusgruppe meinen, „wenn [sie sich] jetzt wo bewerben würde[n], dann wäre das ein Thema.“ Auch ist die Nachhaltigkeit ihres Unternehmens für eine teilnehmende Person wichtig, damit sie sich „[mit dem Unternehmen] besser identifizieren kann.“ Eine nachhaltige Unternehmenskultur bietet zahlreiche Vorteile. Sie schafft nicht nur eine sicherere Arbeitsumgebung, die von den Mitarbeiter:innen geschätzt wird, sondern fördert auch langfristig den Erfolg des Unternehmens.

37 Hsu D. H., Tambe P. B. (2024). Remote Work and Job Applicant Diversity: Evidence from Technology Startups. *Management Science*.

38 Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022).

Working from home around the world (No. w30446). National Bureau of Economic Research.

39 Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work?

Evidence from a Chinese experiment. The Quarterly journal of economics, 130(1), 165-218.

40 Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers:

When less contact is beneficial. Journal of Applied Communication Research, 38(4), 336-361.

41 Ipsos (2022). Nachhaltigkeit aus der Sicht der Arbeitnehmer:innen.

42 The Stepstone Group (2023). Der Aufstieg von Nachhaltigkeit im Arbeitsmarkt.

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

Mitarbeiter:innen legen Wert darauf, dass ihr Arbeitsplatz durch nachhaltige und langfristig orientierte Entscheidungen des Unternehmens gesichert ist. Eine personalverantwortliche teilnehmende Person beschreibt, dass Bewerber:innen explizit nach den Nachhaltigkeitsbemühungen eines Unternehmens fragen: „Die Bewerber:innen fragen nach, was wird getan? Es gibt sicherlich

auch Bewerber:innen, die wir auch dadurch verlieren, wenn wir zu wenig machen oder [als] zu wenig [nachhaltig] erscheinen.“ Eine andere stellt ebenfalls fest, dass sie „merke, dass sie sicher viele Bewerberinnen und Bewerber dadurch verpassen“, dass sie nicht als sozial und ökologisch nachhaltig genug wahrgenommen werden.

Möglichkeiten



Remote Work bietet Vorteile für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen:

- Remote Jobs locken diverse, erfahrene Bewerber:innen an, besonders Frauen, Personen mit Kindern und Langstreckenpendler:innen.
- Geringere Lohnerwartungen bei Remote Jobs.
- Produktivität in Remote Work um bis zu 22 % gesteigert.
- Höhere Mitarbeiter:innenzufriedenheit, reduzierte Fluktuation.
- Verbesserung der Work-Life-Balance durch flexible Arbeitsmodelle.

Stakeholder erwarten Nachhaltigkeit:

- Kund:innen erwarten zunehmend nachhaltiges Handeln von Unternehmen.
- Nachhaltige Unternehmen haben bessere Karten im Recruiting und der Mitarbeiter:innenbindung.

Abbildung 3: Möglichkeiten, von den Trends zu profitieren.

7 Herausforderungen

Remote Work und Nachhaltigkeit bringen neben Chancen auch Herausforderungen mit sich. Nicht alle Tätigkeiten eignen sich für Remote Work, es können Probleme bei der Teamarbeit und der Bindung ans Unternehmen entstehen. Zudem fehlen oft klare Strukturen und Best Practices. Die Umstellung auf nachhaltige Geschäftsmodelle erfordert umfassendes Engagement und sorgfältige Kommunikation. Die Herausforderungen zeigen, dass Unternehmen bei der Anpassung an neue Arbeitswelten und das Themenfeld Nachhaltigkeit strategisch und durchdacht vorgehen müssen.



7.1 Remote Work kann Büro nicht vollständig ersetzen

Obwohl Remote Work insgesamt als eine positive Entwicklung betrachtet wird, weisen mehrere Teilnehmer:innen der Fokusgruppe darauf hin, dass nicht alle Arbeiten gleichermaßen für das Remote-Modell geeignet sind und zahlreiche Herausforderungen bestehen. Viele Tätigkeiten, die während der Pandemie remote erledigt wurden, sind aufgrund der Notwendigkeit intensiver Kommunikation und enger Teamarbeit ins Büro zurückgekehrt.⁴³ Die Teilnehmer:innen der Studie benennen als negative Effekte von Remote Work Herausforderungen in der Teamarbeit durch die eingeschränkten Interaktionsmöglichkeiten, was auch die Kommunikation und Projektarbeit beeinträchtigt. Einige Mitarbeiter:innen bevorzugen für sich persönlich ausdrücklich das Büroumfeld. Im Hinblick auf das Arbeitsumfeld führt Remote Work zu einer schwächeren Bindung zum Unternehmen und erschwert die Einschulung neuer Mitarbeiter:innen. Außerdem wird kritisiert, dass von Personen, die remote arbeiten, eine ständige Erreichbarkeit

erwartet wird, was die Trennung von Arbeit und Privatleben erschwert. Manche Teilnehmer:innen empfinden einen Vertrauensverlust, sobald sie mehr Zeit remote arbeiten. Zudem wird auch der laxer Umgang mit Krankentagen in Remote-Settings als problematisch angesehen. Gesellschaftliche Aspekte wie Diversität und Gleichbehandlung werfen ebenfalls Fragen auf, da Remote Work oft nur für bestimmte sozio-ökonomische Schichten zugänglich ist. Probleme mit der Infrastruktur und Technik, insbesondere die mangelhafte Durchsetzbarkeit von Gesundheitsstandards, sowie die abträgliche häusliche Situation vieler Mitarbeiter:innen, stellen zusätzliche Herausforderungen dar. Zusammengefasst entstehen diese Probleme aus dem Wegfall der physischen und sozialen Infrastruktur, die ein geteilter Arbeitsort – beabsichtigt oder inzidentell – zur Verfügung stellt. Vor allem letzter Aspekt scheint in der pandemiebedingten raschen Umstellung zu wenig beachtet worden zu sein: „Wir hatten keinen Abfall an Performance, [...] das ist nicht das Thema. Aber es fehlt [...] die soziale Ebene.“

⁴³ Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.

7.2 Remote Work Best Practices müssen sich erst etablieren

Die Einführung und der Umgang mit Remote Work in Unternehmen sind komplex und werden stark durch die Organisationsstruktur und das Jobdesign beeinflusst. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, ist nicht nur eine Frage der technischen Machbarkeit, sondern ist auch von der Unternehmenskultur und Organisation abhängig.⁴⁴ Ein Mangel an klaren Regeln und Strukturen wird von den Teilnehmer:innen der Fokusgruppe als regelmäßige Quelle von Problemen identifiziert. So sollte das Recht auf Remote Work eindeutig geklärt sein, um Unsicherheiten zu vermeiden. Eine teilnehmende Person meint: „Also jetzt nur spontan und vielleicht darfst du morgen im Homeoffice arbeiten, oder nicht, davon hast du auch nichts.“ Zudem müssen die Regeln sowohl die Unterschiede zwischen den Berufen berücksichtigen als auch ins Gesamtkonzept des Unternehmens passen, um Konflikte zu vermeiden: „Keine offizielle Homeoffice-Regelung und die Abteilungsleitung muss sich das selber ausmachen. [...] da gibt es [...] Konfliktpotenzial.“ Unterschiedliche Präferenzen zwischen Kolleg:innen, wie die Wahl zwischen Büro und Remote Work, können ebenfalls zu Konflikten führen, denn „manche kommen halt einfach gern ins Büro und manche bleiben gern zu Hause.“

Andererseits kann Überregulierung die Vorteile von Remote Work erheblich einschränken. Flexibilität ist essenziell, wird jedoch oft durch starre Arbeitszeiten und -orte begrenzt, denn „Flexibilität funktioniert, wenn es wirklich flexibel ist.“ Der Zwang zu Remote Work limitiert die positiven Effekte, da Arbeitnehmer:innen sich so nicht für das für sie vorteilhaftere Umfeld entscheiden können. Auch erhöht sich das Risiko einer Überlastung: „wenn du [...] gezwungenermaßen über Monate lang daheim bist, weil es dadurch dein Privatleben [...] mit dem Arbeitsleben zu viel vermischt.“

Die Arbeitskultur in vielen Unternehmen ist noch nicht verbreitet auf Remote Work eingestellt. Einerseits sehen manche Mitarbeiter:innen die Flexibilität als Möglichkeit, ihren Aufwand zu minimieren. „Die Mitarbeiter, die vorher recht unproduktiv oder niedrig unterwegs waren, sind im Moment noch niedriger unterwegs.“ Andererseits ist es für motiviertere Mitarbeiter:innen schwierig, Grenzen zu setzen: „Es ist extrem schwer, [...] wirklich auf sich selber zu schauen.“ „Du vergisst die Zeit und arbeitest einfach durch. Gehst nicht auf [die] Toilette, tust nicht mehr essen.“ Beide Richtungen sind für die langfristige Entwicklung einer Belegschaft nicht nachhaltig.

