



Initiative Neue Welt der Arbeit

Bericht der Fokusgruppe
„Beruflicher & privater Einklang“

Unter wissenschaftlicher Leitung
der Wirtschaftsuniversität Wien



„Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Gerade jetzt ist es wichtig, am Puls der Zeit zu bleiben und passende Lösungen für den beruflichen und privaten Einklang zu finden. Raiffeisen NÖ-Wien setzt dabei auf Innovationen und ‚New Way of Work‘, auch Lebenslanges Lernen ist uns ein großes Anliegen. Wir sind Teil der Initiative ‚Neue Welt der Arbeit‘, weil wir auch zukünftig begeisterte und engagierte Mitarbeiter:innen gewinnen und halten sowie operative Performance erzielen wollen.“

Elke Berger,
Bereichsleiterin Human Resources,
Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien

Über die Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien

Die Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien (RLB NÖ-Wien) ist eine moderne Regional- und Universalbank im Osten Österreichs und das Spitzeninstitut der niederösterreichischen Raiffeisenbanken. Im Jahr 2023 hat die RLB NÖ-Wien ihre neue Strategie „Fokus 2027“ verabschiedet. Ein wesentliches Anliegen im Firmenkundensegment ist die intensivierete Betreuung und Finanzierung von mittelständischen Unternehmen, welche als tragende Säulen der österreichischen Wirtschaft gelten. Die RLB NÖ-Wien unterstützt Firmenkunden aktiv bei der Umstellung auf ESG-Kriterien und ist kompetenter Ansprechpartner in Sachen Nachhaltigkeit. Im Privat-

kundengeschäft wird durch ein umfassendes Omnikanal-Angebot eine optimale Kundenansprache gewährleistet. Während sich die RLB NÖ-Wien als „Raiffeisen Wien. Meine Stadtbank“ vor allem auf die Bundeshauptstadt konzentriert, sind die lokal tätigen selbstständigen Raiffeisenbanken die führende Bankengruppe in Niederösterreich. In der Zentrale und in 20 Standorten in Wien arbeiten rund 1.200 Mitarbeiter:innen. Die 42 selbstständigen niederösterreichischen Raiffeisenbanken verfügen über 312 Bankstellen mit insgesamt rund 3.000 Mitarbeiter:innen.

Wandel mitgestalten

Im Miteinander von Unternehmen und Mitarbeitenden 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 Tauziehwettkampf entwickelt: zwei verhärtete Fronten, die unerbittlich ihre Standpunkte vertreten, ohne einen tatsächlichen Diskurs zu schaffen: auf der einen Seite die Arbeitnehmer:innen und auf der anderen die Arbeitgeber:innen. Diese Entwicklung hat das Klima rund um das Thema Arbeit so beeinflusst, dass Arbeit 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 Vereinigen 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 der Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien und allen Teilnehmenden zur intensiven Zusammenarbeit, ihrem Lead und der Themenführerschaft für die Arbeitsplätze der Zukunft.

Manuela Lindlbauer

Michaela Hebein

Monica Rintersbacher

Contents

1 Executive Summary	3
2 Einleitung	4
3 Die Ausgangslage	6
3.1 Digitalisierungs-Schub	6
3.2 Gesellschaftliche Entwicklung	7
4 Zur Studie	8
5 Trends	9
5.1 Work-Life-Integration und veränderte Lebensentwürfe	9
5.2 Moderne Familienmodelle	10
5.3 Neue Arbeitswelt durch Flexibilisierung	10
6 Möglichkeiten	12
6.1 Vorteile für Arbeitnehmer:innen	12
6.2 Vorteile Arbeitgeber:innen	12
7 Herausforderungen	14
7.1 Home-Office	14
7.2 Organisationsstrukturen	15
7.3 Vereinbarkeit Beruf & Familie	16
7.4 Mentale Gesundheit	16
8 Lösungen	18
8.1 Organisierte Flexibilität	18
8.2 Unterstützung für Familien	19
8.3 Unternehmenskulturwandel	20
8.4 Arbeitszeitreduktion	21
9 Diskussion	23
9.1 Trends in der Arbeitswelt	23
9.2 Möglichkeiten, Herausforderungen & Lösungen	23
10 Fazit & Implikationen	26
10.1 Individuelle Ebene	27
10.2 Unternehmerische Ebene	27
10.3 Gesellschaftliche Ebene	28
10.4 Lösungsansätze	28
11 Anhang I: Methodik	29
12 Anhang II: Quellenverzeichnis	30

1 Executive Summary



Im Rahmen der Studie „Neue Welt der Arbeit“ führten wir eine Studie mit dem Fokus „Integration von Arbeit und Freizeit“ durch. Für diese kombinieren wir eine gründliche Literaturrecherche mit einer Fokusgruppe mit acht Arbeitnehmer:innen aus dem Angestelltenbereich. Unsere Studie zeigt zentrale Trends auf, welche die Arbeitswelt von morgen, insbesondere in Bezug auf das Zusammenspiel von Arbeit und Freizeit, prägen werden. Zu diesen zählen die Verschiebung hin zu einer ausgewogeneren Work-Life-Balance, die fortschreitende Gleichstellung der Geschlechter, insbesondere bei der Übernahme von familiären Pflichten, sowie die zunehmende zeitliche und räumliche Flexibilität der Arbeit, beschleunigt durch Digitalisierung und Pandemie.

Die Flexibilisierung der Arbeit erweist sich als besonders relevant, da sie es Arbeitnehmer:innen ermöglicht, ihre beruflichen Tätigkeiten besser auf persönliche Bedürfnisse abzustimmen und effizienter zu gestalten. Arbeitgeber:innen profitieren von leichterem Mitarbeiter:innenbindung, optimierter Ressourcennutzung und gesteigerter Produktivität.

Allerdings gilt es auch, einige Herausforderungen zu bewältigen: Die Ad-hoc-Entwicklung des Home-Office bedarf einer Professionalisierung, Organisationsstrukturen und Management müssen an flexible Arbeitsmodelle angepasst werden, arbeitende Eltern benötigen vermehrte Unterstützung und Unternehmen sollten sich verstärkt um die psychische Gesundheit ihrer Angestellten kümmern. Nicht zuletzt sind auch in vielen Fällen regulatorische Veränderungen notwendig, hierfür bedarf es politischer Unterstützung.

Abschließend diskutieren und erarbeiten wir Lösungsansätze für organisierte Flexibilität, Maßnahmen zur Familienförderung und notwendige Veränderungen in der Unternehmenskultur und im Mindset von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen, um diese Herausforderungen zu meistern und die Vorteile der neuen Arbeitswelt optimal zu nutzen.

2 Einleitung



Die Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch die rapide Digitalisierung, beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie, sowie durch demografische Veränderungen und die Evolution der Lebensentwürfe vorangetrieben wird. Diese Transformation ermöglicht eine bisher unerreichte Flexibilität in Bezug auf Zeit und Ort der Arbeit und stellt neue Anforderungen an das Arbeitsumfeld. Unsere Studie zielt darauf ab, die Auswirkungen dieser Trends auf die österreichische Arbeitswelt zu erforschen und zu verstehen, welche Konsequenzen sie für Individuen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes haben. Diesen Fragen folgen wir in einer Reihe von kleineren Studien. In diesem spezifischen Teil der Studie beleuchten wir, wie der Wunsch nach einer verbesserten Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben die Arbeitswelt neu definiert und welche Chancen und Herausforderungen sich daraus ergeben.

Individuen legen zunehmend und basierend auf ihren persönlichen Prämissen einen höheren Stellenwert auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Berufsleben. Zusätzlich gewinnt das Streben nach sinnstiftender Arbeit an Bedeutung. Diese Tendenz zu einer ausgewogeneren Aufteilung zwischen Berufs- und Familienleben wird durch eine Neudefinition familiärer Rollenbilder beschleunigt, die mehr Gleichberechtigung und Flexibilität im Umgang mit familiären Verpflichtungen fordert und fördert. Gleichzeitig ermöglicht die Flexibilisierung der Arbeit, unterstützt durch Trends wie Home-Office und flexible Arbeitszeiten, sehr individuelle Arbeitsmodelle. Diese Entwicklungen können für Arbeitnehmer:innen bedeutende Vorteile bringen, darunter eine verbesserte Anpassungsfähigkeit der Arbeitszeit und -struktur an individuelle und familiäre Bedürfnisse sowie die Möglichkeit, effizienter zu arbeiten, indem



beispielsweise Pendelzeiten reduziert und Arbeitsumgebungen individuell gestaltet werden können. Diese Entwicklungen können eine erhöhte Lebensqualität und Arbeitszufriedenheit fördern. Jedoch stehen diesen positiven Aspekten auch Herausforderungen gegenüber. Dazu gehört z.B. die Schwierigkeit, Arbeit und Privatleben voneinander zu trennen, was zu Überarbeitung und unzureichender Erholung führen kann, sowie ein Mangel an sozialen Interaktionen, der durch die Verlagerung ins Home-Office entsteht und das Gefühl von Isolation erzeugen kann. Zudem kann eine unzureichende Infrastruktur für Remote Work in manchen Haushalten und Geographien die Effizienz dieser Arbeitsmodelle beeinträchtigen. Auch der Kulturwandel hin zu einer vollständigen Akzeptanz flexibler Arbeitsmodelle ist in manchen Unternehmen noch nicht abgeschlossen. Dies kann die Umsetzung, Nutzung und Funktionalität dieser Modelle erheblich einschränken.

Die Änderungen in der Arbeitswelt haben auch für Unternehmen Bedeutung. So führt die Veränderung der Präferenzen von Individuen zu einer erheblich zunehmenden Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen, die eine Balance zwischen Berufs- und Privatleben unterstützen und eine freiere Einteilung von Arbeitszeit und -ort ermöglichen. Unternehmen sind dadurch gefordert, einerseits technische und infrastrukturelle Anpassungen vorzunehmen und andererseits auch einen kulturellen und organisatorischen Wandel zu vollziehen. Positiv für Unternehmen dabei ist, dass sie durch die Einführung flexibler Arbeitsmodelle und die Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance zufriedenerer Mitarbeiter:innen gewinnen können, was nicht nur die Bindung an das Unternehmen stärken, sondern auch die Produktivität steigern kann. Zudem bietet die Möglichkeit des Home-Office und der flexiblen Arbeitsgestaltung das Potenzial, Kosten zu senken, beispielsweise durch reduzierten Büroflächenbedarf. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen jedoch vor Herausforderungen: Der Übergang zu neuen Arbeitsmodellen kann mit initialen Kosten für Technologie und Infrastruktur verbunden sein. Zudem erfordert die Flexibilisierung der Arbeit die Entwicklung neuer Koordinations- und Kontrollmodelle, um Effizienz und Zielerreichung auch in verteilten Teams zu gewährleisten. Ein möglicher Verlust der sozialen Kohäsion, bedingt durch weniger physische Präsenz im Büro und reduzierte informelle Interaktionen, kann darüber hinaus die Teamdynamik und das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen beeinträchtigen.

Die gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen der Trends in der Arbeitswelt bringen sowohl Vorteile als auch Herausforderungen mit sich. Auf der positiven Seite können die Veränderungen zu einer produktiveren, glücklicheren und gesünderen Arbeitsbevölkerung führen, da

flexiblere Arbeitsmodelle und eine verbesserte Work-Life-Balance das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen steigern können. Zudem haben diese Trends das Potenzial, die Gleichstellung von Männern und Frauen am Arbeitsplatz zu fördern, indem sie flexible Arbeitsarrangements ermöglichen, die eine gerechtere Aufteilung beruflicher und familiärer Verpflichtungen unterstützen. Die zunehmende Akzeptanz von Home-Office und flexiblen Arbeitsorten kann zudem zu einer Revitalisierung weniger zentraler Lagen beitragen, da weniger Pendelverkehr und eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeitskräfte über verschiedene Regionen hinweg möglich werden. Gleichzeitig stehen Gesellschaften vor Herausforderungen wie einer möglichen Vereinsamung und einem Verlust des sozialen Zusammenhalts, da traditionelle Büroumgebungen seltener werden und persönliche Interaktionen abnehmen. Auch könnten zentrale Lagen nachteilige Effekte erfahren, da weniger Büroflächen benötigt werden und die lokale Wirtschaft weniger durch Arbeitskräfte vor Ort gestützt wird. Zudem können teilweise erhebliche Friktionskosten während der Umstellung auf neue Arbeitsweisen entstehen, da Anpassungen in der Infrastruktur, im Management, in den rechtlichen Rahmenbedingungen und in den sozialen Sicherungssystemen notwendig werden, um die neuen Modelle zu unterstützen und potenzielle negative Auswirkungen abzumildern. Hier sind also auch Gesetzgebung und Politik gefragt, um die Umsetzung von Lösungen zu ermöglichen.

Zur Bewältigung der Herausforderungen der modernen Arbeitswelt entwickeln wir in dieser Studie einige Lösungsansätze: Eine Formalisierung von Home-Office-Best-Practices ist entscheidend, um sowohl Mitarbeiter:innen als auch Führungskräften Klarheit und Sicherheit in der dezentralen Arbeitsgestaltung zu bieten. Dazu zählen die Festlegung klarer Erreichbarkeitsregeln, die Implementierung von Sicherheitsschulungen und die Etablierung von Standards für die Durchführung von Videokonferenzen. Eine Output-orientierte Leistungsbeurteilung lenkt den Fokus weg von der physischen Anwesenheit hin zu den tatsächlich erbrachten Ergebnissen, was eine gerechtere und effizientere Bewertung der Mitarbeiter:innenleistung ermöglichen kann. Um das Sozialgefüge am Arbeitsplatz zu erhalten, ist ein gezielter Fokus notwendig, der regelmäßige persönliche oder virtuelle Treffen einschließt, um den Teamzusammenhalt und den informellen Austausch zu fördern. Ein proaktiver Umgang mit Mitarbeiter:innen, die familiäre Verpflichtungen haben, durch Angebote wie Betriebskindergärten oder Unterstützung bei der Familienplanung adressiert direkt die Bedürfnisse von berufstätigen Eltern. Flexiblere Karenzmodelle, die eine individuellere Gestaltung der Elternzeit ermöglichen, tragen zusätzlich dazu bei, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern.

