

Homeoffice, Workation & Co: Potenziale neuer Arbeitsformen erkennen & heben

Impulsvortrag

67. DACH-Tagung:
„Mobilität & Homeoffice: Globale Herausforderungen und Chancen“

Athen, 28.09.2024



Das funktioniert ja nicht, das ist nicht das Gleiche wie im Büro.

Für mich passt das nicht, das ist so eine Gefühlssache.

Ich weiß ja nicht, was die wirklich zu Hause tun.

Zuhause kann ich mich besser konzentrieren.

Für mich passt das besser, als im Büro zu arbeiten.

Ich habe das bei anderen gesehen, ich will auch so arbeiten.

Will ja keiner mehr richtig arbeiten.

Es ist viel schwerer, gut zusammenzuarbeiten.

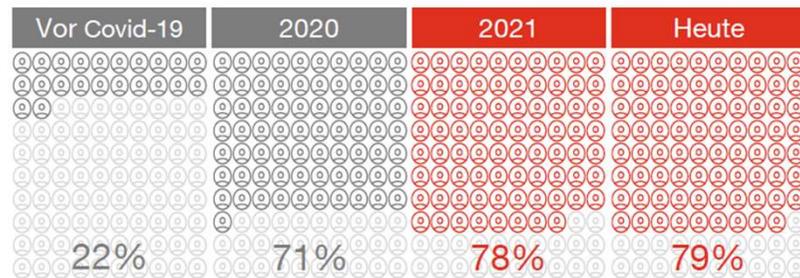
Ich will mehr Homeoffice.

Das ist alles wegen der Jungen.

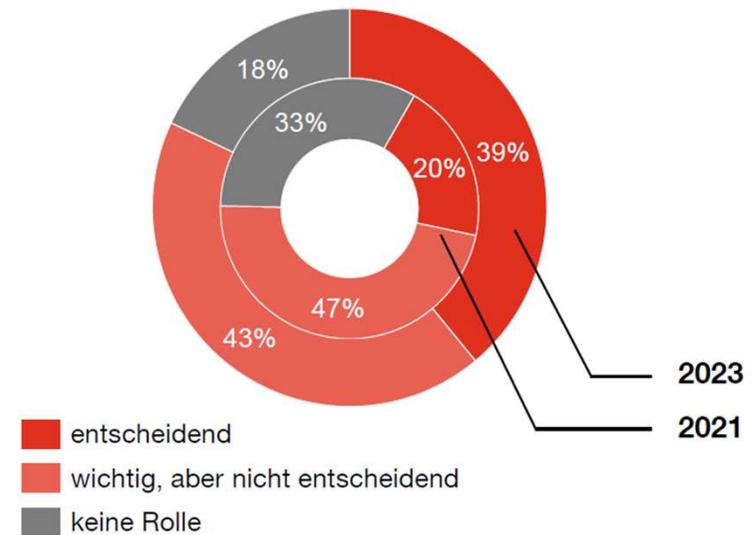
Mobiles Arbeiten & Mitarbeitermotivation

Quelle: PwC (D) Studie Home sweet Homeoffice 2023

Arbeitnehmer:innen: Wunsch mindestens einmal pro Woche im Homeoffice zu arbeiten



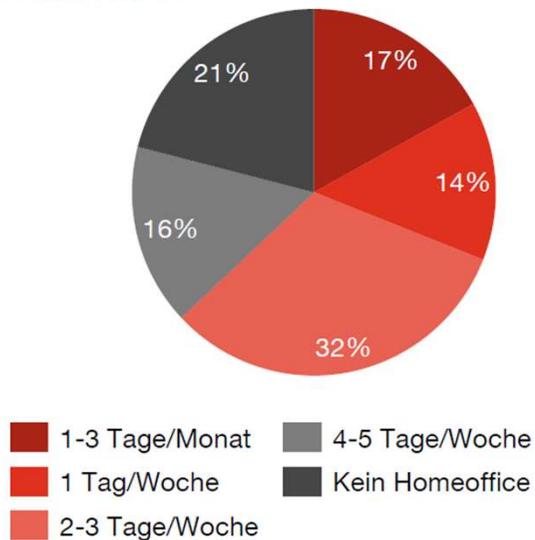
Arbeitnehmer:innen: Rolle Homeoffice bei der Wahl des Arbeitgebenden