Auch traditionelle Führungs- und Managementansätze müssen für die sich ändernde Situation adaptiert werden. Ein Führungsmindset, das stark auf persönliche Interaktion setzt, kann zu Herausforderungen führen: „Als Leitung ist es [...] schwierig, [...] weil man halt auch einfach schaut, dass man die Leute zusammen[bringt], Verbindungen knüpft. Und da geht nicht so viel, wie man vielleicht gerne hätte.“ Auch aus der Sicht der Mitarbeiter:innen wird das als problematisch wahrgenommen: „Und natürlich hast du, was manchmal ein Problem ist, die Führungskräfte, die noch ein sehr altes Mindset haben.“ Eine teilnehmende Person macht das etwa daran fest „dass ein Chef, der dir davor vertraut hat, die Einstellung irgendwie jetzt umgeswitcht hat, dass du, sobald du daheim bist, nichts mehr arbeitest.“

7.3 Die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen ist komplex

Nachhaltigkeit betrifft die meisten Bereiche eines Unternehmens und muss als ganzheitliches Konzept verstanden werden: „Wenn man Nachhaltigkeit wirklich ernsthaft in den Mund nimmt als Firma, dann muss man das verstehen. Dann muss man verstehen, dass nichts so bleibt wie gewohnt.“ Oft werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen als unvollständig oder nicht authentisch nachhaltig wahrgenommen. Eine teilnehmende Person meint: „Wir haben [...] E-Ladestationen bei uns jetzt am Parkplatz stehen. Das ist aber rein gewissen Mitarbeitern vorbehalten [ab] einer gewissen Ebene.“ Solche Maßnahmen werden als nicht authentisch wahrgenommen, und stellen in weiterer Folge andere Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Frage. Auch an sich nachhaltige Maßnahmen werden kritisch betrachtet, wenn sie ihre proklamierten Ziele nur unzureichend erreichen können. Mit Bezug auf eine Initiative, mehr Menschen mit Behinderung anzustellen, meint eine teilnehmende Person: „Da haben wir halt schon gedacht, so ok, vielleicht schauen wir uns zuerst mal die [nicht vorhandene] Infrastruktur an, bevor wir uns `inklusive Arbeitgeber` auf die Fahne heften.“

Auch wenn authentische und effektive Nachhaltigkeitsbemühungen unternommen werden, reichen diese allein nicht aus, um von dem Nachhaltigkeitstrend zu profitieren. Diese Bemühungen müssen auch glaubhaft kommuniziert werden, um sowohl die Öffentlichkeit, Kund:innen als auch potenzielle Bewerber:innen anzusprechen: „Das ist ja natürlich immer so eine Sache, was kommuniziere ich davon nach außen? Wie stelle ich es dar? Und ist es wirklich aussagekräftig, was ich dort darstelle?“

⁴⁴ Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). *Remote work across jobs, companies, and space* (No. w31007). National Bureau of Economic Research.

7.4 Anreize sind nicht immer auf Nachhaltigkeit ausgerichtet

Die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen wird oft von Emotionen begleitet, die Nachhaltigkeit mehr hindern als fördern. So beschreibt das Backlash-Phänomen Mitarbeiter:innen, die mit wenig Begeisterung auf tiefgreifende Veränderungen reagieren. Man merkt „dass die Leute einfach auch irgendwie nicht so richtig Bock drauf haben, auf diese Veränderung.“ Diese Zurückhaltung kann Teil des Widerstands gegen die Umstellung zu mehr Nachhaltigkeit sein.

Hinzu kommt, dass die Anreize, sich als nachhaltiges Unternehmen zu präsentieren, oft dazu führen, dass Unternehmen eher darauf fokussiert sind, bestimmte Kriterien zu erfüllen, um kurzfristige Vorteile zu erlangen, als die langfristige Nachhaltigkeit zu fokussieren. Das kann zu Greenwashing führen, einem Phänomen, bei dem Nachhaltigkeit besser dargestellt als tatsächlich praktiziert wird: „Grün wird gern dargestellt, dann sind wir dann beim Greenwashing am Ende des Tages. Wenn man sich ein bisschen mit dem ESG-Reporting beschäftigt,

dann weiß man ganz genau, welche Tricks es gibt, um da auch Dinge, die nicht so schön sind, trotzdem neutral darzustellen.“ Unternehmen wird unterstellt, lediglich für die Berichterstattung eine Nachhaltigkeitsabteilung zu gründen: „Jedes größere Unternehmen hat jetzt eine Nachhaltigkeitsabteilung, nur damit der Nachhaltigkeitsbericht, der gefordert wird, abgeschlossen sein kann.“ Das suggeriert, dass das tatsächliche Engagement zu nachhaltigem Handeln oft zugunsten kurzfristiger Vorteile ins Hintertreffen gerät.

Die Schwierigkeit, umfassende Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu rechtfertigen, wird auch durch die mangelnde Transparenz und das Fehlen aussagekräftiger Signale verschärft. „Es ist einfach noch viel zu schwer zu erkennen für den Laien, wenn er nicht selbst Affinität zu dem Thema hat und sich [nicht] damit beschäftigt hat“, ob ein Unternehmen tatsächlich nachhaltig ist oder es nur imitiert. Darüber hinaus wird die Rechtslage als unzureichend empfunden, was die Notwendigkeit gesetzlicher Regelungen in diesem Bereich unterstreicht: „Wo es immer noch keine gesetzliche Regelung gibt. Aber das sind schon für uns persönlich, also für mich persönlich und für unsere Firma, sehr massive Themen.“

Herausforderungen



Remote Work kann Büro nicht vollständig ersetzen:

- Nicht alle Aufgaben sind für Remote Work geeignet.
- Remote Work strapaziert die sozialen Netzwerke, die viele Aufgaben in Unternehmen übernehmen.

Remote Work Best Practices müssen sich erst etablieren:

- Klare Regeln sind notwendig, um Unsicherheiten und Konflikte zu vermeiden.
- Zu strikte Remote-Work-Regeln können die Vorteile von Flexibilität einschränken.
- Unternehmen müssen ihre Arbeitskultur anpassen, um sowohl niedrige Produktivität als auch Überarbeitung zu vermeiden.
- Traditionelle Managementansätze sollten für effektive Remote Work überdacht werden.

Die Nachhaltigkeitstransformation ist komplex:

- Nachhaltigkeit muss als umfassendes Konzept verstanden werden.
- Nachhaltigkeitsbemühungen müssen glaubhaft kommuniziert werden, um ihren Nutzen zu realisieren.

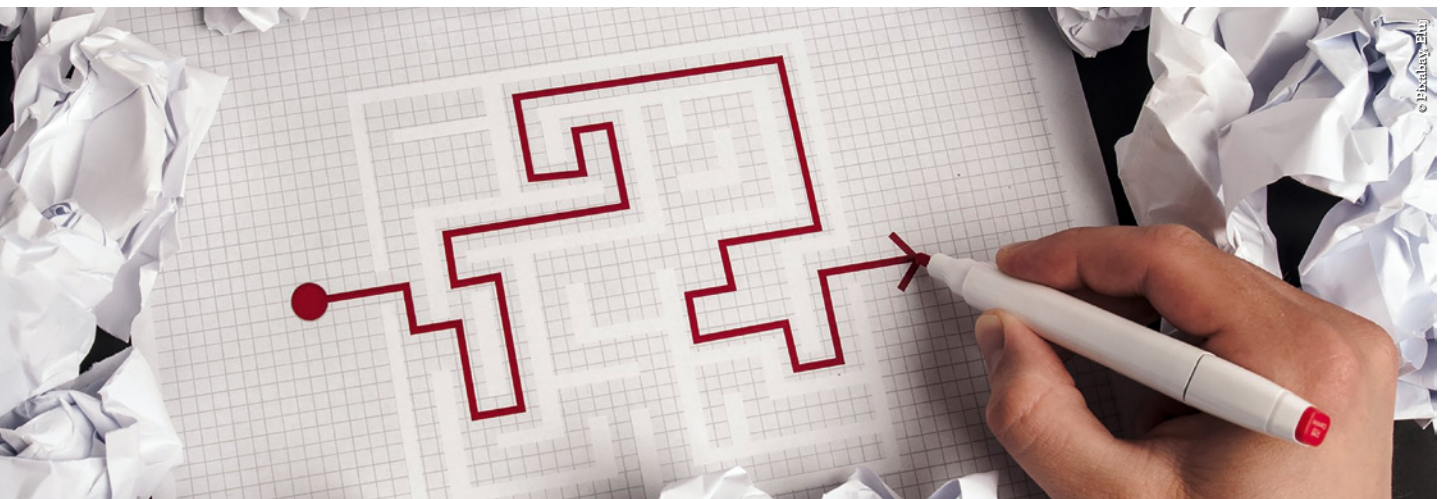
Anreize sind nicht immer auf Nachhaltigkeit ausgerichtet:

- Die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen wird oft von Anreizen geleitet, die echte Nachhaltigkeit nicht fördern.
- "Box-Ticking" wird durch kurzfristige Anreize begünstigt.
- Mangelnde Transparenz und das Fehlen aussagekräftiger Signale erschweren die glaubhafte Kommunikation.