3 Die Ausgangslage

Die Arbeitswelt erlebt derzeit eine beispiellose Veränderung, angetrieben durch zwei Hauptkräfte: die rapide fortschreitende Digitalisierung und signifikante gesellschaftliche Verschiebungen. Die Digitalisierung, ein Trend, der schon lange vor der COVID-19-Pandemie begann, hat während dieser globalen Krise eine neue Dynamik erhalten und das Potenzial flexibler Arbeitsmodelle deutlich gemacht. Parallel dazu verändert der demografische Wandel die Zusammensetzung der Arbeitnehmer:innenschaft und wirft Fragen bezüglich der Zukunft des Arbeitsmarktes auf. Diese Veränderungen sind nicht nur eine direkte Antwort auf die jüngsten Herausforderungen, sondern auch ein Spiegelbild tiefer liegender gesellschaftlicher Trends, wie der zunehmenden Doppel-Erwerbstätigkeit von beiden Elternteilen und dem wachsenden Wunsch nach einer besseren Work-Life-Balance. Vor diesem Hintergrund steht die Arbeitswelt an einem Wendepunkt, der eine Neubewertung bestehender Arbeitsmodelle erfordert, um sowohl den technologischen Möglichkeiten als auch den veränderten Bedürfnissen der Gesellschaft Rechnung zu tragen.

3.1 Digitalisierungs-Schub

Die voranschreitende Digitalisierung hat die Arbeitswelt tiefgreifend verändert, eine Entwicklung, die durch die COVID-19-Pandemie erheblich beschleunigt wurde. Während der restriktivsten Zeiten der Krise erreichte das Arbeiten aus dem Home-Office einen Höchststand, wobei bis zu 61 % der Arbeitstage von zu Hause aus geleistet wurden. Dieser Anteil hat sich zwar nach der Krise auf etwa ein Viertel der Arbeitstage reduziert, liegt aber immer noch fünfmal höher als vor der Pandemie.¹ Dies deutet darauf hin, dass das Home-Office nicht nur eine vorübergehende Notlösung war, sondern sich als fester Bestandteil der Arbeitskultur etabliert hat. Der Übergang zu Hybridmodellen, bei denen Arbeitnehmer:innen sowohl im Büro als auch von zu Hause aus arbeiten, spiegelt eine dauerhafte Veränderung in der Struktur der Arbeitswelt wider. Die Akzeptanz des Home-Office

ist gestiegen, und viele der während der Pandemie eingeführten reinen Home-Office-Regelungen haben sich in flexible Arbeitsmodelle verwandelt.²

Diese Verschiebung hin zu mehr Flexibilität in der Arbeitswelt wird sowohl von Arbeitnehmer:innen als auch von Arbeitgeber:innen getragen. Die Bereitschaft, aus dem Home-Office zu arbeiten, ist bei vielen Arbeitnehmer:innen hoch, insbesondere bei Frauen, Personen mit Kindern und solchen mit langen Pendelwegen. Viele sind sogar bereit, Einkommenseinbußen in Kauf zu nehmen, um die Vorteile des Home-Office nutzen zu können.³ Auf der anderen Seite reagieren Arbeitgeber:innen auf diese Nachfrage, indem sie zunehmend Stellen anbieten, die flexible Arbeitsmodelle, einschließlich mindestens eines Home-Office-Tages pro Woche, ermöglichen, wie Analysen von Onlinestellenanzeigen zeigen.⁴ Diese Entwicklung ist ein globaler Trend, und materialisiert sich auch in Österreich.⁵ Prognosen zufolge könnten zukünftig etwa 20 % der Arbeitstage von zu Hause aus erledigt werden, was die Erwartung untermauert, dass die Digitalisierung und die Flexibilisierung der Arbeitswelt langfristige Veränderungen mit sich bringen.⁶

Die Effekte dieser Digitalisierung auf die Arbeitswelt sind von mehreren Faktoren abhängig, die weit über die durch die Pandemie bedingten Veränderungen hinausgehen. Die Eignung für Home-Office variiert stark je nach Art der Arbeit, branchenspezifischen Besonderheiten und organisatorischen Entscheidungen. Eine Analyse der Tätigkeitsprofile über verschiedene Branchen hinweg zeigt, dass nicht alle Arbeiten in gleichem Maße für das Home-Office geeignet sind. Während manche Tätigkeiten, wie die auf Baustellen oder in der Landwirtschaft, notwendigerweise an einem spezifischen Ort ausgeführt werden müssen, lassen sich rund die Hälfte aller Beschäftigungen zu mehr als 50 % von zu Hause aus bewältigen. Besonders in Bereichen wie Ausbildung, IT und Mathematik, Management, Finanzen und Vertrieb ist ein hoher Anteil der Aufgaben für Remote-Ar-

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

2 Gallup (2024). *Hybrid Work*.

3 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.

4 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.

5 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.

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



beit geeignet.⁷ Diese branchenspezifischen Unterschiede unterstreichen die Heterogenität der zu erwartenden Effekte und die Notwendigkeit maßgeschneiderte Lösungen zu finden.

Darüber hinaus beeinflussen demografische und geografische Faktoren die Umsetzung und Akzeptanz von Home-Office-Modellen. Home-Office findet sich häufiger in größeren Unternehmen⁸ und bei höher qualifizierten Arbeitnehmer:innen sowie in städtischen Gebieten, was teilweise auf längere Pendelwege, eine bessere Telekommunikationsinfrastruktur und eine höhere Dichte an für Home-Office geeigneten Berufen zurückzuführen ist.⁹ Nicht jede Arbeit, die theoretisch von zu Hause aus machbar wäre, bleibt dauerhaft im Home-Office-Modus. Tätigkeiten, die persönliche Interaktion oder spezialisiertes Gerät erfordern, sowie Aufgaben, die intensive Kommunikation oder enge Teamarbeit benötigen, kehren oft ins Büro zurück. Diese Beobachtungen unterstreichen, dass die Möglichkeit zum Home-Office stark von der Organisationsstruktur, dem Jobdesign und der Unternehmenskultur abhängt.¹⁰ Die langfristige Integration des Home-Office in die Arbeitswelt erfordert daher ein tiefes Verständnis dieser Faktoren, um Arbeitsmodelle zu gestalten, die sowohl produktiv als auch für die Mitarbeiter:innen zufriedenstellend sind.

3.2 Gesellschaftliche Entwicklung

Parallel zur Digitalisierung haben auch gesellschaftliche Verschiebungen tiefgreifende Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt. Eine markante Entwicklung ist der demografische Wandel. Mit den geburtenstarken Jahrgängen, die kurz vor dem Ruhestand stehen, und einer geringeren Anzahl von Nachrückenden droht ein Arbeitskräftemangel, der die Marktmacht der Arbeitnehmer:innen stärkt. Dieser Mangel an Arbeitskräften steht einer nicht entsprechend schrumpfenden Nachfrage gegenüber, was wiederum Fragen in Bezug auf Wohlstand und dessen Verteilung aufwirft. Prognosen von Statistik Austria zeigen, dass die Anzahl

der erwerbsfähigen Personen schrumpfen oder stagnieren wird¹¹, während die Gesamtbevölkerung – insbesondere die Gruppe der Über-65-Jährigen – wächst¹². Diese Entwicklung deutet auf eine zukünftige Herausforderung hin, die Arbeitskraft effizient zu nutzen und gleichzeitig den Bedürfnissen einer alternden Bevölkerung gerecht zu werden.

Ein weiterer wichtiger gesellschaftlicher Wandel ist die zunehmende Doppel-Erwerbstätigkeit beider Elternteile, was neue Herausforderungen in Bezug auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aufwirft. Dies führt zu einem steigenden Bedarf an flexiblen Karriere- und Arbeitsmodellen, die es ermöglichen, Arbeit und Privatleben besser in Einklang zu bringen. Die Suche nach einer besseren Work-Life-Balance wird zu einem zentralen Anliegen vieler Menschen. Sie wünschen sich kürzere Arbeitszeiten oder flexiblere Arrangements, die es ihnen erlauben, ihre Arbeitszeiten an persönliche Bedürfnisse anzupassen. Die steigende Teilzeitquote und Diskussionen über eine Reduktion der Arbeitszeit reflektieren diese Entwicklung. Daten von Statistik Austria zeigen eine steigende Teilzeitquote für Männer und Frauen – weitere Evidenz für das Bedürfnis nach einer besseren Work-Life-Balance.¹³ Diese Interpretation wird auch durch Umfrageergebnisse untermauert, die zeigen, dass flexible Arbeitszeiten neben einem guten sozialen Umfeld und einem hohen Gehalt zu den wichtigsten Arbeitsmotivationen zählen.¹⁴

Diese gesellschaftlichen Veränderungen verlangen eine Anpassung sowohl von Seiten der Unternehmen als auch der Politik, um flexible und inklusive Arbeitsmodelle zu fördern, die den Bedürfnissen einer sich wandelnden Bevölkerungsstruktur gerecht werden.¹⁵ Die Herausforderung besteht darin ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das nicht nur produktiv, sondern auch nachhaltig und sozial gerecht ist, indem es Arbeitnehmer:innen, Arbeitgeber:innen und der Gesellschaft insgesamt ermöglicht, sich an die Veränderungen anzupassen und von ihnen zu profitieren.

7 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), S. 94–S137.

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

9 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.

10 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.

11 Statistik Austria (2024). *Erwerbspersonenprognosen.*

12 Statistik Austria (2024). *Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer.*

13 Statistik Austria (2024). *Teilzeitarbeit, Teilzeitquote.*

14 EY (2023). *EY Jobstudie 2023. Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance.*

15 Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). *Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse.*

4 Zur Studie



Mit diesen Informationen über die Entwicklung der Arbeitswelt als Startpunkt organisierten wir eine Fokusgruppe mit acht österreichischen Arbeitnehmer:innen, um zu erforschen, wie die aktuellen Trends auf individueller Ebene wahrgenommen werden. Zur Analyse der Daten aus der Fokusgruppe wurde ein analytisches Framework verwendet. Dieses Framework umfasst vier analytische 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

Der Einklang zwischen Arbeit und Privatleben gewinnt weiter an Bedeutung: Karrierewege unterliegen einem Wandel. Die Akzeptanz für nichtlineare Berufswege und Einkommenseinbußen steigt. Prioritäten in Job und Privatleben werden neu verhandelt, während beruflicher Leistungsdruck und das Bedürfnis nach erfüllter Freizeit parallel bestehen. Auch Familienmodelle entwickeln sich weiter: Männer engagieren sich stärker in der Kinderbetreuung und Frauen reüssieren in allen Berufsgruppen. Die sichtbare Flexibilisierung, insbesondere durch Home-Office-Modelle, fördert diese Trends.

5.1 Work-Life-Integration und veränderte Lebensentwürfe

Der Stellenwert von Arbeit in der Gesellschaft unterliegt einem Wandel. Die einstige Priorität, eine erfolgreiche Karriere zu verfolgen, wird zunehmend vom Streben nach einem erfüllten Leben überlagert. Bisher übliche Lebensmodelle, die sich an Konsum und Karriere orientiert haben, verlieren an Attraktivität. Im Gegensatz dazu rücken Lebensentwürfe in den Vordergrund, die bereits während der beruflichen Laufbahn ganzheitlichere und ausgewogene Ansätze durch vielfältige Erfahrungen betonen. Dabei werden auch Einkommenseinbußen und nichtlineare Berufslaufbahnen nicht ausschließlich negativ wahrgenommen. In den Worten eines Fokusgruppenteilnehmers: „Ich beneide jetzt auch nicht Leute in meinem Alter, die jetzt schon viel mehr Arbeitserfahrung haben, oder viel früher angefangen haben, oder Jobs haben, die lukrativer sind oder so. Und dafür haben die nicht mehr Zeit, die können nicht mehr essen gehen, sondern sich mehr coole Dyson-Staubsauger kaufen. Die haben weder ein besseres Leben wie ich. Da trauere ich eher denen [nach], die gleich viel arbeiten oder weniger arbeiten, die dann halt am Wochenende nach Arco zum Klettern fahren oder am Gardasee [...]. Die brauchen halt nicht so viel Kohle, die sind auch happy, so wie sie sind, [... also ...] beneide ich diese halt momentan.“ Infolge dieses neuen Lebensentwurfs verlagern sich auch andere Prioritäten. Die zeitliche Balance zwischen Beruf und Freizeit verschiebt sich zugunsten der Letzteren. So meint eine Teilnehmerin: „Work-Life-Balance funktioniert für mich, indem mein Energiehaushalt auch ausgeglichen ist, also dass ich für beides Energie und Zeit habe.“ Zusätzlich verliert der Beruf immer mehr seine Bedeutung als gesellschaftliches Definitionsmerkmal, weil er immer mehr als unzureichend wahrgenommen wird. So verneinen zwei Fokusgruppenteilnehmer:innen die Arbeit als definierendes Merkmal: „Definieren möchte ich mich nicht über meine Arbeit, weil ich bin mehr als meine Arbeit“ und „Über einen Beruf definieren [möchte ich mich] nicht, weil da gibt es ja einfach noch viel mehr.“ Interessanterweise

wird aber die Rolle der Arbeit als sinnstiftende Tätigkeit hervorgehoben: „... aber sinnstiftend ist ein sehr prägendes Wort. Also ich würde mir schwer tun mit Daily Bullshit Work für nichts, die ich am Ende des Tages so nehmen kann und in den Mistkübel werfen und am nächsten Tag neu beginnen.“ Hier kommt auch hinzu, dass negative, vor allem mentale, gesundheitliche Einflüsse von Arbeit auf immer weniger Akzeptanz stoßen, weil diese im Gegensatz zu dem Ziel des guten Lebens stehen. So meint eine Teilnehmerin: „Den großen Aspekt Gesundheit auf dem mentalen Hintergrund finde ich natürlich sehr wichtig. Es war schon immer wichtig, aber auch jetzt, gerade erst in den letzten Jahren, habe ich das Gefühl, dass vor allem mentale Gesundheit in den Vordergrund gerückt [ist].“