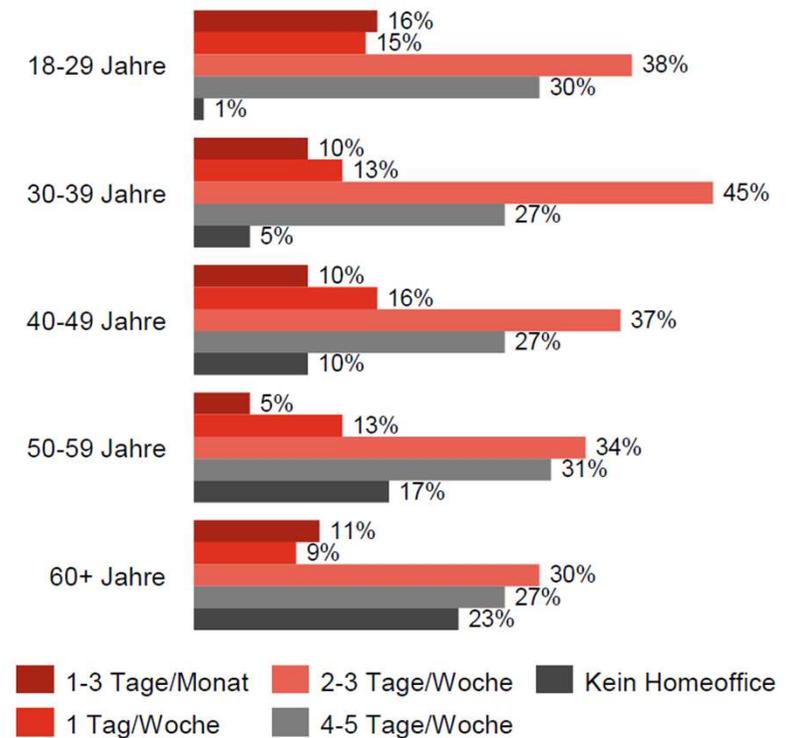
Mobiles Arbeiten & Mitarbeitermotivation

Quelle: PwC (D) Studie Home sweet Homeoffice 2023

Arbeitnehmer:innen: Wie oft arbeiten Sie aktuell im Homeoffice?



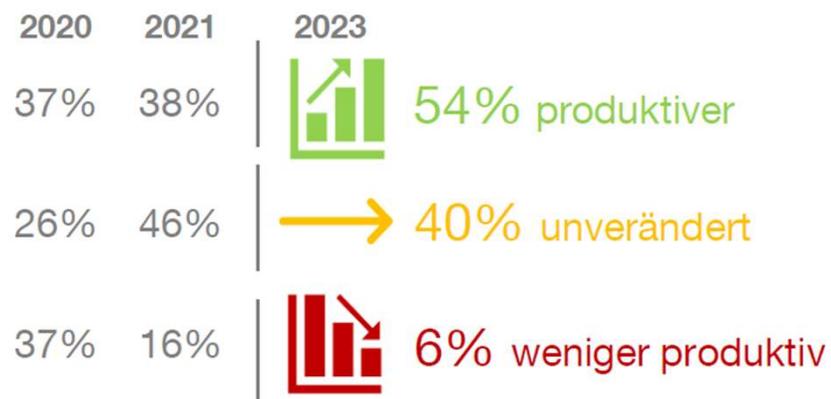
Arbeitnehmer:innen: Homeoffice-Präferenz nach Altersgruppen



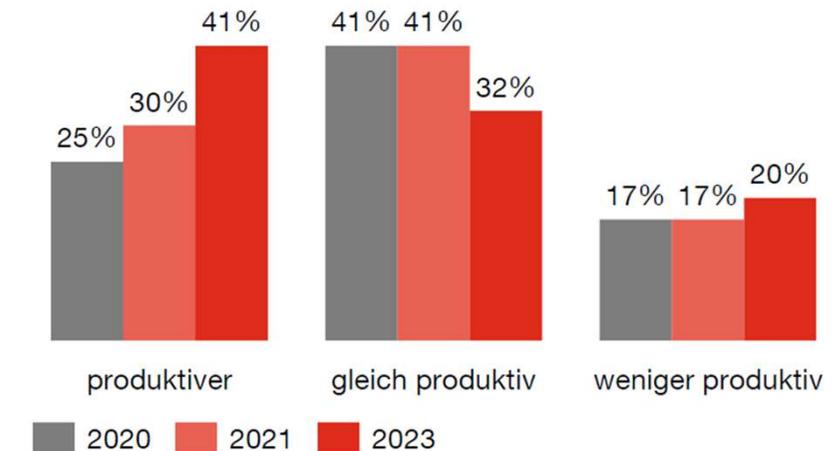
Mobiles Arbeiten & Mitarbeitermotivation