Abbildung 4: Herausforderungen, die überwunden werden müssen, um von Trends zu profitieren.

8 Lösungen

Remote Work kann erfolgreich sein, wenn klare Regeln und flexible Strukturen etabliert werden. Optimale Ansätze umfassen geregelte Tage, klare Erwartungen und transparente Erreichbarkeitsregeln. Damit die Vorteile von Büro und Remote Work einander ergänzen, werden räumlich flexible Gestaltungen für den sozialen Austausch mit individuellen Rückzugsorten in Bürosettings zunehmend wichtiger. Für die Umsetzung gelebter Nachhaltigkeit ist die strategische Verankerung der Anforderungen wesentlich: Leistungsvergütung, Inklusion und Diversität sind dabei Schlüsselthemen. Führungskräfte nehmen in der Integrationsarbeit neuer und nachhaltiger Arbeitsmodelle eine Vorbildfunktion ein: Für den Erfolg sind kontinuierliche Anpassungen und Evaluierungen notwendig.



8.1 Remote Work funktioniert mit passenden Regeln und Strukturen

Remote Work zeigt sich in vielen Unternehmen als funktionsfähiges Modell, das jedoch stark von klaren Regelungen und der Flexibilität der Organisation abhängt. Die meisten Teilnehmer:innen berichten, dass sie Anspruch auf mindestens einen Tag im Homeoffice pro Woche haben, wobei das Ausmaß von einem Tag bis zu vier Tage reichen kann. In einigen Fällen funktioniert Remote Work problemlos. Eine teilnehmende Person berichtet: „Wir haben extrem viel Austausch auch mit Homeoffice-Leuten. Also wir haben eigentlich den ganzen Tag Kommunikation über Teams.“ Auch sonst meint diese teilnehmende Person, dass in ihrem Unternehmen praktisch alle Nachteile von Remote Work mit den richtigen Maßnahmen mitigiert werden. Auch bei anderen Teilnehmer:innen sind bei geringem Remote-Work-Anteil die Probleme limitiert: „Bei uns ist grundsätzlich im Unternehmen auch, dass man in den meisten Abteilungen, wo es möglich ist, einen Tag Homeoffice machen kann. Das ist überhaupt kein

Thema.“ Allerdings wird ein einzelner Tag von den meisten als zu wenig angesehen. Eine teilnehmende Person empfindet die vier Remote-Tage pro Woche in ihrem Unternehmen als zu hoch. Insgesamt werden etwa zwei Tage Remote Work von den Teilnehmer:innen sowohl aus der Perspektive als Führungskraft als auch der von Mitarbeitenden als optimal bewertet.

Funktionierende Regeln müssen nicht nur die Erwartungen klären, sondern auch soziale Aspekte betonen. So ist es wichtig, dass Mitarbeiter:innen wissen, was von ihnen erwartet wird: „Erwartungsmanagement ist auch ganz wichtig in dem Zusammenhang, dass man weiß als Mitarbeiter, das wird von mir erwartet.“ Klarheit über die Erreichbarkeit ist ebenfalls entscheidend. Es muss klar definiert werden, wann Erreichbarkeit gefordert ist und wann nicht. „[D]as ist ein ganz wichtiger Punkt, ich sage zu meinen [Mitarbeiter:innen]: Wenn ihr aufhört, dreht ihr euer Diensthandy ab.“ Bei Krankheitsfällen schlägt eine teilnehmende Person vor, sich nach der Frage zu richten: „Würdest du so ins Büro kommen?“ Auch nichtformalisierte Etikette für digitale

Meetings, wie das Einschalten des Videos und ritualisierte persönliche Treffen fördern den Zusammenhalt und die Kommunikation im Team.

Nach dem Motto „Flexibilität funktioniert, wenn sie wirklich flexibel ist“ gilt es, Gestaltungsspielräume möglichst dezentral und nahe an den Mitarbeiter:innen anzusiedeln und Regeln partizipativ zu erstellen. „Es sollte ein Spielraum da sein für Abteilungen, weil es gibt Abteilungen, die können mehr und andere, die können weniger.“ Dort kann nicht nur auf die Notwendigkeiten der spezifischen Aufgaben eingegangen werden, sondern auch auf die Bedürfnisse individueller Mitarbeiter:innen. So ermöglicht eine teilnehmende Person einer Mitarbeiterin mehr Remote Work, denn „sie hat 120 Kilometer [Pendelweg] in eine Richtung. Für sie ist es einfach Lebensqualität, wenn sie zweimal die Woche zu Hause bleiben kann.“ Idealerweise haben Mitarbeiter:innen auch den Freiraum, selbst darüber zu entscheiden, welche Tage sie für Remote Work wählen, und behalten die Möglichkeit, dieses Ausmaß auch zu reduzieren.

Schließlich müssen Managementpraktiken an Remote Work angepasst werden, wobei der Fokus auf Leistung und Interaktion liegt. Klar definierte Leistungsindikatoren können zur Bewertung herangezogen werden, während die Interaktion innerhalb des Teams als Gradmesser für Engagement und Motivation dient: „Ich arbeite über Interaktion. Und da bin ich näher an den Menschen, wo ich sehe, das funktioniert nicht.“ Dadurch könne auch festgestellt werden, ob bei Mitarbeiter:innen, die remote arbeitend nachlassen, durch gezielte Interaktivität gegengesteuert werden muss.

8.2 Büro und Remote Work müssen komplementär sein

Büroarbeit und Remote Work erfüllen unterschiedliche Funktionen im Arbeitsalltag, wobei jede Umgebung ihre spezifischen Vorteile bietet. Remote Work eignet sich besonders für konzentrierte Einzelarbeit, bei der wenig Interaktion erforderlich ist. Teilnehmer:innen berichten, dass sie zuhause effektiv an komplexen, anspruchsvollen Aufgaben arbeiten können: „Also konzentrierte Arbeiten, wo ich viel Output produzieren muss“ und „konzeptionell Nachdenken, schwierige, knifflige Angelegenheit, sich [etwas] überlegen, in Ruhe durchdenken.“ Das Büro hingegen wird als Ort für mehr Austausch gesehen: „Und sobald ein Austausch von Nöten ist, da würde ich lieber ins Büro [...] ganz klar.“ „Meetings sind weitaus produktiver, wenn sie im Office sind“, wobei logistisch anspruchsvolle Meetings effizienter digital abgehalten werden können, besonders wenn diese mit höherer Regelmäßigkeit auftreten und Teilnehmer:innen aus verschiedenen

Standorten involviert sind. Eine teilnehmende Person berichtet über so ein Beispiel: „Wir haben über 60 Arbeitsstätten [...] dann ist jemand gekommen, eine Dreiviertelstunde durch Wien gefahren für eine Sitzung, wo er fünf Wörter gesagt hat und dann eine Dreiviertelstunde wieder zurück. Also da habe ich mir schon vor Corona oft gewünscht, dass man das über Video macht und die Leute einfach mit reinholen kann.“

Die Büroumgebung wird sich zunehmend spezialisieren, um den größten Vorteilen flexibler Arbeitsmodelle gerecht zu werden, die sowohl zeitliche als auch örtliche Flexibilität bieten. Die Gestaltung der Büroflächen wird sich weg von Einzelarbeitsplätzen hin zu Räumen entwickeln, die sozialen Austausch fördern. Diese Veränderung ist wichtig, um eine starke Unternehmenskultur und den notwendigen Wissensaustausch zu unterstützen. Die Mehrheit der Teilnehmer:innen hängt an ihren persönlichen Räumen und sagt, dass sie eigene Arbeitsplätze schätzen. Allerdings funktionieren auch Shared Desks. Hier ist allerdings auf ausreichende Kapazität zu achten: „Was mir auch aufgefallen ist, dass, wenn ich zum Beispiel am Dienstag oder Mittwoch ins Büro muss, dass es dann einfach mal ganz voll ist.“ Rückzugsorte im Büro sind in geteilten und offenen Büros ebenfalls wichtig, um konzentrierte Arbeit zu ermöglichen: „Also du hast Räumlichkeiten, wo du einen Schreibtisch drinnen hast. Wenn du jetzt länger was alleine machen musst, kannst du dort hineingehen.“ Die Integration technischer Lösungen spielt eine Schlüsselrolle, um nahtloses hybrides Arbeiten zu ermöglichen.