Allerdings bewegen wir uns nicht auf eine Post-Leistungsgesellschaft zu. Das Ausleben der persönlichen Freizeit wird zum neuen Statussymbol, das finanziert und ermöglicht werden muss. Beruflicher Leistungsdruck und der Druck, sein Leben „voll“ zu leben, existieren parallel. Einerseits ist das den Kosten eines erfahrungsreichen Lebens geschuldet, wie ein Teilnehmer verdeutlicht: „[Die] gesellschaftliche Richtung [geht] eher momentan Richtung Work-Life-Balance [...], das ist erkennbar in den immer präsenteren Diskussionen über eine Vier-Tage-Woche oder über mehr Freizeit und weniger Druck. Auf der anderen Seite, glaube ich, muss sich jeder selbst dem Leistungsdruck hingeben, weil ganz banal betrachtet, wenn ich mehr Freizeit habe, werde ich auch vermeintlich irgendwann auch mehr Geld brauchen, denn auch die Freizeit kostet Geld.“ Zusätzlich ist die Norm, durch Arbeit zur Gesellschaft beizutragen, nicht verschwunden, wie eine Teilnehmerin darstellt: „Ich glaube, dass es den Druck, den Leistungsdruck für alle Arbeit zu haben, gibt. Ich glaube nicht, dass das generationsabhängig ist. Wir sind in einer Leistungsgesellschaft. Und ich glaube, dass meine Generation, sowohl wie die jüngere als auch die ältere [... dies empfindet]. Und wenn ich jemanden kenne, [...] der vorübergehend arbeitslos ist, dann ist das etwas Beschämendes. Auch heute noch.“

5.2 Moderne Familienmodelle

Neben einem Wandel im konventionellen Lebensentwurf wirkt sich auch die Neudefinition von familiären Rollenbildern auf das Arbeitsleben aus. Die moderne Rolle der Frau erweitert sich über das Muttersein hinaus, wie eine Teilnehmerin aus ihrer Erfahrung beschreibt: „Ich hatte schon den Anspruch, viel Zeit mit meinem Sohn zu verbringen, aber ich habe gedacht, Mutter sein ist für mich kein Beruf.“ Gleichzeitig steigt auch die Erwartungshaltung von und an Männer, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen, was im Gespräch unterstrichen wird: „[Ich hätte] gerne, dass das beide machen. Ich könnte es schlecht mit meinen Werten vereinbaren, wenn ich dann nur die Dinge mache.“ Die Rollen verschmelzen und Menschen mit Kindern sehen sich immer mehr „als Eltern [...] und nicht als Vater oder Mutter“.

5.3 Neue Arbeitswelt durch Flexibilisierung

Diese Änderungen in den Normen der Gesellschaft sind Treiber der Trends in der heutigen Arbeitswelt. Allerdings spielten auch die COVID-Pandemie sowie der Generationenwechsel im Arbeitsmarkt eine Rolle. Die Flexibilisierung der Arbeit entpuppt sich in unserer Studie als Dreh- und Angelpunkt eines Konglomerats an interagierenden Trends, die sich gegenseitig bedingen und verstärken. Die Flexibilisierung besteht sowohl aus der freieren Einteilung der Arbeitszeit als auch aus der freieren Wahl des Arbeitsorts. Speziell Letzteres, das Thema Home-Office, überlappt in unserer Analyse mit allen anderen Themengebieten. Für diesen Trend wird klar die COVID-Pandemie als Initialzündler identifiziert: „Ich war in der Corona-Phase in [einem großen österreichischen Unternehmen] in der Vorstandsassistenten, davor und währenddessen. Und das waren zwei Extreme, weil vor Corona gab es eine strikte No-Home-Office-Regelung dort. Also das gab es einfach nicht, nicht einmal für die IT, das war strengstens untersagt. [...] Und dann kam Corona und dann haben plötzlich alle Mitarbeiter Laptops bekommen und wurden ausgestattet, um zu 100 Prozent zu Hause und so weiter. Das war im ersten Flow so cool. Da war wirklich diese Flexibilität zu erleben.“ Aber auch die zeitliche Flexibilität wurde weiter ausgebaut. Ein Fokusgruppenteilnehmer beschreibt seine Flexibilität so: „Ich arbeite zum Beispiel auch lieber am Mittwoch und am Donnerstag länger, anstatt dafür kurz am Freitag reinzukommen. Also ich finde, man kann sich jetzt einfach besser einteilen.“

Allerdings werden viele der Effekte der Flexibilisierung erst durch die Kombination der zeitlichen und örtlichen Flexibilität möglich. Zum Beispiel wird das moderne familiäre Rollenbild des arbeitenden Elternteils durch diese Kombination ermöglicht: „Ich habe auch drei Mitarbeiterinnen, die schon Kinder haben [...] und für die ist

das halt mega. Also, dass die jederzeit gehen können, ihre Kinder abholen, dann zu Hause weiterarbeiten, das ist schon super.“ Auch die freizeitbetonten Lebensmodelle werden durch diesen Wandel erst voll ermöglicht. Diese neue Flexibilität hat auch Einfluss auf die Grundlagen, die Manager:innen zur Leistungsbeurteilung heranziehen. So verliert die reine Anwesenheit an Bedeutung. Ein Teilnehmender meint: „Das heißt, wenn die Zahlen passen, dann ist es mir egal, ob die zustande kommen, wenn meine Mitarbeiter am Strand sitzen, im Schwimmbad sind oder im Büro.“ Eine andere beschreibt es so: „Also dieses 'Ich bin da, ich arbeite, ich bin Leistungsträger und wer früher geht, leistet weniger.', das finde ich unternehmenskulturell problematisch, und da ist sicherlich auch die Entwicklung, seit Covid durch Home-Office, mehr in die Richtung gegangen, [...] dass man seine Leistung erbringt, seinen Job macht.“ Diese Änderungen stoßen auch unternehmenskulturell auf Akzeptanz: „Also in meiner Organisation gibt es Flurfunk, wie in jeder Organisation. Aber lustigerweise wird dieses Thema nicht [besprochen]. Weil diese Flexibilität oder Home-Office, solche Sachen, wirklich tatsächlich jeder in Anspruch nimmt, in einem ähnlichen Ausmaß von administrativer Tätigkeit bis zum Vertrieb und sogar die Geschäftsführer, die sich ab und an einen Home-Office-Tag einteilen. Über das gibt es keinen Neid oder auch keine Missgunst, das lebt irgendwie jeder ähnlich.“

Mit der Flexibilität ist auch der Wandel der sozialen Rolle des Arbeitsplatzes eng verwoben. Zeitliche wie örtliche Flexibilität erschwert viele der vormals automatischen sozialen Funktionen. Es ist zum Beispiel nicht mehr gegeben, dass man auch relativ nahe Mitarbeiter:innen persönlich kennt. Eine Teilnehmerin beklagt: „Und das finde ich auch schade, weil da kommt halt jeder, wann er will, relativ wurscht. Viele bleiben bis spät, manche kommen nur vormittags, manche kommen nur einmal in der Woche, keine Ahnung. Was ja an sich eben viele Vorteile hat, aber das finde ich so einen großen Nachteil, dass [...] eben das sehr verloren geht und wir haben es dann erst durch so ein Team-Retreat [...] erst mal alle wirklich so kennengelernt, aber das war halt auch erst nach ein paar Monaten.“ Gleichzeitig werden diese sozialen Funktionen weiterhin nachgefragt. So nennen Teilnehmer:innen der Fokusgruppe etwa die sozialen Anknüpfungspunkte, die Arbeit in einer neuen Stadt bietet, oder das Kennenlernen von Menschen mit ähnlichen Interessen. Auch im professionellen Kontext werden die sozialen Kontakte vermisst. Ein Teilnehmer stellt zum informellen persönlichen Kontakt mit Kolleg:innen fest: „Das ist dann halt einfach was, was mir dann im Beruf [hilft], wenn ich dann mit der Person doch zu tun habe, [...] dann kann ich da ein bisschen aufgreifen. Dann kann ich auch wieder ein Gespür dafür entwickeln, wie die Person gepolt ist und so.“ Spannend ist auch die Interaktion der Trends zu einer ausgewogeneren Work-Life-



Balance und der Flexibilisierung. Work-Life-Balance wird häufig mit einer Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem verbunden. Ein Teilnehmer beschreibt seinen Zugang so: „Aber ich versuche schon dort die Grenze zu ziehen. Also Arbeit und wenn ich rausgehe, dann versuche ich abzuschalten. Ich mache auch Überstunden und so etwas, das ist kein Thema, das mache ich wirklich gerne. Ich liebe meine Arbeit, aber wenn ich draußen bin, bin ich draußen und dann versuche ich das irgendwie, also nicht mitzunehmen.“ Eine andere Teilnehmerin betont auch die Notwendigkeit einer Grenzziehung: „Also hart ausgedrückt und um aber meinen Job gut zu machen und gerne zu machen, muss man meiner Meinung nach auch entsprechende Grenzen ziehen.“ Die Flexibilisierung hat jedoch zur Folge, dass Arbeit und Privates zeitlich und räumlich immer mehr mitein-

ander verschwimmen. Über seine Erfahrungen im Home-Office während der Pandemie erzählt ein Teilnehmer: „[...] weil dann viel im Home-Office gearbeitet wurde, auch in Teilzeit von Müttern, und die Kinder waren auch daheim, weil es auch keine Schule gab, oder der Kindergarten war gesperrt, aber sonst was. Also die Betreuung während des Arbeitens, und da verfließt das Private mit der Arbeit sehr stark [...]“ Ein anderer Teilnehmer, der schon lange flexibel arbeitet, berichtet: „Und da ist es in einer gewissen Art und Weise schwer, irgendwann einmal auszustempeln oder dieses Denken, jetzt ist es schwarz und jetzt ist es weiß, weil einfach die Begegnungen, Situationen auch inspirierend sind. Das heißt, ich kann es nicht ausschalten, ob ich jetzt im Urlaub bin oder in einer privaten Situation [...]“

Trends in der Arbeitswelt



Work-Life-Integration und veränderte Lebensentwürfe:

- Abnahme der Karrierezentrierung zugunsten von Lebensqualität und Erfahrungen.
- Materieller Konsum verliert als Statussymbol an Bedeutung.
- Work-Life-Balance gewinnt an Priorität; Arbeit definiert Identität nicht allein.
- Sinnstiftende Arbeit wird gegenüber „Bullshit Work“ bevorzugt.
- Mentale Gesundheit wird zunehmend wichtiger.
- Persönliche Freizeit wird zum neuen Statussymbol.
- Beruflicher Leistungsdruck besteht weiterhin parallel zum Druck das Leben zu genießen.

Moderne Familienmodelle:

- Traditionelle Rollenbilder lösen sich auf; Elternrollen werden flexibler.
- Frauen definieren sich immer mehr über berufliches Vorankommen.
- Erwartungshaltung, dass Männer mehr Zeit mit Kinderbetreuung verbringen.

Neue Arbeitswelt durch Flexibilisierung:

- COVID-Pandemie und Generationenwechsel fördern Flexibilisierung der Arbeit.
- Freiere Einteilung der Arbeitszeit und Wahl des Arbeitsorts.
- Home-Office und zeitliche Flexibilität unterstützen moderne Lebensmodelle.
- Leistungsbeurteilung fokussiert sich auf Ergebnisse statt Anwesenheit.
- Physische Anwesenheit am Arbeitsplatz wird weniger wichtig.
- Trennung von Arbeit und Privatleben wird durch Flexibilität erschwert.
- Soziale Kontakte am Arbeitsplatz nehmen ab, Bedarf bleibt jedoch.

Abbildung 2: Trends in der Arbeitswelt von heute.

6 Möglichkeiten

Integrierte Flexibilität kann zahlreiche Vorteile für Arbeitgeber:innen ermöglichen: gesteigerte Mitarbeiter:innenbindung, größeren Bewerber:innenpool, mögliche Produktivitätssteigerungen und Kosteneffizienz. Auch auf Arbeitnehmer:innenseite können eine Steigerung der Lebensqualität und ein gehobenes Vereinbarkeitspotenzial von Beruf und Familie verzeichnet werden.

6.1 Vorteile für Arbeitnehmer:innen

Alle in dieser Studie identifizierten Verbesserungen im Arbeitsalltag sind auf die Flexibilisierung zurückzuführen. Flexibles Arbeiten erlaubt eine Anpassung an die individuellen und sich ändernden Bedürfnisse der Arbeitnehmer:innen. Die Flexibilisierung hat den Vorteil, dass man „mehr nach eigenen Bedürfnissen leben [kann], [...] dass es einem mehr Lebensqualität geben kann und vieles auch einfacher macht und eben Zeit spart“. So können Arbeitnehmer:innen an dem Ort arbeiten, der für die momentane Aufgabe am besten geeignet ist. Einige Teilnehmer:innen berichten, dass sie sich im Home-Office besser konzentrieren können: „Ich mache Home-Office, wenn ich irgendwie konzentriert an was arbeiten möchte, wenn nicht nur alle zehn Minuten jemand reingelatscht kommt.“ Andere haben eine große Zeitersparnis durch den Wegfall von Pendelwegen: „Bei mir ist auch die Anreise halt relativ lang. Also ich fahre eine Stunde hin und eine Stunde zurück. Was dann sich summiert, wenn man vor allem Teilzeit arbeitet.“ Diese Anpassung an die individuellen Bedürfnisse führt dazu, dass Arbeitnehmer:innen flexible Jobs als erfüllender empfinden.¹⁶ Flexibles Arbeiten ermöglicht ebenso eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, speziell für Dual-Career-Paare. Ein Teilnehmer beschreibt, was seine Rolle als aktiver Vater in einer Beziehung mit zwei Erwerbstätigen vor mehr als zehn Jahren ermöglicht hat: „Eben weil diese Flexibilität die einzige Flexibilität war, die in den gesetzlichen [Rahmenbedingungen] möglich war. Das war das Einzige, damit ich meinen Beitrag leisten konnte, den ich wollte.“ Speziell in Zeiten erhöhten Pflegebedarfs, wie zum Beispiel bei Krankheiten, bietet Flexibilität viele Möglichkeiten. Eine Teilnehmerin beschreibt ihre Erfahrungen: „Ist das Kind mal krank, musste man sich damals einen Pflegeurlaub nehmen. [Das] ist heutzutage gottseidank nicht mehr unbedingt nötig, vielleicht ab und an mal, aber da war es halt tatsächlich so. Man musste dann wirklich pflegend zuhause bleiben. So hätte ich arbeiten können. Parallel. Wäre ein Mehrwert gewesen, muss ich sagen.“ Auch im Alltag erlaubt die Flexibilisierung, besser auf die Bedürfnisse von Kindern und Partner:innen einzugehen.