Quelle: PwC (D) Studie Home sweet Homeoffice 2023

Arbeitgebende: Einschätzung der durchschnittlichen Produktivität der Arbeitnehmer:innen im Homeoffice



Arbeitnehmer:innen: Einschätzung der Produktivität bei Nutzung von Homeoffice gegenüber dem Büro*

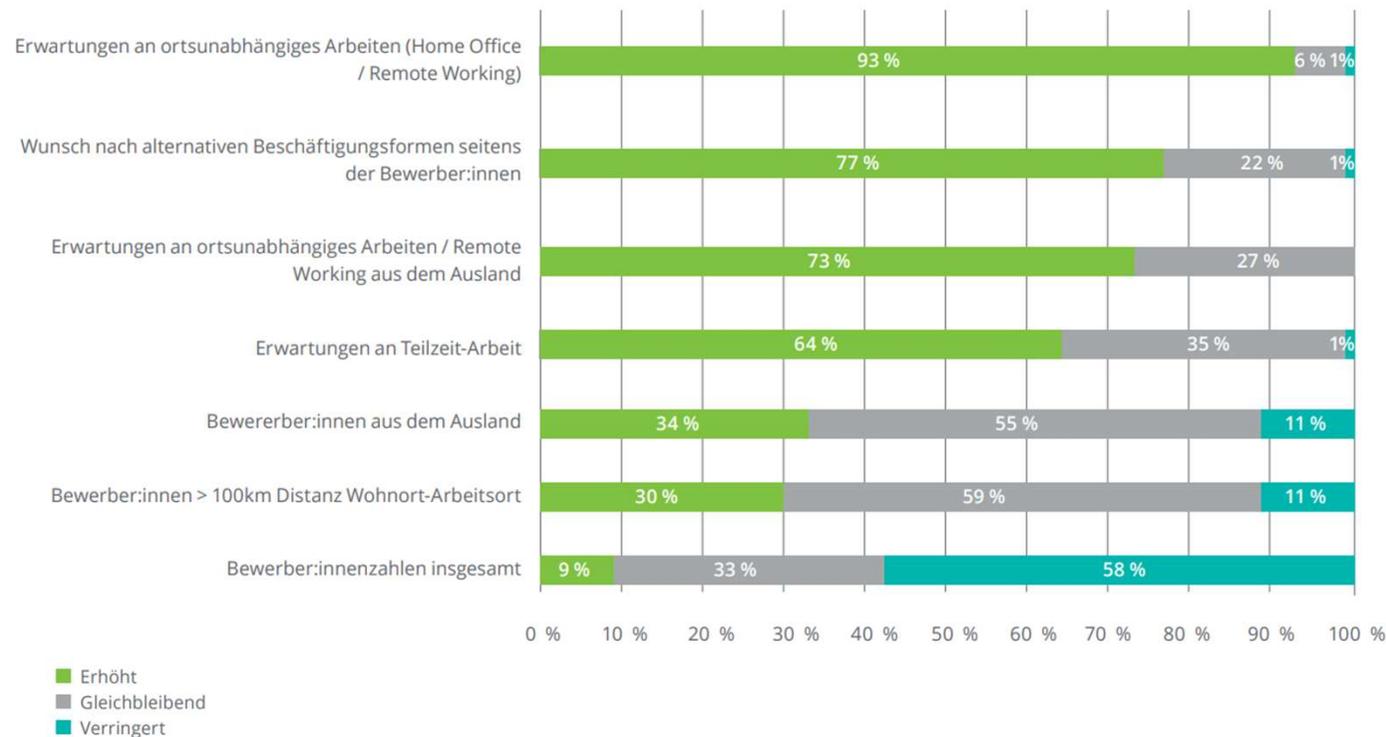


*Differenzbeträge zu 100%: Kein Homeoffice

Mobiles Arbeiten & Mitarbeitermotivation

Quelle: Deloitte (Ö) Flexible Working Studie 2022

Wie hat sich die Bewerber:innensituation in den letzten 24 Monaten verändert?