Diese erforderliche Umgestaltung von Büroflächen muss auch durch ein Umdenken begleitet werden, um den sozialen Austausch zu fördern, der durch Remote Work schwieriger wird. Neben passenden Arbeitsräumen sollten Büros Annehmlichkeiten bieten, die den Alltag erleichtern, zum Verweilen einladen und abteilungsübergreifenden Austausch fördern. Dazu gehören laut den Teilnehmer:innen Essensangebote, Vorträge und Möglichkeiten für Kinderbetreuung und Tierfreundlichkeit. Außerdem ist insbesondere in urbanen Gebieten eine gute öffentliche Anbindung wichtig. Diese Elemente sind entscheidend, um eine gute Unternehmenskultur zu pflegen und die Bildung von sozialen Strukturen zu unterstützen.

8.3 Nachhaltigkeit funktioniert nur im Gesamtpaket

Nachhaltigkeit in Unternehmen erfordert ein authentisches „Einbetten der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie“, um wirklich wirksam zu sein. Es muss ein zentrales Leitprinzip des gesamten Unternehmens werden und „muss einfach zu einer neuen Normalität

Neue Welt der Arbeit

Arbeitsplatz der Zukunft

werden“, wie es Teilnehmer:innen der Fokusgruppe formulieren. Eine ganzheitliche Perspektive auf Nachhaltigkeit bedeutet, dass nicht nur in einem abgelegenen Teil des Unternehmens darüber gesprochen wird, sondern „dass das dann auch wirklich hinausgetragen wird, sodass alle im Unternehmen auch mit tun und auch Wissen erlangen.“ Nachhaltigkeit muss auch sichtbar und transparent gemacht werden. „Wenn du die E-Autos hast, oder eine PV-Anlage am Dach, sind das erste Anzeichen“ dass ein Unternehmen nachhaltig ist, aber „wenn ich es nicht prüfen kann, ist es nicht nachhaltig.“ Außerdem muss vermittelt werden, was „Nachhaltigkeit für uns im Unternehmen bedeutet, also wirklich vom Onboarding an.“

Ein nachhaltiges Arbeitsumfeld ist entscheidend für die Realisierung der Unternehmensziele und wird maßgeblich durch die Human Resources Management Policies und Praktiken geformt. Diese nehmen eine zentrale Rolle ein, um die Denkweisen und Handlungen der Mitarbeiter:innen auf die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens auszurichten. Die Teilhabe an Entscheidungen und die Möglichkeit, Missstände aufzuzeigen, sind wesentlich für ein nachhaltiges Arbeitsklima. „Gremiarbeit ermöglicht es bei uns z.B. erstmals, mal außerhalb der Top-Down-Hierarchie Themen zu treiben und diese demokratisch zu beschließen.“ Dies fördert ein Umfeld, in dem Mitarbeiter:innen sich sicher fühlen, ihre Meinung zu äußern, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen: „Du kannst [...] etwas sagen, ohne dass das jetzt für dich in einer Kündigung endet am Ende des Tages.“ Auch andere informellere Events können dazu dienen: „Wir haben halt so dreimal im Jahr ein Business-Breakfast, wo Überlegungen vorgestellt werden und dann werden die Mitarbeiter:innen gebeten, Input zu geben.“ Diese Formate unterstützen einen offenen Dialog und fördern die Einbindung aller Mitarbeiter:innen in den Prozess der Unternehmensgestaltung.

Inklusion und Diversität sind weitere Schlüsselaspekte eines nachhaltigen Arbeitsumfeldes. Hier erwähnt eine teilnehmende Person die Förderung von „Teilzeitmitarbeiterinnen, hier in die Führung zu gehen und auch zu sagen, du bist 30 Stunden da, aber du bist genauso eine wertvolle Führungskraft“. Für die Einbindung von Menschen mit Behinderung sollten „auch Schulungen dahinter sein, um auch im Team ein Awareness zu schaffen“ sonst ergibt sich im Arbeitsalltag „immer mal wieder die Problematik, dass man da übersieht, dass die Leute was brauchen.“ Diversität sollte auch in das Top-Management reichen, denn wenn das „Management Board [...] aus mehr Thomasen als Frauen [besteht], dann weiß ich, dass sie es nicht wirklich ernst meinen, mit der sozialen Diversitätssäule.“

Eine faire Vergütung ist entscheidend für ein nachhaltiges Arbeitsumfeld. Zur Bekämpfung von Gehaltsungleichheiten, wie dem Gender Pay Gap, wird vorgeschlagen, die Einstellungsprozesse zu standardisieren und „strengere [Gehaltsbänder] zur Verfügung [zu] stellen“, die auf „Tätigkeit, Qualifikation [und] Berufsjahre[n]“ basieren. Hier sehen Teilnehmer:innen zwar Fortschritte, aber eine teilnehmende Person merkt an: Das, was ihr „oft fehlt, ist die Bereitschaft, den [Gender Pay Gap] komplett zu eliminieren.“ Eine teilnehmende Person äußert auch Bedenken hinsichtlich der gleichen Bezahlung für unterschiedliche Leistungen: „Weil ich nicht einsehe, dass der Mitarbeiter, der weniger gut arbeitet, dasselbe verdienen wird.“ Leistungsanreize sollen sicherstellen, dass Belohnungen enger mit individuellen Beiträgen verknüpft sind. Darüber hinaus erkennen viele Teilnehmer:innen weiterhin starke Gehaltsgefälle innerhalb der Unternehmen. Um diese zu adressieren, wird der Einsatz von „Job-Families und Job-Leveling“ empfohlen, um „wirklich zu schauen, was sind die Differenzierungsmerkmale zwischen den Positionen, um dahinter halt auch ein bisschen so diese Gehalts-Ranges zu legen.“ Diese strukturierten Ansätze fördern Transparenz und Gerechtigkeit in der Vergütungspraxis.

8.4 Führung und Unternehmenskultur als Schlüssel zur Transformation

Führung und Unternehmenskultur sind entscheidende Faktoren für erfolgreiche Implementierung von Remote Work und der Förderung von Nachhaltigkeit. Führungskräfte müssen diese Veränderungen nicht nur akzeptieren, sondern aktiv vorleben. Gerade der für Remote Work notwendige Kulturwandel muss laut den Teilnehmer:innen der Fokusgruppe von Führungskräften vorgelebt werden. Eine teilnehmende Person mit einer Führungsposition beschreibt, dass sie versuche „trotzdem strikt auch [ihre] Homeoffice-[Tage] und [Arbeitszeiten] wahrzunehmen, entgegen vielleicht manch älteren Kolleginnen und Kollegen im Management und deren Erwartungshaltung. Ich versuche das vorzuleben, weil ich finde das extrem wichtig, dass es eine treibende Kraft im Unternehmen gibt.“ Damit können Führungskräfte Erwartungen setzen, und Remote Work normalisieren.

Die Initiierung und Förderung von Nachhaltigkeit muss ebenfalls von der Führung ausgehen. Eine teilnehmende Person betont, dass ein nachhaltiger Wandel „ganz oben anfängt“. Denn „wenn das da oben nicht stattfindet [...] geht gar nichts.“ Diese Wahrnehmung teilen alle Teilnehmer:innen der Fokusgruppe. Zwar nennen sie einzelne Fälle, in denen Mitarbeiter:innen nachhaltige Impulse geben konnten, aber selbst in diesen Fällen wird

der frühe Buy-In der Unternehmensführung als Erfolgsfaktor identifiziert, denn Wandel „muss von oben nach unten gehen. Das ist völlig sinnlos, wenn einer von den Mitarbeitern grün denkt, das hat keine Wirkung.“ Nachhaltigkeit „funktioniert, weil es die Geschäftsführung so will, nicht weil es die Mitarbeiter so wollen.“

Auch wenn es darum geht, eine nachhaltige Unternehmenskultur zu schaffen, spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle. Für eine nachhaltige Unternehmenskultur müssen „die Unternehmen ihre eigenen Werte kennen, definieren und die einfach über alle Ebenen runterbrechen und leben.“ Diese Werte müssen Führungskräfte definieren und vorleben. Allerdings müssen dafür auch die Stimmen der Mitarbeiter:innen gehört werden, und dafür ist es „ganz massiv [wichtig], ob die Führungskräfte es aushalten, dass man auch anderer Meinung ist.“

8.5 Flexibler Anpassungsprozess

Die Teilnehmer:innen der Fokusgruppe unterstreichen die entscheidende Rolle der Flexibilität in den unternehmerischen Adaptionsprozessen sowohl beim Remote-Work- als auch beim Nachhaltigkeitstrend. Sie betonen, dass eine Vorgehensweise „auf Sicht“ erforderlich ist, um

effektiv auf Veränderungen reagieren zu können.