6.2 Vorteile Arbeitgeber:innen

Auch die meisten Vorteile für Arbeitgeber:innen werden durch die Flexibilisierung des Arbeitslebens ermöglicht. Der wohl wichtigste Vorteil ist die Arbeitnehmer:innenbindung. Die Flexibilisierung „bietet ja enorme Potenziale für Mitarbeiter:innenbindung, dass man eben qualifizierte Frauen, die sonst vielleicht in Teilzeit oder gar nicht mehr arbeiten, besser binden kann. Es bietet auch Chancen fürs Recruiting, weil ich kann dann vielleicht auch Leute rekrutieren, die an anderen Orten sind und trotzdem für mich tolle Arbeit leisten können“. Mit fortschreitender Gleichstellung zwischen Eltern wird dieser Effekt auch vermehrt auf Männer zutreffen, da diese ebenso vermehrt Sorgepflichten übernehmen werden. Mitarbeiter:innen in einem flexiblen Umfeld sind auch engagierter und haben eine positivere Einstellung gegenüber Arbeitgeber:innen.¹⁷ Das zeigt sich auch in der Fokusgruppe, in der ein Teilnehmer anmerkt: „Flexibilität ist das Wichtigere als die Zeit.“

Neben der Nachfrage durch die Mitarbeiter:innen bietet die Flexibilisierung auch das Potenzial, Kosten zu reduzieren und die Produktivität zu erhöhen. Ein Teilnehmer ist überzeugt: „Es gibt immer die Meinungen, dass Leute, die jetzt zu Hause sind, weniger arbeiten oder faul sind. Ich sage immer, das stimmt nicht.“ Krankenstände und andere Hinderungsgründe wirken sich nicht so negativ aus. Zwar vermuten die Fokusgruppenteilnehmer:innen, dass diese Arbeitstage nicht 100 Prozent produktiv sind, aber eine Teilnehmerin fragt: „[...] was wäre die Alternative? Die Alternative wäre, dass die Person gar nicht arbeiten könnte.“ Bei den physischen Arbeitsplätzen in Büroräumlichkeiten liegt durch die Flexibilisierung ebenfalls ein Einsparungspotenzial. Die Teilnehmer:innen lassen keinen Zweifel daran, dass sie wenig von dem Abschaffen individueller Arbeitsplätze halten, aber möglicherweise die Ausstattung und gemeinschaftlich genutzte Räumlichkeiten auf das Ausmaß der tatsächlichen physischen Belegung reduziert werden könnte. Manche Geschäftsreisen können durch die weite Verfügbarkeit und Akzeptanz von digitalen Meeting- und Zusammenarbeitsstools ersetzt werden.

^{16, 17} Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, S. 32: 195–212.

¹⁸ Deloitte (2020). *Mental health and employers – Refreshing the case for investment*.



Ein Teilnehmer fasst es so zusammen: „Unternehmerisch gesehen halte ich Flexibilität für ein Must für die Zukunft. Das wird sich nicht mehr wegdiskutieren lassen.“

Abgesehen von den Vorteilen, die durch die Flexibilisierung realisierbar werden, kann auch der erhöhte Fokus auf die mentale Gesundheit von Mitarbeiter:innen einen positiven Einfluss für Arbeitgeber:innen haben. Im Jahr 2021 konzentrierte sich eine Studie auf britische Arbeitnehmer:innen und die Auswirkungen der COVID-19-

Pandemie auf ihre psychische Gesundheit.¹⁸ Die Studie zeigt, dass Investitionen in das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen durch Maßnahmen wie Screenings, Schulungen und persönliche Therapien eine Rendite von 53 britischen Pfund für jedes investierte Pfund bringen können. In der Fokusgruppe werden im Kontext der Flexibilisierung auch die Reduktion von Krankentage sowie eine erhöhte Mitarbeiter:innenbindung als positive Effekte aufgeführt.

Möglichkeiten



Vorteile Arbeitnehmer:innen:

- Flexibilisierung passt Arbeit an persönliche Bedürfnisse an.
- Möglichkeit, überall zu arbeiten, verbessert Konzentration und spart Zeit.
- Flexibilität vereinfacht die Balance von Beruf und Familie.

Vorteile Arbeitgeber:innen:

- Stärkt Mitarbeiterbindung und erleichtert Recruiting.
- Erhöht Engagement und Zufriedenheit der Belegschaft.
- Senkt Kosten und steigert Produktivität.
- Investition in mentale Gesundheit bringt finanzielle Renditen.

Abbildung 3: Möglichkeiten von den Trends zu profitieren.

7 Herausforderungen

Die Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitsplätzen stellt Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen vor neue Hürden. Aspekte wie die primären Funktionen von Büros und Büroinfrastrukturen, das Bereitstellen von Arbeitsmitteln und effektiver Kommunikation, Leistungsbeurteilung, Erreichbarkeitsstandards sowie die Einbindung in Kultur und Team müssen erarbeitet bzw. gewährleistet bleiben. Gleichzeitig gilt es, die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben zu bewahren und organisatorische Strukturen an die neue Flexibilität anzupassen. Dies schließt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Förderung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter:innen ein.



e. Kehlmann Kuebel

7.1 Home-Office

Auch wenn Home-Office viele Vorteile haben kann, müssen Unternehmen darauf achten, die primären und sekundären Funktionen eines klassischen Büros weiterhin zu gewährleisten. Die erste der beiden Primärfunktionen eines Büros ist das effiziente und effektive Zurverfügungstellen von notwendigen Arbeitsmitteln. Für die meisten Knowledge-Workers sind die Hauptarbeitsmittel ein PC, eine (moderat) schnelle Internetverbindung sowie eine der Konzentration zuträgliche Umgebung. Diese Infrastruktur wird auch von Mitarbeiter:innen wertgeschätzt, wie ein Teilnehmer explizit macht: „Ich mag mein Büro, ich mag die Infrastruktur.“ Auch wenn diese Infrastruktur relativ effizient auf individueller Basis zur Verfügung gestellt werden kann, erwarten Mitarbeiter:innen, dafür die Kosten erstattet zu bekommen. Eine Teilnehmerin bekräftigt, „dass die Infrastruktur vom Arbeitgeber gestellt werden sollte“. Auch die Klimatisierung an Sommertagen und das Heizen zur kalten Jahreszeit fallen ins Gewicht. Nach dem schlechtmöglichsten Home-Office gefragt, betont ein Teilnehmer: „[...] letzte Woche, wo es gefühlte

45 Grad gehabt hat, ohne Klimaanlage zu Hause.“ Eine Teilnehmerin erzählt über ihren Arbeitsplatz im Winter: „Also, wenn ich da länger am Schreibtisch saß, dann war mir schon ein bisschen kalt. Und dann denke ich mir ja, dann gehe ich eigentlich lieber ins Büro und spare mir ein bisschen meine Heizkosten.“

Die zweite Primärfunktion von Büros ist die effektive Koordination und Kontrolle. Beide Aspekte werden durch Home-Office untergraben. Die zur Koordination notwendige Kommunikation wird durch Home-Office zusätzlich erschwert: „Aber wenn ich die ganze Zeit reden muss mit der Person, dann bin ich doch auch lieber vor Ort.“ Auch der Arbeitseinsatz lässt sich dadurch nur noch schwer kontrollieren, wie diese Beobachtung eines Teilnehmers zeigt: „[...] wenn Leute [versuchen] einen Freitag, einen Urlaub zu bekommen [und] dann bekommen sie den nicht, dann sagen sie, dann gehen sie in Home-Office. Dann denke ich mir, was unterscheidet sich jetzt vom Home-Office zum Urlaub?“ Die sekundären Funktionen des Büros, die ersetzt werden müssen, sind der informelle

Kontakt zwischen Mitarbeiter:innen, das Büro als Ort der Identifikation mit dem Unternehmen sowie die räumliche Trennung von Beruf und Privat. Die informellen Sozialkontakte sind den Teilnehmer:innen besonders wichtig. Einer findet: „[...] der Mensch ist ein soziales Wesen. Das beste Beispiel ist, glaube ich, so sehr man sich schon daran gewöhnt hat, eine Zeit lang zu Hause zu sein, und das Ganze dann irgendwie doch eine gewisse Sozialromantik am Anfang war, wie die Menschen schon teilweise dann gegiert haben, wieder ins Büro zu kommen und mit anderen Menschen zu interagieren.“ Auch wird das Büro als physische Instanz eines Unternehmens häufig als Identifikationsobjekt herangezogen.

Eine Teilnehmerin macht mit Bezug auf Home-Office deutlich: „Das ist nicht identitätsstiftend, dann kann ich ja auch gar nicht das Gefühl von der Firma mitbekommen, dann ist ja egal, ob ich für Firma A oder Firma B arbeite“. Zusätzlich bemängeln Teilnehmer:innen an der Flexibilisierung, „dass die Kommunikation darunter leiden kann“, „dass eine gewisse Erreichbarkeit nicht gegeben ist“, dass „gewährleistet sein [muss], dass die Leute sich trotzdem begegnen können“, dass es „schwieriger ist, den Zusammenhalt herzustellen“, und dass es nicht mehr selbstverständlich ist, „dass man in der Firma sich austauscht, auch sieht und einfach diesen Flurfunk und das Miteinander pflegt“. Wie bereits erwähnt, zieht ein physisches Büro automatisch eine Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben. Örtlich flexibles Arbeiten wie Home-Office hat zur Folge, „dass diese Grenzen zwischen Arbeit und Privat schwer zu trennen sind“, wie auch schon frühere Studien zeigten.¹⁹ Diese Studien legen auch nahe, dass es für Arbeitnehmer:innen außerdem schwieriger ist, abzuschalten und sich zu erholen. Dabei werden auch Krankenstände und Pflegeurlaub ausgehöhlt. Einerseits ist es ein Vorteil, wenn bei einem Schnupfen nicht die Arbeit liegen bleibt oder die gesamte Belegschaft angesteckt wird, allerdings ist die Grenzziehung hier schwierig, wie ein Teilnehmer beschreibt: „Aber das ist auch so diese Grenze, wenn jemand dann krank ist heutzutage: Bist [du] wirklich krank, oder kannst du zu Hause ein bisschen was arbeiten.“ Ähnlich skeptisch ist eine Teilnehmerin gegenüber Home-Office als Ersatz für Pflegeurlaub: „Es wäre auch sozusagen naiv, das für sich selbst anzunehmen oder auch nur die Erwartung zu wecken: Ich hab jetzt zwar drei kranke Kinder um mich herum, aber ich werde das Gleiche leisten.“ Die mangelnden Grenzen betreffen auch sensible Informationen des Unternehmens. Teil-private Umgebungen sind meist nicht mit den notwendigen IT- und analogen Sicherheitsvorkehrungen ausgestattet und verfügen häufig nicht über eine adäquate

Privatsphäre. Ein Teilnehmer vermisst das Bewusstsein für „die Sicherheit, dass, wenn ich in einem Gespräch bin, dass nicht daneben jemand sitzt oder ich nicht am Balkon bin, wo der Nachbar ist“. Neben all diesen Faktoren präferieren manche Menschen schlicht das Arbeiten im Büro. So beschreibt ein Fokusgruppenteilnehmer seine Erfahrung so: „Ich, für mich, bin froh, wenn ich ins Büro komme. Also ich habe die Möglichkeit, Home-Office-Tage zu nehmen. Oder in bestimmten Situationen zu Hause zu arbeiten. Aber ich werde mich eher sträuben persönlich. Weil ich einfach den Ort und das Werken am Ort selber einfach bevorzuge.“ Auch sehen die Fokusgruppenteilnehmer:innen es als sehr problematisch, wenn es eine zwangsweise Umstellung zum Home-Office gibt und damit einhergehend den Verlust eines fixen Arbeitsplatzes. Obwohl alle Teilnehmer:innen die Option auf Home-Office insgesamt positiv bewerten und jeder: einzelne gute Erfahrungen damit gemacht hatte, erzählen sie von folgenden Negativbeispielen aus ihrem Umfeld: „Ich kann von Geschäftspartnern sagen, dass sie unter anderem auch in [einer Industrie im Dienstleistungssektor] tätig sind. Da kenne ich schon mittlerweile Personen, die gekündigt haben, weil sie Home-Office machen müssen, weil sie gar nicht mehr ins Büro dürfen.“ Und: „[...] ich habe auch viele Partner, wo das genauso gelaufen ist, wie du vorhin erwähnt hast, wo es eine Must-Regelung gab: Ihr müsst jetzt Home-Office machen, [...] kann man ja alles remote machen, da gab es durchaus diesen Zwang daheim zu bleiben, und das ist von vielen Mitarbeitern nicht positiv aufgenommen worden.“

7.2 Organisationsstrukturen

Traditionelle organisatorische Strukturen sind nicht auf die Trends des heutigen Arbeitsmarktes eingestellt, und viele Unternehmen haben, wenn überhaupt, nur Ad-hoc-Lösungen implementiert. Am stärksten betrifft das die durch die Pandemie hervorgerufene Flexibilisierung. Hier gilt es, die durchgehende Servicequalität zu erhalten und die Flexibilisierung so zu organisieren, um die Vorteile nutzbar zu machen und die Nachteile zu mindern. Im Dienstleistungssektor „[...] muss es ein Modell geben und [die] Arbeitskräfte so [eingeteilt werden], dass halt nicht jeder Montag bis Donnerstag arbeitet“. Immer schon fragwürdige Methoden der Leistungsmessung, wie die verbreitete Präsenz-Kultur, erreichen mit der zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung ihr finales Ablaufdatum. Andernfalls sind flexible Modelle de facto nicht nutzbar, weil Arbeitnehmer:innen um ihren Karrierefortschritt fürchten.²⁰

¹⁹ Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32: S. 195–212.