„Flexibles Arbeiten sehen viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Generationen schon als **Selbstverständlichkeit** an.“

Klassisches Home Office wird dadurch immer mehr zum **Hygienefaktor**, der unbedingt erfüllt sein sollte.

Abheben kann man sich damit als Unternehmen nicht mehr.“

Christian Havranek, Deloitte Österreich, Flexible Working Studie 2022

Mobiles Arbeiten & Mitarbeitermotivation

Exkurs: 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959)



Wird Home Office überhaupt angeboten?



Wie ist Home Office gestaltet?

Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind zwei **voneinander unabhängige** Größen.

D.h. das Gegenteil von „unzufrieden“ ist nicht zwangsläufig „zufrieden“!

Mobiles Arbeiten & New Work

Eine Annäherung in Schlagworten

Digitalisierung

Demografischer Wandel & AN-Markt

Agiles Arbeiten

Partizipation & Kollaboration

Frithjof Bergmann

1930 - 2021

Globalisierung

New Leadership & neues Mindset

flexibles & disloziertes Arbeiten

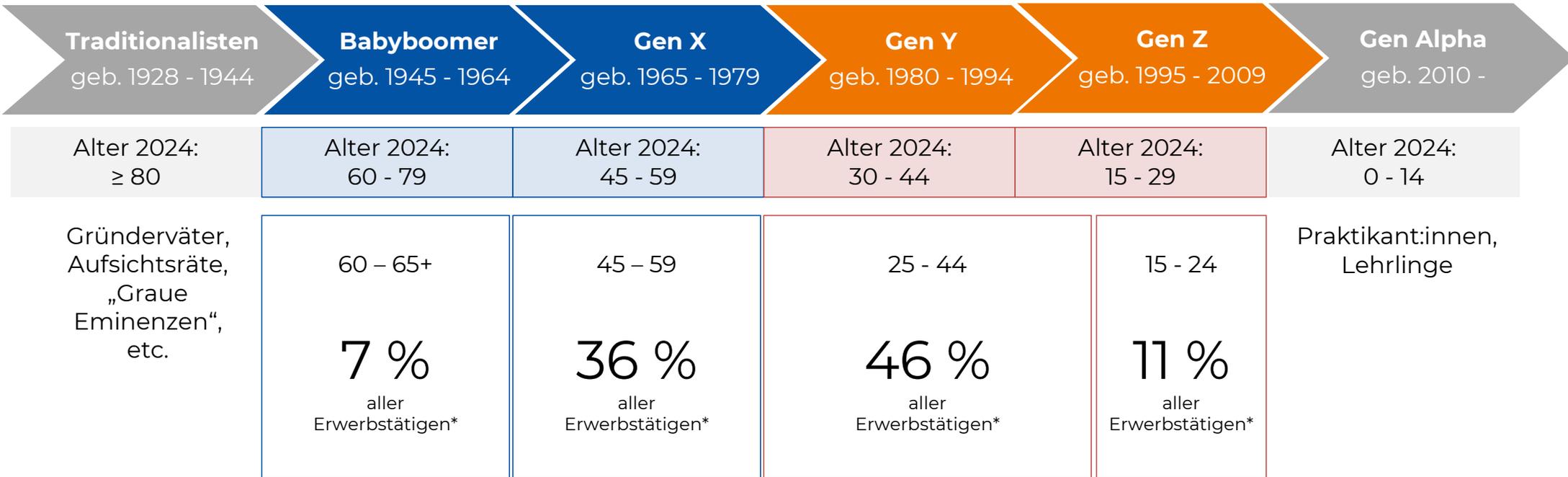


VUCA Welt

Sinnstiftung & Empowerment

4(+2) Generationen am Arbeitsmarkt

Bsp. Österreich



*) Quelle: Statistik Austria Arbeitsmarktstatistik 3. Quartal 2023 12/2023

1) Sozialisierung in Technologie & Kommunikation 2) AG-/AN-Markt 3) Abfertigung ALT/NEU**