Besonders bei der Etablierung von Remote Work ist es sinnvoll, die Vereinbarungen jährlich zu überprüfen und anzupassen. Eine teilnehmende Person beschreibt den Prozess wie folgt: „Immer laufend evaluieren, das ist ganz wichtig. Dass man da ein Monitoring aufmacht und sich dann nach einem Jahr zusammensetzt und sagt, okay, das hat gut funktioniert, das hat nicht gut funktioniert. Einfach evaluieren und dann neu bewerten.“ In diesem Zusammenhang wird auch wieder die kleinteilige und flexible Implementierung von Regeln erwähnt: „Es soll eine gewisse Policy da sein, aber eher auf Abteilungsebene, weil mein Chef kann das besser einschätzen als der Konzernchef, wie das für jeden sein soll.“ Auch im Bereich der Nachhaltigkeit am Arbeitsplatz ist ein fortlaufender Evaluierungsprozess unerlässlich: „Also einmal eine Regelung durchziehen, zu sagen, so ist es, ist völlig sinnlos, wenn das nicht permanent evaluiert wird. Immer wieder [muss evaluiert werden], ob das auch so geliefert wird. Also ein ständiger Prozess, glaube ich, ist ganz wichtig.“ Diese ständige Überprüfung stellt sicher, dass die Nachhaltigkeitsziele nicht nur festgelegt, sondern auch effektiv umgesetzt und bei Bedarf angepasst werden können.

Lösungen



Remote Work funktioniert mit passenden Regeln und Strukturen:

- Remote Work erfordert klare Regelungen.
- Effektive Kommunikation und regelmäßiger Austausch sind entscheidend.
- Remote-Work-Gestaltung sollte dezentral und flexibel erfolgen.
- Managementpraktiken müssen angepasst werden.

Büro und Remote Work müssen komplementär sein:

- Remote Work eignet sich ideal für konzentrierte Einzelarbeit, während das Büro für interaktive und kommunikative Aufgaben bevorzugt wird.
- Büroumgebungen entwickeln sich zunehmend zu spezialisierten Orten für sozialen Austausch und Kollaboration.
- Büros sollten neben funktionalen auch soziale Annehmlichkeiten bieten, um das Entstehen von sozialen Netzwerken zu erleichtern und Austausch zu fördern.

Nachhaltigkeit funktioniert nur im Gesamtpaket:

- Nachhaltigkeit muss in die Unternehmensstrategie eingebettet und zur neuen Normalität werden.
- „Wenn ich es nicht prüfen kann, ist es nicht nachhaltig.“
- Inklusion und Diversität sind entscheidend.

Führung und Unternehmenskultur als Schlüssel zur Transformation:

- Führungspersonal und Unternehmenskultur sind für eine erfolgreiche Transformation unerlässlich.

Flexibler Anpassungsprozess:

- Bei der Anpassung an die Trends am Arbeitsmarkt sollte „auf Sicht“ gefahren werden.

Abbildung 5: Lösungen für österreichische Unternehmen.

9 Diskussion

9.1 Trends in der Arbeitswelt

Die Fokusgruppe beschreibt zwei interagierende Trends im heutigen Arbeitsmarkt, die den Arbeitsplatz der Zukunft maßgeblich beeinflussen werden: Remote Work und Nachhaltigkeit. Die Pandemie hat die Akzeptanz und Praktikabilität von Remote Work deutlich gesteigert. Untersuchungen zeigen, dass ein signifikanter Anteil der Arbeit effektiv von zu Hause aus erledigt werden kann. Dieser Trend hat sich stabilisiert und wird wahrscheinlich nicht zurückgehen, da viele Arbeitnehmer:innen eine starke Präferenz für diese Arbeitsform entwickelt haben. Interessant ist dabei auch die Veränderung in der Einstellung der Arbeitgeber:innen, die zunehmend Homeoffice-Tage anbieten und eine positive Sichtweise auf Remote Work entwickeln. Dies deutet darauf hin, dass Remote Work eine dauerhafte Veränderung in der Arbeitsstruktur darstellt und nicht nur eine kurzfristige Anpassung an die Pandemie.

Auf der anderen Seite wird Nachhaltigkeit zu einem zentralen Thema, das sowohl von Kund:innen als auch von Mitarbeiter:innen gefordert wird. Kund:innen erwarten von Unternehmen, dass sie nachhaltige Praktiken nicht nur intern, sondern auch in ihren Geschäftsmodellen implementieren. Dies führt dazu, dass Nachhaltigkeit eine Notwendigkeit in vielen Branchen wird. Zertifizierungen spielen dabei eine zunehmende Rolle, da sie eine Überprüfung und Bestätigung der nachhaltigen Praktiken ermöglichen. Mitarbeiter:innen und Jobbewerber:innen legen ebenfalls immer mehr Wert auf das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens, was die Bedeutung eines nachhaltigen Employer Branding unterstreicht. Politische Initiativen, wie die CSRD der Europäischen Union, unterstützen diesen Trend weiter, indem sie Transparenz und Berichterstattung über Nachhaltigkeitspraktiken fordern.

9.2 Möglichkeiten

Der Trend zu Remote Work bietet erhebliche Vorteile für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen und hat sich als eine dauerhafte Änderung in der Arbeitswelt etabliert. Die Attraktivität von Remote-Arbeitsplätzen ist vor allem dadurch bedingt, dass sie eine breitere Diversität von Bewerber:innen anziehen, darunter vorrangig Frauen, Personen mit Kindern und Langstreckenpendler:innen. Diese Gruppen schätzen die Flexibilität, die es ihnen ermöglicht, Beruf und Privatleben besser zu

vereinbaren. Zudem sind mit Remote Jobs oft geringere Lohnerwartungen verbunden, was für Unternehmen kosteneffizient sein kann.

Ein weiterer möglicher Vorteil von Remote Work ist die Steigerung der Produktivität. Studien haben gezeigt, dass die Produktivität bei Remote Work um bis zu 22 % steigen kann, was auf längere Arbeitszeiten und eine zuträglichere Arbeitsumgebung zurückzuführen ist.⁴⁵ Dies führt zu höherer Mitarbeiter:innenzufriedenheit und einer deutlich reduzierten Fluktuation, da die Mitarbeiter:innen die bessere Work-Life-Balance und die reduzierten Pendelzeiten schätzen.

Parallel dazu wächst die Bedeutung der Nachhaltigkeit in Unternehmen, was ebenfalls erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Kund:innen und Arbeitnehmer:innen erwarten zunehmend, dass Unternehmen nicht nur intern, sondern auch in ihren Geschäftsmodellen nachhaltig agieren. Diese Erwartungen beeinflussen auch die Entscheidungen von Jobbewerber:innen, die verstärkt nachhaltige Unternehmen bevorzugen. Ein nachhaltiges Unternehmensimage kann somit zu einem entscheidenden Faktor bei der Rekrutierung und Bindung von Talenten werden. Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle integrieren, können sich somit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Außerdem verstärken politische Initiativen wie die CSRD der Europäischen Union den Druck auf Unternehmen, transparent und authentisch in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen zu sein. Das unterstreicht die wachsende gesellschaftliche und wirtschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit. Infolgedessen ist es für Unternehmen unerlässlich, ihre Nachhaltigkeitsstrategien zu überdenken und anzupassen, um den Erwartungen von Kund:innen, Investor:innen und Arbeitnehmer:innen gerecht zu werden.

9.3 Herausforderungen

Trotz der vielen Vorteile, die Remote Work bietet, ist es nicht für alle Arten von Aufgaben geeignet. Insbesondere Tätigkeiten, die eine intensive Kommunikation und enge Teamarbeit erfordern, profitieren oft von einer physischen Präsenz im Büro. Neben der schwierigeren Kommunikation liegt das daran, dass Remote Work die sozialen Netzwerke und informellen Strukturen, die in einem traditionellen Büroumfeld natürlich entstehen,

⁴⁵ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.

strapazieren kann. Diese sozialen Strukturen haben wichtige Funktionen im unternehmerischen Alltag, aber ihr Erhalt spielt bei Remote-Work-Überlegungen oft nur eine untergeordnete Rolle. Die Etablierung effektiver Remote-Work-Praktiken erfordert klare und konsistente Regeln, um Unsicherheiten zu vermeiden und Konflikte zu minimieren. Dabei ist es wichtig, die Flexibilität nicht durch zu strikte Regelungen einzuschränken, da das die Vorteile von Remote Work untergraben kann. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Arbeitskultur so anzupassen, dass sowohl Unter- als auch Überforderung vermieden werden. Traditionelle Managementansätze müssen überdacht werden, um eine effektive Führung in einer zunehmend digitalisierten Arbeitsumgebung sicherzustellen.

Nachhaltigkeit in Unternehmen muss als umfassendes Konzept begriffen werden, das alle Bereiche des Geschäftsbetriebs durchdringt. Dabei reicht es nicht aus, Nachhaltigkeitsbemühungen nur zu implementieren; sie müssen auch glaubhaft nach innen und nach außen kommuniziert werden, um sowohl öffentliches Vertrauen als auch unternehmerischen Nutzen zu generieren. Das erfordert eine klare und transparente Kommunikation, die sich von Greenwashing und anderen auf kurzfristige Profite ausgerichteten Praktiken absetzen kann. Außerdem wird die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Unternehmen oft von Anreizen geleitet, die Nachhaltigkeit nicht unbedingt fördern. Vielmehr kann ein Fokus auf kurzfristige Vorteile, zum Beispiel durch „Box-Ticking“, die Entwicklung authentischer und wirksamer Nachhaltigkeitsstrategien behindern. Die Herausforderung besteht darin, Anreizsysteme zu schaffen, die langfristig orientiert sind und echte Nachhaltigkeit unterstützen. Zudem erschwert eine mangelnde Transparenz und das Fehlen aussagekräftiger Signale oft die glaubhafte Kommunikation von Nachhaltigkeitsbemühungen.