²⁰ Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), S. 327–338.

Neue Welt der Arbeit

Beruflicher & privater Einklang

Es braucht allerdings auch neue Regeln und Konventionen, wie professionelles Verhalten im Home-Office aussieht. Teilnehmer:innen erwähnen zum Beispiel unterbrechende Familienmitglieder, unpassende Orte und unprofessionelle Hintergründe. Ein Teilnehmer spricht von gesteigener Toleranz aus der Pandemiezeit, fügt aber hinzu, dass, „wenn man dann wirklich wichtige Zoom-Meetings, Video-Calls, hat. Und dann kommt einmal das kleine Kind auf den Schoß, [...] ist [das] auch irgendwie ein Mangel an Professionalität und Zeitmanagement“. Ein anderer Teilnehmer meint, es braucht „Struktur und Organisation, [...] ob das jetzt die Policy ist, wie der Hintergrund ausschaut, oder die Sicherheit, dass wenn ich in einem Gespräch bin, dass nicht daneben jemand sitzt oder ich nicht am Balkon bin, wo der Nachbar ist. [...] es ist einfach ein Werkzeug, ein Rüstzeug, damit eben nichts passiert.“

7.3 Vereinbarkeit Beruf & Familie

Auch bei dem schon länger anhaltenden Trend hin zu modernen Rollenbildern in der Familie gibt es noch Anpassungsbedarf. Klassische Karrieren lassen kaum Raum für Babypausen und erwarten die Priorisierung des Beruflichen über die Familie. Ein Teilnehmer beschreibt dieses Problem anhand seiner eigenen Laufbahn: „Die Jahre, um dorthin zu kommen, wie sich der Weg gestaltet hat, war so, dass ich meine Kinder eigentlich die ersten zehn Jahre kaum gesehen habe. Das war seit der Geburt, habe ich sehr, sehr viel gearbeitet und war am Abend viel auf Events, Kundenterminen unterwegs. Meine Frau ist hier hundertprozentig hinter mir gestanden und hat gesagt, mach das, ich mache die Familie. [...] Deswegen sage ich, weil wir das vorher angeschnitten haben, Flexibilität, Teilzeit und Karriere, das ist aus meiner Sicht schwierig unter einem Hut zu bringen.“ In der Welt von Dual-Career-Households ist das ohne weitgehende Anpassungen nicht mit einer Familie vereinbar, da Rollenkonflikte zu schlechteren beruflichen Leistungen und geringerer Zufriedenheit in beiden Lebensaspekten führen.²¹ Spezifisch identifizieren die Teilnehmer:innen der Fokusgruppe den Fortbestand von traditionellen Rollenbildern, den Karenzprozess und neue Probleme, die durch die Flexibilisierung entstanden sind.

Am vielleicht schwierigsten zu lösen ist die von Fokusgruppenteilnehmer:innen festgestellte klare kulturelle Erwartungshaltung, dass Familienangelegenheiten von Frauen übernommen werden. So beschreibt eine Teilnehmerin Wahrnehmungen aus ihrer Firma über Mütter, die spontan etwas für die Familie machen müssen: „Wenn dann eine Mitarbeiterin sagt, ich muss dahin, dann denke

ich, na klar musst du das machen. Also dass dein Mann das macht, da wird noch nicht mal drüber nachgedacht. [...] Aber ich glaube, dass es in vielen Unternehmen auch so ist, dass, sagen wir mal, die Akzeptanz, wenn jetzt ein Mann sagen würde, ich muss jetzt mal schnell zum Kindergarten rennen mein Kind abholen, ja auch nicht immer zweifelsfrei gegeben ist.“ Die Karenz ist auch eine Quelle von Konflikten. Hier wird die mangelnde Flexibilität der Karenzmodelle beklagt, die nicht mit der Flexibilisierung der Arbeitswelt der vergangenen Jahre Schritt gehalten hat. Aber auch die Rückkehr in den Betrieb wird als ad hoc, planlos und unprofessionell bemängelt. Ein großes Problem ist, dass bei der Rückkehr „[...] aus der Karenz [...] kein Recht auf deinen ursprünglichen Arbeitsplatz“ mehr besteht. In vielen Fällen kommen junge Eltern dann „ganz woanders [unter], komplett anderes Aufgabengebiet, [...] Poststelle, Stempel, irgendwas“. Aber auch bei einer Rückkehr in das originale Aufgabengebiet fehlen einer Teilnehmerin die Prozesse: „[...] Kommunikation [...] finde ich ganz wichtig. Es gibt in jeder Struktur, wo es Personalabteilungen oder ein HR gibt, [...] On-Boarding, es gibt Off-Boarding, es gibt [alles Mögliche]. Aber es gibt nirgends, oder selten, [...] Aus-der-Karenz-zurückkomm-Gespräche.“ Diese Probleme gilt es zu lösen, um den Karriereeinschnitt einer Karenz zu minimieren. Moderne Familien profitieren stark von der Flexibilisierung der Arbeitswelt. Allerdings ist gerade das Home-Office ein Treiber von neuen Konflikten. Obwohl eine gewisse Gleichzeitigkeit von Arbeit und Betreuung möglich wird, „ist man einfach nicht in der Lage, die gleiche Arbeit zu tätigen, als wenn man in einem Büro sitzt oder wo auch immer. [...] also der Output, aus meiner Sicht, ist mit Sicherheit definitiv nicht der gleiche, oder oftmals, weil einfach die Aufmerksamkeit oft auf den Kindern liegt“. Ebenso ist es problematisch, wenn mehrere Personen gleichzeitig im Home-Office arbeiten.

7.4 Mentale Gesundheit

Der erhöhte Fokus auf die mentale Gesundheit bringt ebenfalls Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zutage. Arbeitnehmer:innen möchten verstehen: „was ist eigentlich die Erwartung an mich, [...] das trage ich bei zum Unternehmenserfolg“. Als besonders frustrierend werden mangelnde meritokratische Strukturen wahrgenommen. So berichtet eine Teilnehmerin: „Also ich habe das schon als sehr frustrierend erlebt, [...] dass dann einfach letzten Endes die schlechtere Lösung gewählt wurde, weil das der Abteilungsleiter war, der das gesagt hat, und die Struktur es nicht hergegeben hat, das irgendwie in Frage zu stellen.“ Erwartungsgemäß ist auch die

21 Wayne, J.H., Michel, J.S. and Matthews, R.A. (2022). Balancing work and family: A theoretical explanation and longitudinal examination of its relation to spillover and role functioning. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), S. 1094.



Menge an Arbeit ein wichtiger Stressfaktor: „Das ist einfach die Überforderung, wenn du deinen Job machst, arbeitest, arbeitest, arbeitest, arbeitest, ... und am Ende des Tages denkst du, es ist egal, wie lange ich gearbeitet hätte, es gibt einfach kein Ende, kein Ende in Sicht. Dieses Gefühl, das du gehabt hast, das ist kein gutes Gefühl.“

Neben der erhöhten Aufmerksamkeit auf die Effekte dieser altbekannten Probleme trägt aber die Flexibilisierung zu einer weiteren Verschärfung bei. Flexibles Arbeiten hebt viele „natürliche“ Grenzen der Büroarbeit auf und umgeht auch die soziale Kontrolle durch Kolleg:innen und Vorgesetzte.

Herausforderungen



Herausforderungen im Home-Office:

- Gewährleistung der notwendigen Infrastruktur und Kompensation der Kosten.
- Aufrechterhaltung von Koordination und Kontrolle über die Arbeit.
- Erhalt der sozialen Interaktion und Identifikation mit dem Unternehmen.
- Trennung von Arbeits- und Privatleben sowie Sicherheitsbedenken.
- Widerstand gegen Zwang von Home-Office und Verlust des Büroarbeitsplatzes.

Herausforderungen in Organisationsstrukturen:

- Anpassung von Strukturen an Flexibilität ohne Qualitätsverlust.
- Ersetzung überholter Leistungsmessungsmethoden.
- Schaffung von Home-Office-Regeln für professionelles Verhalten.

Herausforderungen bei der Vereinbarkeit von Beruf & Familie:

- Konflikt zwischen traditionellen Karrieremodellen und modernen Familienrollen.
- Anpassung von Karenzmodellen und Unterstützung bei der Rückkehr in den Beruf.
- Leistungserbringung bei Betreuungspflichten und Mehrfachbelegung im Home-Office.

Herausforderungen für die mentale Gesundheit:

- Klärung der Erwartungen und Beiträge zum Unternehmenserfolg.
- Umgang mit Stress durch Überarbeitung und Frustration durch mangelnde Anerkennung.
- Grenzen und soziale Kontrollen in flexiblen Arbeitsmodellen.

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

8 Lösungen

Innovative Ansätze zur Organisation von Flexibilität sind das Gebot der Stunde: Chancen liegen in der professionellen Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle bis hin zur gezielten Unterstützung von Familien und den damit verbundenen Prozessen im Wandel von Unternehmenskultur. Die proaktive Herangehensweise im Erarbeiten passgenauer Lösungen und maßgeschneiderter Modelle für Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen ist ein Schlüsselfaktor für die Mitgestaltung des Wandels.



8.1 Organisierte Flexibilität

Für eine erfolgreiche Flexibilisierung der Arbeit ist es notwendig, dass Unternehmen ihre Home-Office-Richtlinien professionalisieren und Führungsstrukturen sowie Kontrollmechanismen entsprechend anpassen. Flexibilität muss dabei auf Gegenseitigkeit beruhen und „in beide Richtungen gelten und irgendwie auf solidarischen Prinzipien beruhen“. Ein Fokusgruppenteilnehmer merkt an, dass „die Flexibilität großartig [ist], man muss nur gewisse Codex schaffen, dass es Regeln gibt“. Diese professionelle Herangehensweise ist wichtig, da die pandemiebedingte schnelle Verbreitung von Home-Office oft zu einer Ad-hoc-Organisation führte.

Um eine bessere Struktur zu schaffen, sollten Unternehmen Best Practices etablieren und implementieren,

die unter anderem die Erreichbarkeit im Home-Office regeln: „Das heißt, wenn ich jetzt zum Beispiel etwas benötige und ich rufe an und ich erreiche ihn/sie nicht, dann ist die Frage, man muss regeln, wie schnell oder in welcher Form kriege ich eine Rückmeldung“. Weiterhin wird die Notwendigkeit von Sicherheitsschulungen hervorgehoben, um zu verstehen, „was das bedeutet im Home-Office, wie bewegt man sich richtig in Branchen, wo man wirklich aufpassen muss, bezüglich Security, und solche Sachen“. Auch die Einführung von Professionalitätsstandards bei Videocalls, wie angemessene Hintergründe und das Verhalten bei Anwesenheit anderer Personen im Raum, wird als wesentlich betrachtet.

Eine zentrale Herausforderung besteht darin, eine Arbeitskultur zu entwickeln, in der „Präsenz im Büro



[nicht] automatisch mit Leistung gleichgesetzt wird“. Es gilt, den Ansatz zu verfolgen, dass Leistung nicht an der Präsenz, sondern an den erbrachten Ergebnissen gemessen wird. Trotz der schwierigeren Kontrolle im Home-Office haben Arbeitgeber:innen „genug Werkzeuge [...], dementsprechend Leistung auch zu kontrollieren“.

Abschließend wird die Bedeutung von regelmäßigen Fixpunkten wie Bürotagen oder Meetings betont, um die Zusammenarbeit zu fördern und zu gewährleisten, dass die Nutzung von Flexibilitätsoptionen nicht das berufliche Fortkommen beeinträchtigt. Hierbei ist das Buy-in der Führungskräfte unerlässlich, die Flexibilität vorleben sollten. Mitarbeiter:innen sollten nicht gegen ihren Willen ins Home-Office geschickt werden, „weil eben manche Leute gar nicht die entsprechende Wohnsituation haben“.

8.2 Unterstützung für Familien

Die Anpassung an moderne Familienstrukturen erfordert maßgeschneiderte Lösungen. In der Fokusgruppe kristallisieren sich zwei Hauptthemen heraus: Kinderbetreuung und die Gestaltung von Karenzzeiten. Kindergärten werden einstimmig als unerlässlich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angesehen. Besonders in ländlichen Gebieten mit schlechter Versorgungslage sollten Unternehmen Betriebskindergärten in Betracht ziehen, eventuell in Kooperation mit anderen Firmen. Ein Vorzeigebeispiel dafür sind die Alpla Werke Alwin Lehner, die für ihr umfangreiches Betreuungsangebot den Staatspreis für familienfreundliche Arbeitgeber:innen erhielten.²² Die Firma setzt auf ein umfassendes Betreuungsangebot, das aus einem kostenlosen Betriebskindergarten und vielfältigen Betreuungsangeboten für die Schulkinder der Belegschaft besteht. Flexibilität in den Arbeitsmodellen, um Familie und Arbeit optimal zu vereinen, liegt im Fokus. Die Familiengesundheit wird durch ein Sportangebot gefördert, während eine Community-Plattform den Austausch zwischen Familien anregt und eine Gelegenheit zum Vernetzen bietet.