**) gilt für Ö

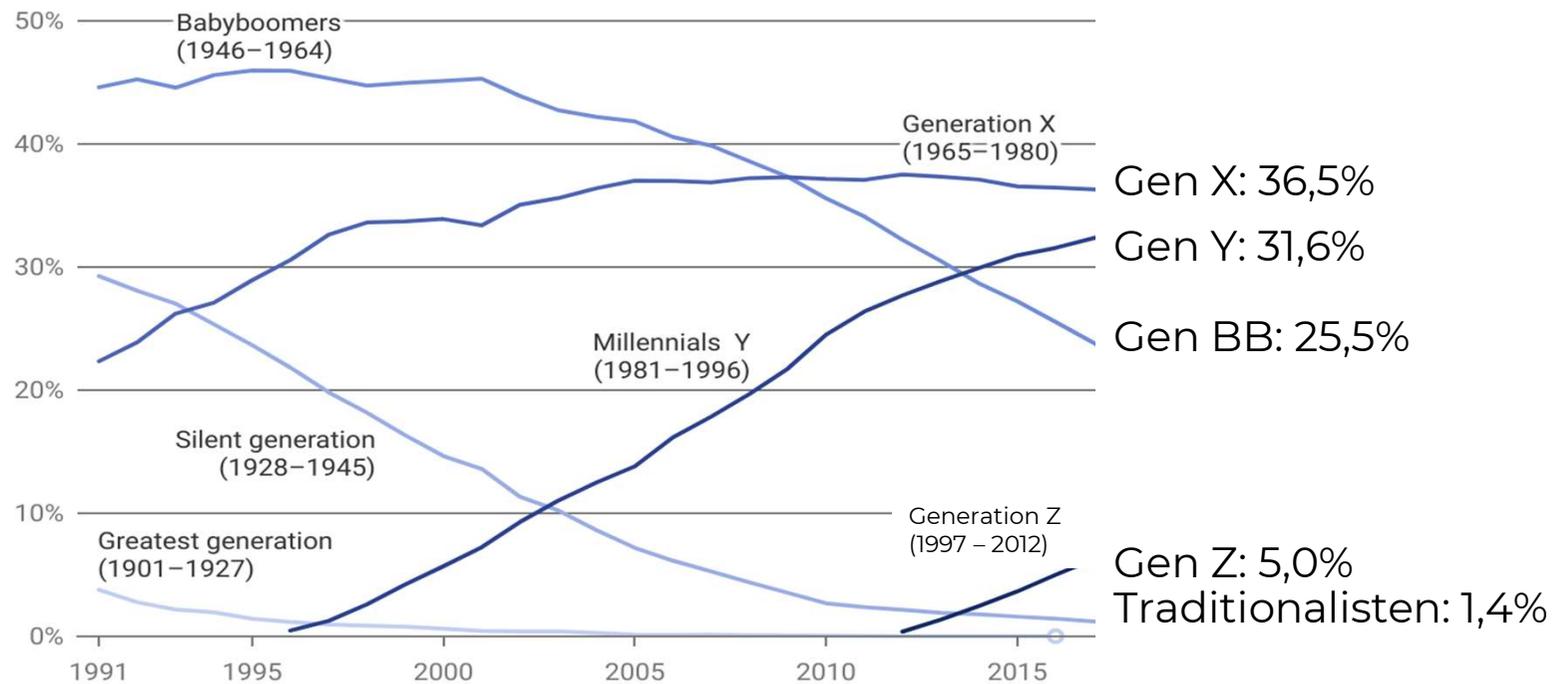
Merkmale im Generationenüberblick

	Babyboomer geb. 1945 - 1964	Gen X geb. 1965 - 1979	Gen Y geb. 1980 - 1994	Gen Z geb. 1995 - 2009
	Alter 2024: 60 – 65+	Alter 2024: 45 – 59	Alter 2024: 30 - 44	Alter 2024: 15 - 29
Technologie	Erste IT-Erfahrung, eher im beruflichen Kontext, auch noch unsicherer Umgang	„Digital Immigrants“: Technologischer Wandel auch im Privatleben, „state of the art“ - Selbstverständlichkeit	„Digital Natives“: Leben in Technologie	„Technoholics“: IT als Grundlage & entscheidungsrelevant
Einstellung zu Arbeit & Privatleben	Nur Beruf: „Leben um zu arbeiten“ Hoher Stellenwert, Workaholics, Karriere im selben Unternehmen	Privat trotz Beruf: „Arbeiten, um zu leben“ Work-Life-Balance, Karriere berufs- und nicht unternehmensbezogen	Beruf mit Privat: „Beim Arbeiten leben“, Work-Life-Blend, Trennung zwischen Arbeit & Privatleben unscharf, Freude an Arbeit wichtig	Privat, getrennt von Beruf: Multilaterale Karrieren, Pop-Up Business, Abgrenzung von Arbeit & Privatleben
Kommunikation	von Angesicht zu Angesicht, anlassbezogen, in geschütztem Rahmen	regelmäßig, halböffentlich bzw. im Team	kontinuierlich, in alle Richtungen, zunehmend öffentlich, zunehmend digital	hochfrequent, kurz, visuell, stark öffentlich, stark digital/telekommunikativ
Motivation	Erste/r sein, persönliches Wachstum, Jobsicherheit	Erfolgreich sein mit Work-Life-Balance	Sinn & Freude bei Freiheit & Flexibilität	Sinn & Freude bei Sicherheit & Stabilität