9.4 Lösungsansätze

Remote Work kann ein effektives Arbeitsmodell sein, wenn klare Regeln vorhanden sind und die Organisationsstruktur flexibel genug ist, um sich an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen anzupassen. Eine Balance zwischen Büro und Remote Work ist ideal, wobei viele Unternehmen eine Mindestanzahl von Tagen im Büro festlegen. Die Kommunikation zwischen Kolleg:innen kann durch ritualisierte persönliche Meetings und eine Digital-Etikette unterstützt werden. Regelmäßiger Austausch und persönliche Treffen sind ebenfalls entscheidend für den Team-Zusammenhalt. Manage-

mentpraktiken sollten dabei auch an die sich ändernden Umstände angepasst werden: Messbare Leistung sollte eine größere Rolle spielen, und Interaktion sollte auch im digitalen Raum stattfinden. Dezentrale und flexible Regelungen, die auf die Abteilungen abgestimmt sind, tragen dazu bei, Konflikte zu minimieren und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter:innen gerecht zu werden.

Das Büro und Remote Work sollten als komplementäre Umgebungen betrachtet werden, da jede ihre eigenen Vorteile bietet. Während das Remote-Work ideal für konzentrierte Einzelarbeit ist, eignet sich das Büro besser für interaktive und kommunikative Aufgaben. Daher können Büros zunehmend spezialisierte Orte für sozialen Austausch und Kollaboration sein. Neben funktionalen Aspekten können Büros auch soziale Benefits bieten, wie etwa Essensangebote, Vorträge und Kinderbetreuung. Solche Angebote erleichtern das Entstehen sozialer Netzwerke und fördern den Austausch zwischen Mitarbeiter:innen.

Um wirklich effektiv zu sein, sollte Nachhaltigkeit tief in die Unternehmensstrategie eingewoben werden. Maßnahmen wie E-Autos und Photovoltaikanlagen sind sichtbare Zeichen, aber die tatsächliche Nachhaltigkeit eines Unternehmens sollte überprüfbar und transparent sein. Inklusion und Diversität sind ebenfalls entscheidend, um ein integratives Arbeitsumfeld zu schaffen, das alle Mitarbeiter:innen umfasst.

Die Führungskräfte und Unternehmenskulturen sind entscheidend für eine erfolgreiche Anpassung der Unternehmen an die Arbeitswelt von morgen. Führungskräfte sollten die neue Kultur von Remote Work und Nachhaltigkeit aktiv vorleben, um sie zu normalisieren. Dies erfordert klare Werte und Erwartungen, die von oben nach unten ins gesamte Unternehmen getragen werden. Gleichzeitig sollten die Meinungen der Mitarbeiter:innen gehört und respektiert werden, um Teilhabe und Engagement zu schaffen.

Der Anpassungsprozess an Remote Work und Nachhaltigkeit sollte flexibel gestaltet sein. Unternehmen sollten ihre Strategien regelmäßig evaluieren, um herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Eine kleinteilige Implementierung von Regeln auf Abteilungsebene ermöglicht eine gezieltere Anpassung. Kontinuierliches Monitoring und die Bereitschaft, Pläne zu überarbeiten, gewährleisten, dass die Anpassung an die diskutierten Trends stets relevant und effektiv bleibt.

Neue Welt der Arbeit Arbeitsplatz der Zukunft

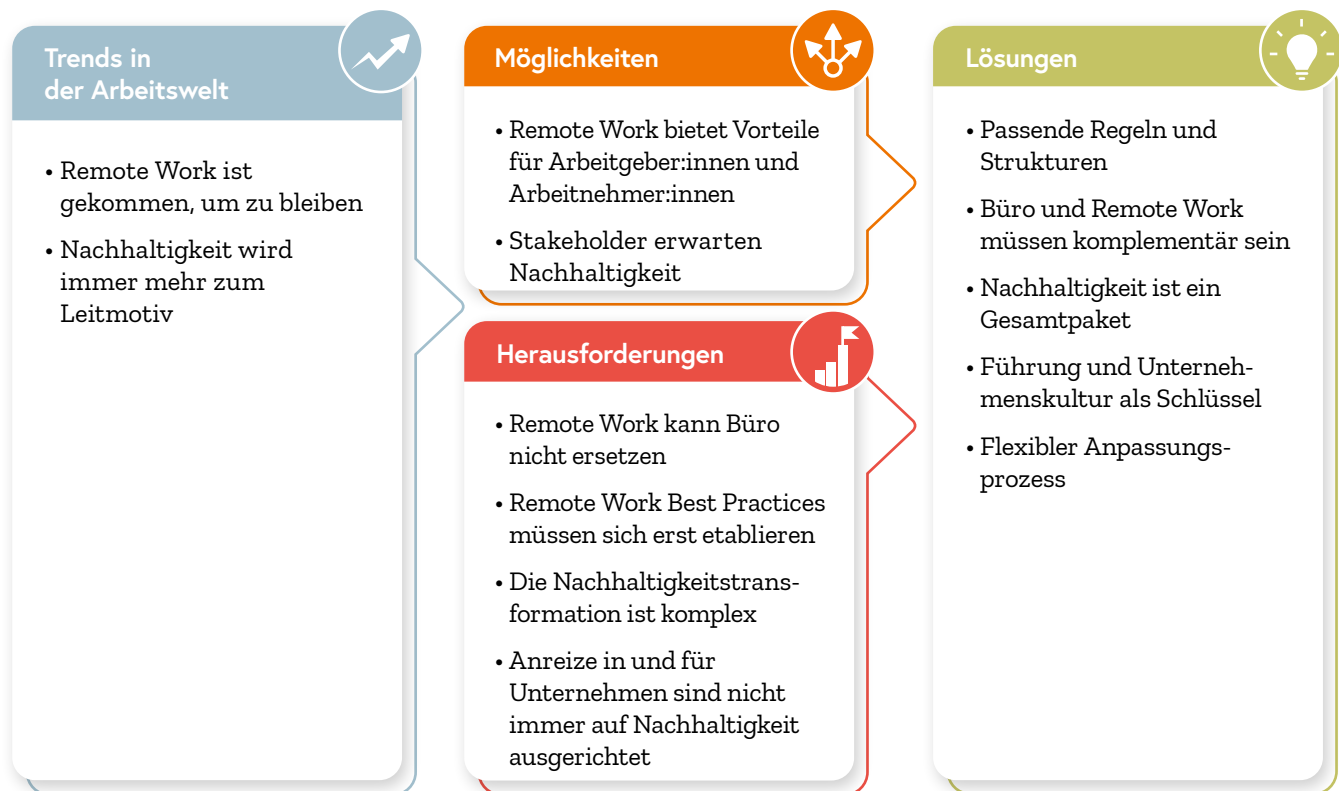


Abbildung 6: Ergebnisse der Fokusgruppe.

10 Fazit & Implikationen



Unsere Studie beleuchtet zwei wesentliche Trends: Remote Work und soziale, ökologische und ökonomische Aspekte der Nachhaltigkeit, die den Arbeitsplatz der Zukunft maßgeblich beeinflussen. Die Pandemie hat die Machbarkeit und Akzeptanz von Remote Work verdeutlicht; und unsere Ergebnisse suggerieren, dass diese Arbeitsform eine dauerhafte Veränderung in der Arbeitsstruktur darstellt. Parallel dazu wächst die Bedeutung der Nachhaltigkeit, die von Kund:innen und Mitarbeiter:innen vermehrt gefordert wird. Unternehmen sind zunehmend gefordert, nicht nur intern nachhaltige Praktiken zu implementieren, sondern diese auch in ihren Geschäftsmodellen zu verankern. Die Integrationsprozesse von Remote Work in die Unternehmenskultur umfassen klare Regelungen und Strukturen, die sicherstellen, dass die Arbeit effektiv von zuhause aus erledigt werden kann. Es ist anzunehmen, dass die Produktivität in einer gut gestalteten Remote-Work-Umgebung steigt. Allerdings ist Remote Work

nicht für alle Aufgaben geeignet. Hier bleibt das Büro unersetzlich, insbesondere für Aufgaben, die einen regen Austausch und persönliche Interaktion erfordern. Für eine erfolgreiche Umsetzung beider Trends müssen Unternehmen sich anpassen und eine Balance zwischen Büroarbeit und Remote Work finden. Büros sollten dabei zu Orten werden, die nicht nur funktionale Arbeitsplätze, sondern auch Raum für sozialen Austausch und Kollaboration bieten. Nachhaltige Praktiken und Prozesse müssen tief in die Unternehmensstrategie integriert werden sowie überprüfbar und transparent sein. Dafür identifiziert diese Studie das umfassende Verständnis von Nachhaltigkeit und die aktive Förderung von Diversität und Inklusion als kritisch. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle in diesem Transformationsprozess, indem sie die Werte des Unternehmens vorleben und eine Kultur schaffen, die sowohl Remote Work als auch Nachhaltigkeit unterstützt.