Das Thema Karenz ist auch äußerst wichtig, da es wohl den gravierendsten individuellen Einschnitt in einer Karriere darstellt. Ein einfacher Verbesserungsvorschlag

ist die Institutionalisierung von „Aus-der-Karenz-zurückkomm-Gesprächen“. „Wenn ich weiß, dass die Karenz von Mitarbeiterin X in einem halben Jahr ausläuft, dann lade ich sie doch schon proaktiv ein und sage: 'Komm, smoother Einstieg wieder, reden wir mal drüber, wo willst du hin, wie viele Stunden willst du, kannst du dir vorstellen, in deinen alten Job zurückzukehren oder ist es dir zu viel?'“ Andere Vorschläge würden Gesetzesänderungen benötigen. So stellen sich die Teilnehmer:innen Modelle vor, in denen das Karenzgeld unabhängig davon ist, ob Mutter oder Vater in Karenz sind. Außerdem wünschte sich ein Teilnehmer auch ein „tageweise flexibles“ Karenzmodell. Auch hier gibt es bereits erfolgreiche Beispiele. AVL List, ein österreichisches Familienunternehmen, das mit der Auszeichnung für den familienfreundlichsten Betrieb der Steiermark geehrt wurde, erleichtert den Wiedereinstieg von frischgebackenen Eltern nach der Karenz, insbesondere durch das Angebot verschiedener flexibler Arbeitszeitmodelle.²³ In den USA gewinnt eine weitere Form der Unterstützung bei der Familienplanung an Bedeutung: Unter dem Begriff Fertility Benefits übernehmen Arbeitgeber:innen die Kosten für Beratungstermine, IVF-Behandlungen oder die Kryokonservierung von Eizellen, um junge Talente anzuziehen und zu binden.

Obwohl diese Art von Benefits in der Vergangenheit vor allem im Silicon Valley beliebt war, boten laut Mercer im Jahr 2021 rund 36 Prozent aller großen Arbeitgeber:innen (500+ Mitarbeiter:innen) in den USA vergleichbare Pakete an.²⁴ In der Fokusgruppe sind die Meinungen dazu geteilt. Eine Teilnehmerin findet: „Ich finde es nicht so schlecht. Also nicht das IVF, aber so Familienberatung. Das würde ich vielleicht schon in Anspruch nehmen.“ Eine andere meint: „Nein, für mich wäre es nichts. Das ist ein höchst privates Thema und meiner Meinung nach sollte es auch so bleiben.“ Besondere Bedenken gelten hier der Privatsphäre. Eine Teilnehmerin ist besorgt, „wie mit dieser Information umgegangen wird, mit diesen Daten, die man einfach dann automatisch preisgibt von sich; was das dann für einen Rattenschwanz nach sich zieht“. Eine andere würde Fertility-Benefits nur „im Zusammenhang mit einem Kündigungsschutz“ in Anspruch nehmen. Außerdem wird diesem Thema keine besondere Priorität eingeräumt: „Ich finde eigentlich andere Sachen [...] fast wichtiger.“

²² Familie & Beruf Management (2023). STAATSPREIS 2022.

²³ Creative Industries Styria (2023). Landespreis für familienfreundlichste Betriebe.

²⁴ Rockeman, O. (2023). A New Benefit Is Born to Help Companies Find and Keep Workers. Bloomberg.

²⁵ Thompson, Beauvais & Lyness (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), S. 392.

²⁶ Unilever (2021). Unilever Future of Work – Summit Report. Unilever, (2023). Unilever official website.

Neue Welt der Arbeit

Beruflicher & privater Einklang

Also das mit diesem Kindergarten oder so, [...] oder gleiche Bezahlung, so Basics halt, bevor ich irgendwie so Eizellen einfrieren kann.“ Studien über die Nutzung von Family Benefits zeigen, dass ein umfangreiches Angebot allein nicht ausreicht.²⁵ Eine Unternehmenskultur, die Work-Family-Balance wertschätzt, ist ein wesentlicher Faktor für die Inanspruchnahme dieser Benefits und die langfristige Bindung von Mitarbeiter:innen. Diese Erkenntnisse legen nahe, dass die Kultur eines Unternehmens bei der Implementierung solcher Maßnahmen eine ebenso wichtige Rolle spielen sollte wie die konkreten Angebote selbst. Besonders wichtig ist hier die Akzeptanz der Inanspruchnahme von Flexibilität, um sich um die Familie zu kümmern. So braucht es „im Unternehmen quasi eine Kultur, die das nicht nur toleriert, sondern auch unterstützt, diese Flexibilität. Für Frauen sowieso, aber auch für Männer.“ Hier ist auch wichtig, „Männerförderung“ zu betreiben, also aktiv Maßnahmen zu setzen, die es normalisieren, dass Männer ihren elterlichen Verpflichtungen nachkommen. Unilever ist Vorreiter bei der Schaffung einer Kultur der Fürsorge – einer Kultur, die die geistige und körperliche Gesundheit sowie die Familienplanung berücksichtigt. Ihr Rahmen für das Wohlbefinden wurde in vier Säulen entwickelt, die wichtige Aspekte darstellen. In dem Ansatz ist der Fokus der Familienplanung nicht nur auf den Bedürfnissen der Kinder, sondern bezieht auch ältere Familienmitglieder der Mitarbeiter:innen mit ein.²⁶

8.3 Unternehmenskulturwandel

Zusätzlich zu einer höheren Akzeptanz für moderne Familienstrukturen und einer Reorientierung hin zur Flexibilität muss die Unternehmenskultur auch an die sich wandelnde Arbeitswelt angepasst werden. Besonders wichtig ist es, dem Verlust von sozialen Gefügen durch Flexibilisierung vorzubeugen und das Wohlbefinden sowie die Grenzen der Mitarbeiter:innen in den Vordergrund zu stellen. In der Fokusgruppe wurden (Abend-) Events, Betriebsausflüge und Sport- sowie Interessengruppen als Quellen sozialer Kontakte genannt. Alle Teilnehmer:innen konnten sich eine Teilnahme an solchen

Veranstaltungen vorstellen und betonten abermals die Freiwilligkeit. Eine Teilnehmerin äußerte über das Herstellen sozialer Netzwerke im Betrieb: „Ich würde sagen, unterstützt ja, forciert nein. Also wenn das jetzt zu einer Zwangsbespaßung führt, dann finde ich das nicht gut. Aber dass das gefördert wird, also indem Angebote gemacht werden oder auch Budgets zur Verfügung gestellt werden, oder Räumlichkeiten [...], Ressourcen, die das Unternehmen hat, dass Leute das nutzen können.“ Es wurde auch vor Top-down-Initiativen gewarnt, insbesondere in „kleineren und mittelständischen Unternehmen, wo dann gerne mal der Inhaber irgendeinen Spleen hat, was weiß ich, Drachenbootrennen oder der fährt wahn-sinnig gerne Fahrrad. Und der sagt, es wäre doch total toll, wenn wir jetzt so eine Betriebssportgruppe Drachenbootrennen gründen.“ „Meistens funktioniert es eher so, dass die Mitarbeiter unter sich, die beiden, die sich super verstehen und vielleicht auch privat was miteinander tun, eine Idee haben. Und dann sagen, das könnten wir noch einmal versuchen, ob da nicht noch mehr Interesse haben.“ Tractive bietet beispielsweise Aktivitäten wie Yoga oder eine Jogging-Gruppe an, um das Arbeitsumfeld aufzulockern und die Entspannung zu fördern. Vorschläge für solche Aktivitäten entstehen Bottom-up und werden offen begrüßt; so kam es zum Beispiel zur Einführung eines Pokerabends. Die Unternehmenskultur ist auch entscheidend für das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen. In der Fokusgruppe wurde vor allem ein offenes und transparentes Erwartungsmanagement, Feedback und eine Fehlerkultur gewünscht: „Ja, es sollte schon eine Unternehmenspolitik drin sein, also ein Weltbild des Unternehmens, dass es eine Fehlerkultur gibt, dass es eine offene Kommunikation gibt, eine Transparenz“. Ebenfalls als wichtig wurden meritokratische Strukturen und das Anerkennen von Erfolgen identifiziert: „Das ist sicher wesentlich, dass die Arbeit geschätzt wird, gesehen wird, [...] und das auch kommuniziert wird. Das ist sicher extrem wichtig.“ Zudem wurde unterstrichen, dass es möglich sein muss, auszufallen. Führungskräfte sind besonders gefragt, der Überbelastung ihrer Mitarbeiter:innen vorzubeugen.²⁷ Als Positivbeispiel dient der österreichische Hersteller von Mikronährstoffen, Biogena.

27 Hammer, L. B., Brady, J. M., Brossoit, R. M., Mohr, C. D., Bodner, T. E., Crain, T. L., & Brockwood, K. J. (2021). Effects of a Total Worker Health® leadership intervention on employee well-being and functional impairment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), S. 582–598.

28 Great Place To Work (2023). Biogena als Arbeitgeber.

29 Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), S. 475–490.

30 Bostock, S., Crosswell, A. D., Prather, A. A. and Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), S. 127.

31 Ellerbeck, S. (2023). Four-day work week trial in UK shows positive results. *World Economic Forum*.

32 Krainz, L. (2023). Die 4-Tage-Woche – Pro oder Contra? Kontrast.



Nach seinem 361-Grad-Health-Prinzip steht das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen im Vordergrund.²⁸ Das Unternehmen wurde 2022 zum achten Mal in Folge zu einem der besten Arbeitgeber:innen Österreichs gewählt. Die Arbeitnehmer:innen honorieren diese Zielsetzung: 94 Prozent der Führungskräfte geben an, sich auf die gute Arbeit der Kolleg:innen verlassen zu können, während 94 Prozent aller Mitarbeiter:innen angeben, noch lange bei Biogena arbeiten zu wollen. Ebenfalls ist die positive Fremdwahrnehmung der eigenen Position wichtig.²⁹ Hier zeigt Wien Energie einen Lösungsansatz: In einer mit dem EFFIE-Silberpreis in der Kategorie „Employer Branding“ ausgezeichneten Kampagne erzählten Mitarbeiter:innen aus ihrem täglichen Leben. Auch Achtsamkeitsmeditations-Apps können zu einer Steigerung des Wohlbefindens beitragen.³⁰

8.4 Arbeitszeitreduktion

Auch eine Arbeitszeitverkürzung steht im Hinblick auf die Trends in der Arbeitswelt immer wieder zur Debatte. Die Idee der Arbeitszeitreduktion ist nicht neu, nichtsdestotrotz erscheint die 4-Tage-Woche in jüngster Vergangenheit so aktuell wie nie zuvor. Ein großangelegtes Pilotprojekt im Vereinigten Königreich im letzten Jahr wies positive Ergebnisse auf: 90 Prozent der 60 Pilotfirmen behielten die 32-Stunden-4-Tage-Woche auch nach dem

Experiment bei, 18 davon bereits als permanente Änderung.³¹ Auch bei Arbeitnehmer:innen und Kund:innen der PR-Firma Grayling wird eine Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich gut angenommen.³² Nach einer 4-monatigen Testphase möchten 100 % der Angestellten bei dem neuen Modell bleiben. Um diesen Übergang umsatzneutral zu gestalten, muss die Arbeitsintensität steigen. Auch die Teilnehmer:innen der Fokusgruppe zeigen sich hinsichtlich ihrer eigenen Arbeit optimistisch: „Für mich persönlich, in meinem Tun, in meinem Job, in dieser Struktur, wäre es kein Problem.“ Im Ausgleich zu der gestiegenen Intensität erlauben drei arbeitsfreie Tage pro Woche eine bessere Work-Life-Balance und einen besseren Umgang mit geteilten Care-Aufgaben in der Familie. Das kann paradoxerweise dazu führen, dass mehr Arbeitnehmer:innen auf eine Vollzeitstelle aufstocken. Auch Meta-Studien zum Thema unterstützen den insgesamt positiven Effekt einer Arbeitszeitreduktion auf Leistungsbereitschaft und Arbeitsmoral, Job-Zufriedenheit sowie Personalfluktuation. Allerdings wurde auch ein Nachlassen der positiven Effekte über die Zeit festgestellt, eine Sorge, die auch eine Teilnehmerin teilt: „[...] weil ich der Überzeugung bin, dass es ja einen durchwegs positiven Effekt bringt, aber leider nur kurzfristig. [...] Da gibt es ja auch Studien dazu, dass das sehr positiv aufgenommen wird und sehr gut funktioniert. Das wird sich abflachen und auf lange Sicht wird es nicht funktionieren.“

Neue Welt der Arbeit

Beruflicher & privater Einklang

Lösungen



Lösungen für organisierte Flexibilität:

- Professionalisierung von Home-Office-Richtlinien und Anpassung der Führungsstrukturen.
- Gegenseitige Flexibilität, basierend auf solidarischen Prinzipien und klaren Regeln.
- Einführung von Best Practices für Erreichbarkeit und Sicherheitsschulungen.
- Bewertung von Leistung anhand von Ergebnissen statt von Präsenz.
- Fördern von regelmäßigen Bürotagen und Meetings zur Zusammenarbeit.

Unterstützung für Familien:

- Maßgeschneiderte Lösungen für Kinderbetreuung und Betriebskindergärten.
- Proaktive Karenzrückkehr-Gespräche und flexible Arbeitsmodelle.
- Fertility-Benefits und Familienberatung für Mitarbeitende.
- Schaffung einer Unternehmenskultur, die Work-Family-Balance wertschätzt.

Unternehmenskulturwandel:

- Erhalt des Sozialgefüges durch Betriebsveranstaltungen.
- Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter:innen durch transparente Unternehmenspolitik.
- Stärkung meritokratischer Strukturen und Anerkennung von Erfolgen.
- Förderung von Auszeiten und Vorbeugung von Überlastung der Mitarbeiter:innen.

Arbeitszeitreduktion:

- Evaluation der Machbarkeit einer 4-Tage-Wochen

Abbildung 5: Lösungen für österreichische Firmen.