10.1 Individuelle Ebene

Die Einführung von Remote Work und nachhaltigeren Arbeitspraktiken bringt signifikante Veränderungen für das Individuum mit sich. Remote Work ermöglicht eine verbesserte Work-Life-Balance durch flexible Arbeitszeiten und -orte, was insbesondere für Menschen mit familiären Verpflichtungen oder langen Pendelwegen vorteilhaft ist. Dies kann die Produktivität steigern, da Mitarbeiter:innen in einer für sie optimalen Umgebung arbeiten können. Zudem fördert ein nachhaltiges Arbeitsumfeld Chancengleichheit und berücksichtigt individuelle Bedürfnisse, was zu einem

inklusiveren und gerechteren Arbeitsplatz führt. Gleichzeitig sind auch Herausforderungen mit neuen Arbeitsmodellen verbunden: Nicht alle können von Remote Work profitieren, sei es wegen der Art ihrer Tätigkeit oder mangelnder Infrastruktur, was zu potenziellen Wettbewerbsnachteilen führen kann. Zudem kann die Umstellung auf Nachhaltigkeit kurzfristig Herausforderungen für diejenigen mit sich bringen, die besonders von den Umstellungen betroffen sind, was zu Unsicherheiten im Berufsleben führen kann. Diese Übergänge erfordern sorgfältige Planung und Unterstützung, um sicherzustellen, dass niemand zurückgelassen und die Vorteile breit verteilt sind.

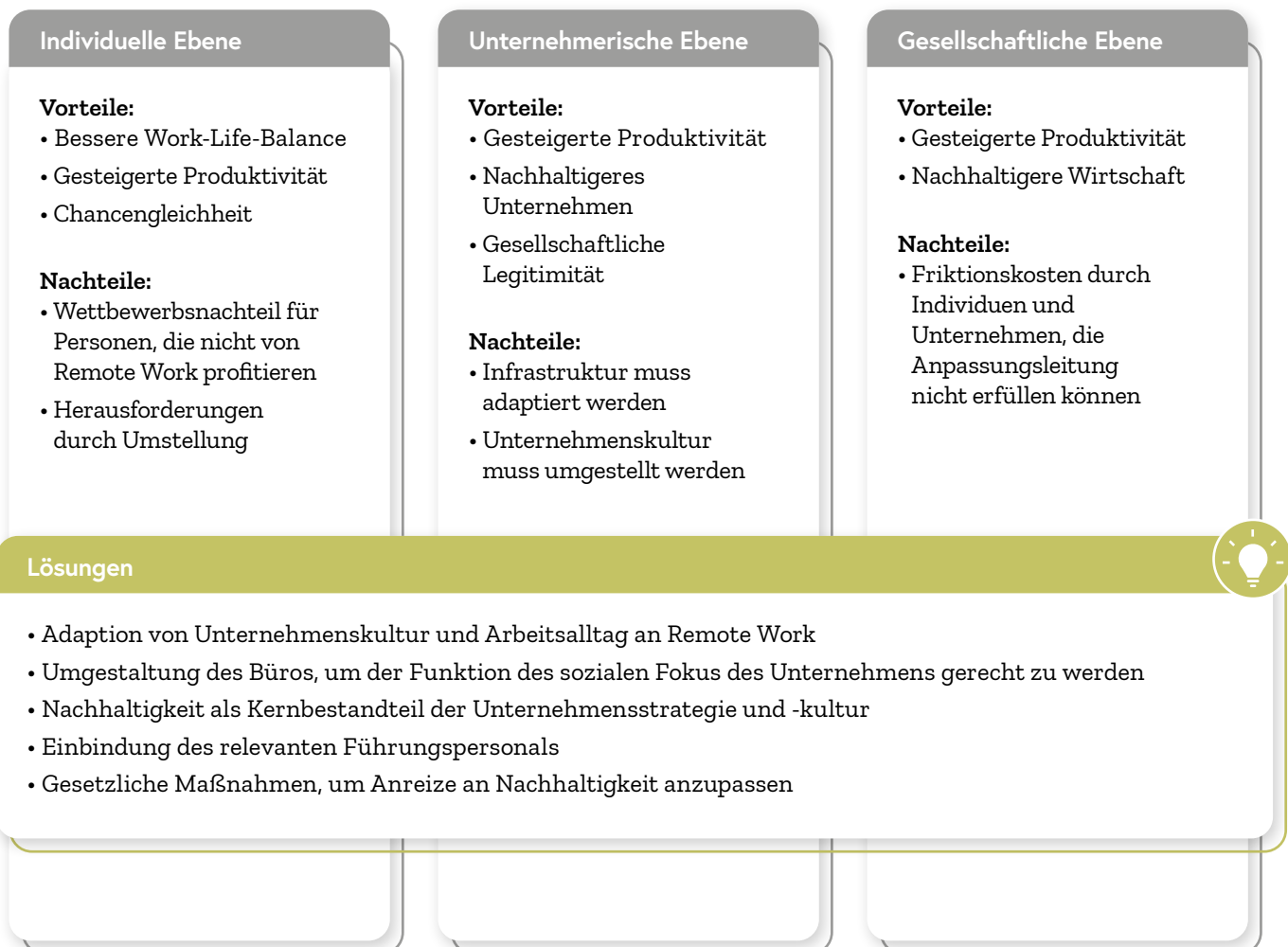


Abbildung 7: Implikation dieser Studie.

10.2 Unternehmerische Ebene

Remote Work kann die Produktivität in Unternehmen steigern. Durch die Möglichkeit, von zuhause aus zu arbeiten, können Mitarbeiter:innen oft effizienter und fokussierter agieren, insbesondere dann, wenn sie ihre Arbeitszeiten an ihre individuell produktivsten Phasen anpassen können. Darüber hinaus hilft Remote Work Unternehmen, talentierte Mitarbeiter:innen unabhängig von deren geografischem Standort zu rekrutieren und zu halten. Unternehmen, die nachhaltige Praktiken einführen und ihre Ressourcen effizient nutzen, können oft Kosten senken, zum Beispiel durch Energieeinsparungen oder geringere Abfallmengen. Zudem stärkt ein starkes Engagement für Nachhaltigkeit die Marke und verbessert das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit, was wiederum Kund:innen und Investor:innen anziehen kann. Die Nachteile beinhalten jedoch erhebliche Anfangsinvestitionen in Infrastruktur und Technologie, die notwendig sind, um Remote Work effektiv zu ermöglichen. Auch die Anpassung der Unternehmenskultur und die Schulung von Mitarbeiter:innen können kostspielig sein. Ebenso verlangt die Umstellung auf nachhaltige Praktiken oft Investitionen und Umstellungskosten. Diese Herausforderungen erfordern sorgfältige Planung und Management.

10.3 Gesellschaftliche Ebene

Auch auf gesellschaftlicher Ebene bringt Remote Work Vorteile, wie eine gesteigerte Produktivität und erhöhte Jobzufriedenheit, mit sich. Die Flexibilität kann das allgemeine Wohlbefinden verbessern und führt zu einer effizienteren Arbeitsweise. Zudem führt Remote Work zu weniger Pendelverkehr, was die Umweltbelastung reduziert und zu einer nachhaltigeren Wirtschaft beiträgt. Darüber hinaus sind nachhaltige Unternehmenspraktiken Basis für Klima- und Umweltschutz und verringern langfristige ökologische, ökonomische und soziale Probleme. Nachhaltige Ansätze können somit zu einer stabileren Gesellschaft beitragen, indem sie die Ressourcennutzung optimieren und die Lebensqualität verbessern. Als wesentlicher Nachteil auf gesellschaftlicher Ebene sind jene Friktionskosten zu nennen, die entstehen, wenn Unternehmen Schwierigkeiten haben, die notwendigen Anpassungen an Remote Work und ESG-Standards durchzuführen. Anpassungsprobleme können mitunter zu Jobunsicherheiten führen, wenn sich bestimmte Industriezweige oder Mitarbeiter:innengruppen nicht schnell genug

auf die geänderten Arbeitsweisen einstellen können. Solche Herausforderungen erzeugen ungleiche Chancen und können regionale Unterschiede in der Wirtschaftskraft und Beschäftigungsfähigkeit verstärken. Diese Disparitäten benötigen oft staatliche Interventionen und Investitionen in Bildung und Infrastruktur, um die Gesellschaft insgesamt an die neuen Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen anzupassen.