9 Diskussion

9.1 Trends in der Arbeitswelt

In der Fokusgruppe identifizieren wir drei Trends als Treiber vom Wandel in der heutigen Arbeitswelt: Work-Life-Integration und veränderte Lebensentwürfe, moderne Familienmodelle, und die direkten Effekte der Flexibilisierung. Es gibt eine Verschiebung von der Priorisierung einer erfolgreichen Karriere hin zu einem Streben nach einem guten Leben mit vielfältigen Erfahrungen. Die traditionelle Karriere, die auf Konsum und Statusaufbau ausgerichtet ist, verliert an Attraktivität gegenüber einem Lebensentwurf, der das Genießen des Lebens in den Vordergrund stellt. Eine ausgewogene Work-Life-Balance wird zunehmend wichtiger, und Arbeit wird weniger als gesellschaftliches Definitionsmerkmal, sondern vielmehr als Tätigkeit betrachtet, die Sinn stiften soll. Es zeigt sich ein wachsendes Bewusstsein für mentale Gesundheit, die durch negative Arbeitseinflüsse beeinträchtigt werden kann.

Die Neudefinition familiärer Rollenbilder schreitet weiter voran. Die Rolle der Frau erweitert sich weiterhin über das Muttersein hinaus, und von Männern wird zunehmend erwartet, dass sie mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. Die Rollen von Müttern und Vätern verschmelzen, wobei sich Menschen immer mehr als Eltern und nicht als Vater oder Mutter begreifen. Durch COVID-19 und den Generationenwechsel kommt es zu einer verstärkten Flexibilisierung der Arbeit. Dies beinhaltet sowohl die freiere Einteilung der Arbeitszeit als auch die Wahl des Arbeitsorts, insbesondere durch die Zunahme von Home-Office. Diese Flexibilität ermöglicht moderne familiäre Rollenbilder und unterstützt freizeitbetonte Lebensmodelle. Es verändert auch Management-Grundlagen zur Leistungsbeurteilung, wobei reine Anwesenheit an Bedeutung verliert. Gleichzeitig erschwert die zeitliche und örtliche Flexibilität viele soziale Funktionen des Arbeitsplatzes, obwohl soziale Kontakte und Anknüpfungspunkte weiterhin nachgefragt werden. Schließlich beeinflusst die Flexibilisierung die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben, wobei diese zunehmend miteinander verschmelzen.

9.2 Möglichkeiten, Herausforderungen & Lösungen

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt kann für Arbeitnehmer:innen maßgebliche Vorteile realisieren. Sie erlaubt eine individuelle Anpassung der Arbeitsweise an persönliche Lebensumstände, was nicht nur zu einer gesteigerten Lebensqualität führen kann, sondern auch zu einer spürbaren Zeitersparnis. Besonders hervorzuheben ist die Möglichkeit, durch den Wegfall des Pendelns und das

Arbeiten in einer ruhigen, gewählten Umgebung die eigene Konzentration und Effizienz zu steigern. Diese Flexibilität fördert zudem die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben, insbesondere für Paare, die beide berufstätig sind. Flexibles Arbeiten wird dadurch nicht nur als notwendige Anpassung, sondern vielmehr als eine erfüllende Arbeitsgestaltung wahrgenommen, die die Zufriedenheit und die Bindung an das Unternehmen verstärkt.

Auch Arbeitgeber:innen können von der Flexibilisierung profitieren. Sie ist ein Schlüsselwerkzeug für die Bindung von Talenten und stellt einen entscheidenden Faktor im Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte dar. Durch die Möglichkeit, flexibel zu arbeiten, können Unternehmen Mitarbeiter:innen an sich binden, die nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance suchen. Dadurch kann das Engagement gesteigert und die generelle Einstellung der Belegschaft gegenüber ihren Arbeitgeber:innen verbessert werden. Darüber hinaus bietet die Flexibilität Potenzial zur Kostenreduktion, da weniger Bürofläche und -ressourcen benötigt werden und die Produktivität auch bei eventuellen persönlichen Ausfällen der Mitarbeiter:innen aufrechterhalten bleibt. Das Ersetzen von Geschäftsreisen durch digitale Meetingtools kann zu weiteren Einsparungen führen. Zusätzlich kann ein verstärkter Fokus auf die mentale Gesundheit der Mitarbeiter:innen langfristig zu niedrigeren Krankenstandsdaten und einer gestärkten Mitarbeiter:innenbindung beitragen, was letztlich die Unternehmensleistung positiv beeinflussen kann. Die Implementierung von Home-Office stellt Unternehmen vor die Herausforderung, die primären Funktionen eines Büros wie die Bereitstellung notwendiger Arbeitsmittel und eine geeignete Arbeitsumgebung zu gewährleisten. Die Anschaffungskosten für Equipment wie PCs und die Aufwendungen für eine schnelle Internetverbindung sollen von den Unternehmen getragen werden.

Zudem muss Koordination und Management neu gedacht werden, da die räumliche Distanz die direkte Kommunikation und Kontrolle erschwert. Darüber hinaus gilt es, den Verlust informeller Sozialkontakte und der Identifikation mit dem Unternehmen zu kompensieren. Auch die Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben wird unschärfer, was zusätzliche Belastungen für die Mitarbeiter:innen mit sich bringen kann. Dies umfasst die Schwierigkeit, sich im privaten Umfeld abzugrenzen und zu erholen sowie die Sicherheit sensibler Unternehmensinformationen zu gewährleisten. Die Flexibilisierung der Arbeit erfordert eine Anpassung traditioneller Organisationsstrukturen. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, ihre Servicequalität aufrechtzuerhalten und gleichzeitig

Neue Welt der Arbeit

Beruflicher & privater Einklang

flexible Arbeitsmodelle zu integrieren, die sowohl Vorteile maximieren als auch potenzielle Nachteile abschwächen. Traditionelle Methoden der Leistungsmessung, wie etwa die Bewertung anhand der Anwesenheit im Büro, sollten an flexible Arbeitszeiten und Orte angepasst werden. Anderenfalls werden Mitarbeiter:innen aus Angst vor einer Beeinträchtigung der Karriereentwicklung keine flexiblen Modelle in Anspruch nehmen. Außerdem braucht es neue Verhaltensregeln im Home-Office, um die Professionalität und Effektivität der Arbeit außerhalb des traditionellen Büroumfelds zu sichern.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wird durch die Neuausrichtung traditioneller Rollenbilder und die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitslebens herausgefordert. Besonders für Haushalte mit zwei Berufstätigen kann die starre Struktur klassischer Karrierepfade zu Konflikten führen. Karenzmodelle, die nicht Schritt halten mit flexiblen Arbeitsweisen, erschweren die Rückkehr in den Beruf und können zu einer Verschlechterung der beruflichen Aussichten führen. Zudem können sich neue Konflikte durch die Kombination von Arbeit und Kinderbetreuung im Home-Office ergeben, die die Arbeitsleistung beeinträchtigen und auch zu familiären Spannungen führen können.

Ein verstärkter Fokus auf mentale Gesundheit fördert die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt zutage. Mitarbeiter:innen benötigen klare Erwartungen und transparente, meritokratische Strukturen, um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu verstehen und sich entsprechend einbringen zu können. Die Arbeitsbelastung und das Gefühl der Überforderung stellen bedeutende Stressfaktoren dar, die durch die Flexibilisierung noch verstärkt werden können. Die Auflösung natürlicher Grenzen der Büroarbeit und das Fehlen sozialer Kontrolle durch Kolleg:innen und Vorgesetzte können zudem zu einem erhöhten Stressniveau beitragen. Unternehmen können die Flexibilisierung der Arbeit erfolgreich gestalten, indem sie ihre Home-Office-Richtlinien professionalisieren und ihre Führungs- und Kontrollstrukturen an die neuen Arbeitsformen anpassen. Eine beidseitige Flexibilität, die auf solidarischen Prinzipien beruht, ist hierbei essenziell. Es gilt, klare Regeln und Best Practices zu etablieren, die schnelle und effektive Kommunikation auch aus dem Home-Office sicherstellen. Sicherheits Schulungen und Professionalitätsstandards bei Video-calls sollten implementiert werden, um die Qualität und die Sicherheit der Arbeit zu gewährleisten. Wichtig ist auch eine Kultur, die Leistung nicht an Präsenz, sondern an Ergebnissen misst, und regelmäßige Treffen im Büro, um den Teamzusammenhalt zu stärken. Allerdings sollten Unternehmen auf die persönlichen Präferenzen und Möglichkeiten der Arbeitnehmer:innen achten. Personen,

die trotz gegenläufiger Präferenzen und Möglichkeiten aus dem Home-Office arbeiten müssen, können im Regelfall weder positive Effekte für sich selbst noch für das Unternehmen generieren.

Zur Anpassung an moderne Familienstrukturen sind individuell zugeschnittene Maßnahmen erforderlich. Hierzu zählen die Bereitstellung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten, wie Betriebskindergärten, insbesondere in Gebieten mit schlechter Versorgungslage, sowie die Schaffung von flexiblen Arbeitsmodellen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf ermöglichen. Ein weiterer Aspekt ist die Gestaltung der Karenzzeit, wobei proaktive Gespräche zur Planung des Wiedereinstiegs sowie flexiblere Karenzmodelle hilfreich sein können. Auch die Förderung der Familiengesundheit und der Austausch zwischen den Familien der Mitarbeiter:innen können unterstützend wirken. Die Schaffung einer Unternehmenskultur, die Flexibilität nicht nur toleriert, sondern aktiv unterstützt, ist dabei unerlässlich.

Ein Kulturwandel innerhalb des Unternehmens kann helfen, die sozialen Gefüge trotz Flexibilisierung zu erhalten und das Wohlbefinden sowie die Grenzen der Mitarbeiter:innen zu respektieren. Betriebliche Veranstaltungen, Sport- und Interessensgruppen können soziale Kontakte fördern, solange sie auf Freiwilligkeit beruhen. Die Unternehmenskultur sollte durch offenes und transparentes Management, eine positive Fehlerkultur und Anerkennung von Leistungen gekennzeichnet sein. Es ist entscheidend, dass Mitarbeiter:innen sich darauf verlassen können, bei Bedarf ausfallen zu dürfen, ohne Nachteile zu erleiden, und dass Überbelastungen durch das Management verhindert werden.

Auch eine Arbeitszeitreduktion, insbesondere das Modell der 4-Tage-Woche, könnte zu einer besseren Work-Life-Balance und zu einer positiven Beeinflussung der Arbeitsmoral führen. Allerdings müsste der Übergang umsatzneutral gestaltet werden, was eine Steigerung der Arbeitsintensität erforderlich machen würde. Zwar zeigen Studien und Pilotprojekte, dass eine Arbeitszeitreduktion die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter:innen steigern kann, allerdings sind die langfristigen Auswirkungen nicht klar. Eine langfristige Abnahme der initial positiven Effekte ist nicht auszuschließen und es bleiben offene Probleme im Hinblick auf die Umsetzbarkeit im Hinblick auf den Erhalt der Leistungserbringung. Das gilt besonders in Berufen, die direkt mit Kund:innen arbeiten oder keine klassischen Bürotätigkeiten sind. Die Abwägung der Vor- und Nachteile einer solchen Maßnahme bedarf weiterer Evaluierung auf branchen- und betriebsspezifischer Ebene.

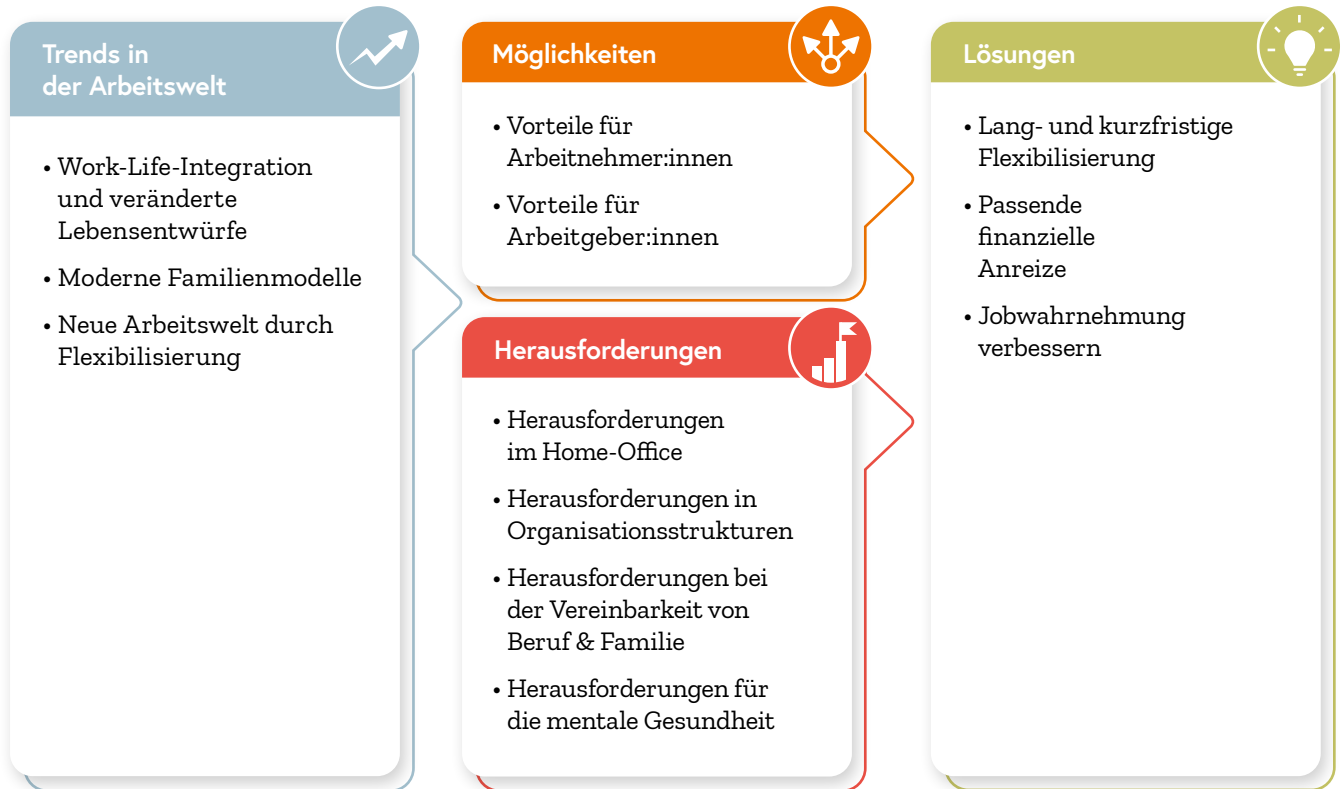


Abbildung 6: Ergebnisse der Fokusgruppe.