10.4 Lösungsansätze

Die Studie liefert mehrere Lösungsansätze, die von den relevanten Stakeholdern verfolgt werden können. Ein wesentlicher Lösungsansatz ist die Anpassung von Unternehmenskultur und Arbeitsalltag an Remote-Work-Arbeitsmodelle. Unternehmen müssen eine Kultur der Flexibilität schaffen, die sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen, als auch die Anforderungen des Geschäfts erfüllt. Dabei sollte eine klare Kommunikation zu den Erwartungen an die Arbeit, einerseits remote und andererseits im Büro, erfolgen. Regelmäßige Check-ins, digitale Team-Meetings und klare Leistungsindikatoren tragen dazu bei, dass Arbeit in beiden Modi effektiv bleibt.

Die Umgestaltung von Büros spielt eine entscheidende Rolle, um ihrer neuen Funktion als Orte für soziale Interaktion und Zusammenarbeit gerecht zu werden. Anstatt auf individuelle Arbeitsplätze zu setzen, können Büros Räume für Teamarbeit, Kreativität und Austausch sein. Rückzugsorte für konzentrierte Arbeit und moderne Technologien für hybride Meetings ermöglichen eine nahtlose Verbindung zwischen Büro- und Remote-Mitarbeiter:innen.

Nachhaltigkeit sollte zu einem integralen Teil der Unternehmenskultur werden. Sie muss in der Unternehmensstrategie und den täglichen Praktiken verankert sein, um langfristig wirksam zu sein. Dazu gehört, Mitarbeiter:innen für nachhaltige Arbeitsweisen zu sensibilisieren und in Technologien und Prozesse zu investieren. Diese Maßnahmen sollten transparent kommuniziert werden, um Vertrauen aufzubauen und das Engagement der Mitarbeiter:innen zu fördern.

In all diesen Lösungsansätzen spielt das Führungspersonal eine kritische Rolle. Führungskräfte müssen Werte und Prinzipien vorleben und durch klare Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter:innen eine Kultur des Vertrauens schaffen, in der Mitarbeiter:innen offen über Herausforderungen und Bedürfnisse sprechen können.

11 Anhang I: Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Studie führen wir zunächst eine umfassende Literaturrecherche durch, um einen Überblick über die gegenwärtigen Trends im Arbeitsmarkt, die daraus resultierenden Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze zu erhalten. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickeln wir sieben Themenschwerpunkte, die als Grundlage für den Diskussionsleitfaden der Fokusgruppe dienen.

Für die Auswahl der Teilnehmer:innen der Fokusgruppe erstellen wir Personas, um ein breites Spektrum der Zielgruppe abzudecken. Gemäß der zentralen Forschungsfrage der Fokusgruppe legen wir folgende Auswahlkriterien fest: Die Teilnehmer:innen sollten Berufserfahrung in einer „White Collar“⁴⁶-Beschäftigung haben, zwischen 20 und 60 Jahre alt sein, Matura, eine Ausbildung, oder ein Studium absolviert haben, sowie ein monatliches Einkommen zwischen 1.000 und 6.000 Euro haben. Zudem streben wir eine Diversität hinsichtlich des Familienstands, und des Ausmaßes der Erwerbstätigkeit an. Aus organisatorischen Gründen beschränken wir die Teilnahme auf Bewohner:innen aus Wien und der näheren Umgebung. Während der Auswahl wurde darauf geachtet, Personen aus der Versicherungs-, Banken- und IT-Branche zu inkludieren. Die Auswahl der Teilnehmer:innen erfolgt nach dem Prinzip des „Convenience Sampling“, da

Fokusgruppen nicht den Anspruch auf Repräsentativität erheben und diese Samplingstrategie daher mit keinen relevanten Nachteilen verbunden ist.

Die Fokusgruppe besteht aus neun Teilnehmer:innen und die Sitzung wurde im März 2024 durchgeführt. Zu Beginn der Fokusgruppensitzung werden die Teilnehmer:innen über die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme, den Zweck und die Auftraggeber der Studie sowie über die Gewährleistung ihrer Anonymität informiert. Die Fokusgruppe dauert fünf Stunden. Der Ton wird aufgezeichnet und mithilfe algorithmischer Unterstützung transkribiert.

In der Nachbereitung unterziehen wir das Transkript der Fokusgruppe einem dreistufigen Codierungsprozess. Im ersten Schritt werden die Aussagen nach Themenbereichen sortiert, die sich aus den Themen der Literaturrecherche sowie emergenten Themen ergeben. Innerhalb der einzelnen Themenbereiche folgt dann ein zweistufiger Codierungsprozess. Im ersten Level codieren wir nahe an der empirischen Grundlage, woraus 190 Codes resultieren. Diese werden im zweiten Level zu 13 übergeordneten Themen zusammengefasst, die sich in das analytische Framework aus Trends, Herausforderungen, Möglichkeiten und Lösungen einfügen.

⁴⁶ White-collar beinhaltet in diesem Kontext Angestellte, die ihrer Arbeit hauptsächlich in einem Büro nachgehen.

12 Anhang II: Quellenverzeichnis

- Aksoy, C. G., Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J., Dolls, M., & Zarate, P. (2022). Working from home around the world (No. w30446). National Bureau of Economic Research.
- Angelici, M., & Profeta, P. (2023). Smart working: work flexibility without constraints. *Management Science*.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.
- Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? Evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick (No. w28731). National Bureau of Economic Research.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European journal of work and organizational psychology*, 28(1), 51-73.
- del Rio-Chanona, R. M., Mealy, P., Pichler, A., Lafond, F., & Farmer, J. D. (2020). Supply and demand shocks in the COVID-19 pandemic: An industry and occupation perspective. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement_1), S94-S137.
- EFRAG (2022). ESRS 1 General principles. Exposure Draft.
- EFRAG (2022). ESRS S1 Own workforce. Exposure Draft.
- Eurostat (2024). LFS series - detailed annual survey results (lfsa). https://doi.org/10.2908/LFSA_EHOMP
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Hansen, S., Lambert, P. J., Bloom, N., Davis, S. J., Sadun, R., & Taska, B. (2023). Remote work across jobs, companies, and space (No. w31007). National Bureau of Economic Research.
- Hsu D. H., Tambe P. B. (2024). Remote Work and Job Applicant Diversity: Evidence from Technology Startups. *Management Science*.
- Ipsos (2022). Nachhaltigkeit aus der Sicht der Arbeitnehmer:innen.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American psychologist*, 76(1), 63.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y., & Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: a source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard Business Review*, 11, 1-13.
- McKinsey & Company (2022). Your office needs a purpose.
- McKinsey & Company (2023). Is your workplace ready for flexible work? A survey offers clues.
- Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., & Rupp, D. E. (2018). CSR initiative characteristics and employee engagement: An impact-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 580-593.
- Ramarajan L., & Reid E. (2013). Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work. *Academy of Management Review*, 38(4).
- Taylor, S., Osland, J., & Egri, C. P. (2012). Guest editors' introduction: Introduction to HRM's role in sustainability: Systems, strategies, and practices. *Human Resource Management*, 51(6), 789-798.
- The Stepstone Group (2023). Der Aufstieg von Nachhaltigkeit im Arbeitsmarkt.

WE SEARCH FOR GREATNESS.

bdo.at

KONTAKT

BDO Consulting GmbH
QBC 4 – Am Belvedere 4
1010 Wien
info@bdo.at
+43 5 70 375 1000

BDO

café+co
cafeplusco.com

**Ihre beste
Pause ist
unser Kaffee.**
Seit über 50 Jahren!

**Meine
beste
pause.**

Das Kostbarste in unserer schnelllebigen Welt? Zeit!
Und die nehmen wir uns ganz einfach, um Ihnen maß-
genaue Lösungen und perfektes Service zu bieten. Damit
Ihnen mehr Zeit für das Wesentliche bleibt. Und Ihren
Mitarbeiter:innen mehr Zeit für eine wirklich beste Pause

Also: Genießen Sie Ihre Zeit. Mit café+co.



Hier café+co entdecken.



Wir danken allen Unterstützer:innen der Initiative!



Raiffeisenlandesbank
Niederösterreich-Wien



Herausgeberin:

LBA Leitbetriebe GmbH
Heiligenstädter Straße 43
1190 Wien

T +43 1 5223033-0
M office@leitbetriebe.at
W www.leitbetriebe.at

Initiatorinnen

„Neue Welt der Arbeit“:

Manuela Lindlbauer
(Geschäftsführerin Lindlpower
Personalmanagement)
Michaela Hebein
(Agentur Kapp Hebein Partner GmbH)
Monica Rintersbacher
(Geschäftsführerin Leitbetriebe Austria)

Berichtsauteurs:

Univ.-Prof. Jonas Puck
Laurenz Tinhof

Grafik & Gestaltung:

Bernsteiner Media GmbH

T +43 1 877 03 33
M office@bernsteiner.at
W www.bernsteiner.at

Gedruckt in Österreich, September 2024