10 Fazit & Implikationen

Die Studie verschärft hinsichtlich der Vor- und Nachteile sich wandelnder Arbeitswelten den notwendigen Blick auf den Dreiklang aus individueller, unternehmerischer und gesellschaftlicher Ebene. Sie verdeutlicht, wie die Anforderungen an den privaten und beruflichen Einklang und wie moderne Familienmodelle die Arbeitsnachfrage beeinflussen. Diese Verschiebungen treffen gleichzeitig auf eine beschleunigte Digitalisierung, die die Flexibilität in den Mittelpunkt rückt. Die greifbaren Potenziale für Arbeitnehmer:innen, Unternehmen und die Gesellschaft müssen mit bedachtem und gemeinsamem Handeln gehoben werden und erfordern Fokus, Investitionen, Entwicklungsarbeit und Commitment sowohl auf Arbeitgeber:innen- wie auch auf Arbeitnehmer:innenseite sowie überfällige gesetzlich-rechtliche Anpassungen.



Diese Studie zeigt auf, dass drei Trends die Arbeitswelt verschieben. Einerseits wird die Nachfrage nach einer besseren Work-Life-Balance größer, Freizeit gewinnt an Bedeutung, und das mentale Wohlbefinden rückt in den Fokus. Auch Familienmodelle modernisieren sich und verschieben die Nachfrage von gut bezahlten, aber unflexiblen Vollzeitjobs, die eine ganze Familie ernähren sollten, hin zu flexibleren Arbeitsverhältnissen, die eine geteilte Verantwortung für finanzielle und familiäre Pflichten erlauben. Diese beiden gesellschaftlichen Trends

stoßen auf die durch die Pandemie stark dynamisierte Digitalisierung der Arbeitswelt, welche ein hohes Maß an Flexibilität erlaubt. Unsere Fokusgruppe zeigt auf, dass mit dem Zusammentreffen dieser Trends starke Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt in Gang gekommen sind, die noch immer voranschreiten. In diesen Veränderungen liegt auch großes Potenzial für Arbeitnehmer:innen, Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes, allerdings stellen sich auch einige Herausforderungen, deren Lösung überlegtes und gemeinsames Handeln erfordert.



10.1 Individuelle Ebene

Auf der Ebene des Individuums scheint eine Arbeitswelt möglich, in der zeitlich und örtlich große Flexibilität herrscht. Arbeit könnte in dieser effizienter und effektiver verrichtet werden, und es gäbe mehr Raum für Familie und Freizeit. Generell würde die Lebensqualität steigen und die Zufriedenheit mit der Arbeit zunehmen. Um diese Arbeitswelt Realität werden zu lassen, müssen auf individueller Ebene zwei systematische Herausforderungen gelöst werden. Zum einen lässt eine hohe Flexibilität die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben verschwimmen,

und es wird schwieriger, dazwischen Grenzen zu ziehen. Zum anderen drohen wichtige soziale Netzwerke, die sich um den Arbeitsplatz bilden, zu verkümmern. Zusätzlich zu diesen beiden inhärenten Problemen der neuen Arbeitswelt müssen Individuen auch noch eine private Infrastruktur und eine Skills-Lücke schließen, um vollumfänglich an dieser teilnehmen zu können.

10.2 Unternehmerische Ebene

Für Unternehmen bietet die neue Arbeitswelt ebenfalls zahlreiche Anreize. Flexible Arbeitsmodelle reduzieren

Individuelle Ebene

Vorteile:

- Effizienteres Arbeiten
- Mehr Raum für Familie und Freizeit
- Höhere Lebensqualität und Gesundheit

Nachteile:

- Trennung Arbeit und Privat
- Wegfall Sozialraum Arbeit
- Individuelle Infrastruktur und Skills-Lücke

Unternehmerische Ebene

Vorteile:

- Flexible Arbeitsmodelle
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit
- Sinkende Fluktuation
- Steigende Produktivität
- Erhöhte Flexibilität
- Einsparungspotenziale

Nachteile:

- Anpassung Koordinations- und Kontrollmodelle notwendig
- Wegfall sozialer Netzwerke im Unternehmen
- Unternehmerische Infrastruktur und Skills-Lücke

Gesellschaftliche Ebene

Vorteile:

- Zufriedenheit der Bevölkerung
- Reduktion physischer und psychischer Belastung
- Voranschreitende Gleichstellung
- Revitalisierung peripherer Lagen

Nachteile:

- Sinkende Attraktivität zentraler Lagen
- Verringerung soziale Durchmischung
- Gesellschaftliche Infrastruktur-Lücke
- Unzureichender Rechtsrahmen

Lösungen

Lang- und kurzfristige Flexibilisierung:

- Entwicklung von Best Practices für Home-Office und Remote-Work
- Neue Formen der Leistungsbeurteilung basierend auf Output
- Gezielter Fokus auf den Erhalt des Sozialraums Arbeit
- Schaffung organisatorischer und rechtlicher Rahmenbedingungen für Flexibilität für Familien
- Investitionen zum Schließen der Infrastruktur- und Skills-Lücke

Abbildung 7: Implikation dieser Studie.

Neue Welt der Arbeit

Beruflicher & privater Einklang

bei Mitarbeiter:innen Rollenkonflikte zwischen ihrem beruflichen und privaten Leben, was zu höherer Jobzufriedenheit und niedrigeren Fluktuationsraten führen kann. Flexiblere Arbeitsmodelle erlauben Unternehmen auch, besser auf den Markt zu reagieren und die Produktivität zu erhöhen. Zusätzlich können auch Kosten für Büroflächen und Reisetätigkeiten fallen. Allerdings müssen auch Unternehmen eine Reihe von Herausforderungen überwinden. Alte Managementmodelle, die für die Koordination und Kontrolle von Arbeit stark auf physischer Anwesenheit aufbauen, werden mit steigender Digitalisierung immer mehr obsolet. Der mögliche Zerfall von sozialen Netzwerken am Arbeitsplatz ist ebenso nachteilig, da diese den Unternehmen viele Vorteile bringen, die damit wegfallen könnten. Schließlich gibt es, wie bei Individuen, auch eine Infrastruktur- und Skills-Lücke, die im Übergangsprozess geschlossen werden muss.

10.3 Gesellschaftliche Ebene

Auch auf gesellschaftlicher Ebene finden sich mögliche positive Entwicklungen sowie Barrieren dazu. Positiv zu vermerken ist, dass durch bessere Arbeitsbedingungen eine glücklichere Bevölkerung erreicht werden kann, die auch geringeren körperlichen und mentalen Belastungen ausgesetzt ist. Flexiblere Arbeitsmodelle erlauben außerdem ein weiteres Voranschreiten der Gleichstellung zwischen Mann und Frau, besonders in der ansonsten kritischen Phase der Familiengründung. Zusätzlich bieten örtlich flexible Jobs peripheren Lagen die Chance, sich zu revitalisieren. Spiegelbildlich stehen zentrale Lagen vor der Herausforderung, dass sie an Attraktivität einbüßen könnten. Auch der Verlust eines

weiteren Punktes der sozialen Durchmischung, wie des Büros, könnte sich negativ auf den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft auswirken. Und natürlich mangelt es auch auf gesellschaftlicher Ebene an notwendiger Infrastruktur und ungenügenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die der Erschließung der vollen Vorteile dieser neuen Welt der Arbeit im Weg stehen. Hier sind staatliche Akteure für die Umsetzung gefragt.

10.4 Lösungsansätze

Im Rahmen dieser Studie haben wir Lösungsansätze und Stoßrichtungen aufgezeigt, die die Arbeitswelt von morgen, insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf, verbessern können. Die Entwicklung von Best Practices für Home-Office und Remote Work sollte die während der Pandemie entstandenen Ad-hoc-Lösungen ersetzen. Außerdem sollten Managementsysteme, Unternehmenskulturen und rechtliche Rahmenbedingungen auf Output-orientierte Leistungsmessung umgestellt werden. Beides kann dabei helfen, die Vorteile des flexiblen Arbeitens zu nutzen und dabei die Nachteile zu minimieren. Auch sollte auf allen Ebenen ein gezielter Fokus auf den Erhalt des Sozialraums Arbeit gelegt werden, um die vielen, wenn auch teilweise versteckten, positiven Effekte davon zu bewahren. Zusätzlich müssen die organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Flexibilität gerade für werdende und junge Familien erlauben. Schlussendlich braucht es auf allen Ebenen die notwendigen Investitionen, um die Infrastruktur- und Skills-Lücke zu schließen. Für die Umsetzung dieser Lösungsansätze ist eine ebenenübergreifende Kooperation zwischen Arbeitnehmer:innen, Unternehmen und der Politik erforderlich.



11 Anhang I: Methodik

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

Für die Auswahl der Teilnehmer:innen der Fokusgruppe wurden Personas erstellt, um ein breites Spektrum der Zielgruppe abzudecken. Gemäß der zentralen Forschungsfrage der Fokusgruppe wurden folgende Auswahlkriterien festgelegt: Die Teilnehmer:innen sollten Berufserfahrung in einer „White-Collar“-Beschäftigung haben, zwischen 20 und 60 Jahre alt sein, mindestens einen Matura-Abschluss vorweisen und ein monatliches Einkommen zwischen 1.000 und 6.000 Euro haben. Zudem wurde eine Diversität hinsichtlich des Familienstands, der Einstellungen zur Arbeit und zum Privatleben sowie des Geschlechts angestrebt. Aus organisatorischen Gründen wurde die Teilnahme auf Bewohner:innen aus Wien und der näheren Umgebung beschränkt. Die Auswahl der Teilnehmer:innen erfolgte 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 bestand aus acht Teilnehmer:innen und wurde im September 2023 durchgeführt. Vor der Sitzung erhielten die Teilnehmer:innen eine zehnteilige Leseunterlage, die auf der vorangegangenen Literaturrecherche basierte. Zu Beginn der Fokusgruppensitzung wurden die Teilnehmer:innen über die Freiwilligkeit ihrer Teilnahme, den Zweck und die Auftraggeber der Studie sowie die Gewährleistung ihrer Anonymität informiert. Die Fokusgruppe dauerte viereinhalb Stunden, und die Tonspur wurde aufgezeichnet und mithilfe algorithmischer Unterstützung transkribiert.

In der Nachbereitung wurde das Transkript der Fokusgruppe einem dreistufigen Codierungsprozess unterzogen. Im ersten Schritt wurden die Aussagen nach Themenbereichen sortiert, die sich aus den Themen der Literaturrecherche sowie emergenten Themen ergaben. Innerhalb der einzelnen Themenbereiche folgte dann ein zweistufiger Codierungsprozess. Im ersten Level wurde nahe an der empirischen Grundlage codiert, woraus 161 Codes resultierten. Diese wurden im zweiten Level zu 13 übergeordneten Themen zusammengefasst, die sich in das analytische Framework aus Trends, Herausforderungen, Möglichkeiten und Lösungen einfügten.

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.
- 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), S. 23–49.
- Bostock, S., Crosswell, A.D., Prather, A.A. and Steptoe, A. (2019). Mindfulness on-the-go: Effects of a mindfulness meditation app on work stress and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), S. 127.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005). Work Life Balance. Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse.
- Creative Industries Styria (2023). Landespreis für familienfreundlichste Betriebe.
- 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), S. 94–S137.
- Deloitte (2020). Mental health and employers – Refreshing the case for investment.
- Ellerbeck, S. (2023). Four-day work week trial in UK shows positive results. *World Economic Forum*.
- EY (2023). EY Jobstudie 2023. Motivation, Zufriedenheit und Work-Life-Balance.
- Familie & Beruf Management (2023). STAATSPREIS 2022.
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32: S. 195–212.
- Gallup (2024). Hybrid Work.
- Great Place To Work (2023). Biogena als Arbeitgeber.
- Hammer, L. B., Brady, J. M., Brossoit, R. M., Mohr, C. D., Bodner, T. E., Crain, T. L., & Brockwood, K. J. (2021). Effects of a Total Worker Health® leadership intervention on employee well-being and functional impairment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(6), S. 582–598.
- 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.
- Hayman, J. R. (2009). Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. *Community, Work & Family*, 12(3), S. 327–338.
- Judge, T. A. & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), S. 475–490.
- Krainz, L. (2023). Die 4-Tage-Woche – Pro oder Contra? Kontrast.
- Rockeman, O. (2023). A New Benefit Is Born to Help Companies Find and Keep Workers. *Bloomberg*.
- Statistik Austria (2024). Erwerbspersonenprognosen.
- Statistik Austria (2024). Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer.
- Statistik Austria (2024). Teilzeitarbeit, Teilzeitquote.
- Thompson, Beauvais & Lyness (1999). When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), S. 392.
- Unilever (2021). Unilever Future of Work – Summit Report.
- Unilever (2023). Unilever official website.
- Wayne, J.H., Michel, J.S. and Matthews, R.A. (2022). Balancing work and family: A theoretical explanation and longitudinal examination of its relation to spillover and role functioning. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), S. 1094.

Raiffeisen Wien
Meine Stadtbank



VERSTEHEN & VERSTANDEN WERDEN.

FÜR MEINEN ERFOLG:
STADTBANK
UNTERNEHMERTUM.

JETZT
FIT4BUSINESS
CASH RESERVE
HOLEN



WIR MACHT'S MÖGLICH.

Mehr Infos auf raiffeisenbank.at/stadtbank-unternehmertum

Impressum: Medieninhaber: Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG, F.-W.-Raiffeisen-Platz 1, 1020 Wien.

Wir danken allen Unterstützern der Initiative!