Vergleich Generationen 2016 – 2023

Bsp. Schweiz

Erwerbsbevölkerung nach Generation 1991–2023, in %



Datenstand: 05.07.2024

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

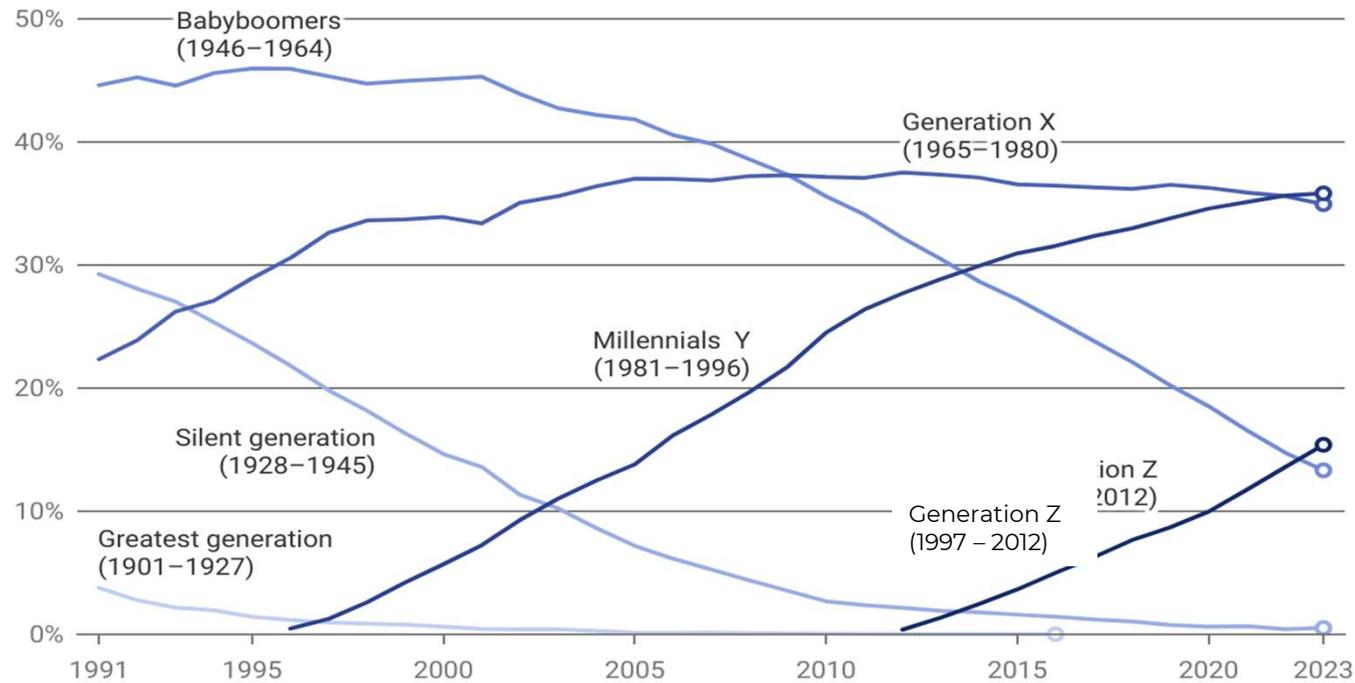
gr-d-03.02.00.08.01-je

© BFS 2024

Vergleich Generationen 2016 – 2023

Bsp. Schweiz

Erwerbsbevölkerung nach Generation 1991–2023, in %



Gen Y 35,8%

Gen X 34,9%

Gen Z 15,4%

Gen BB 13,3%

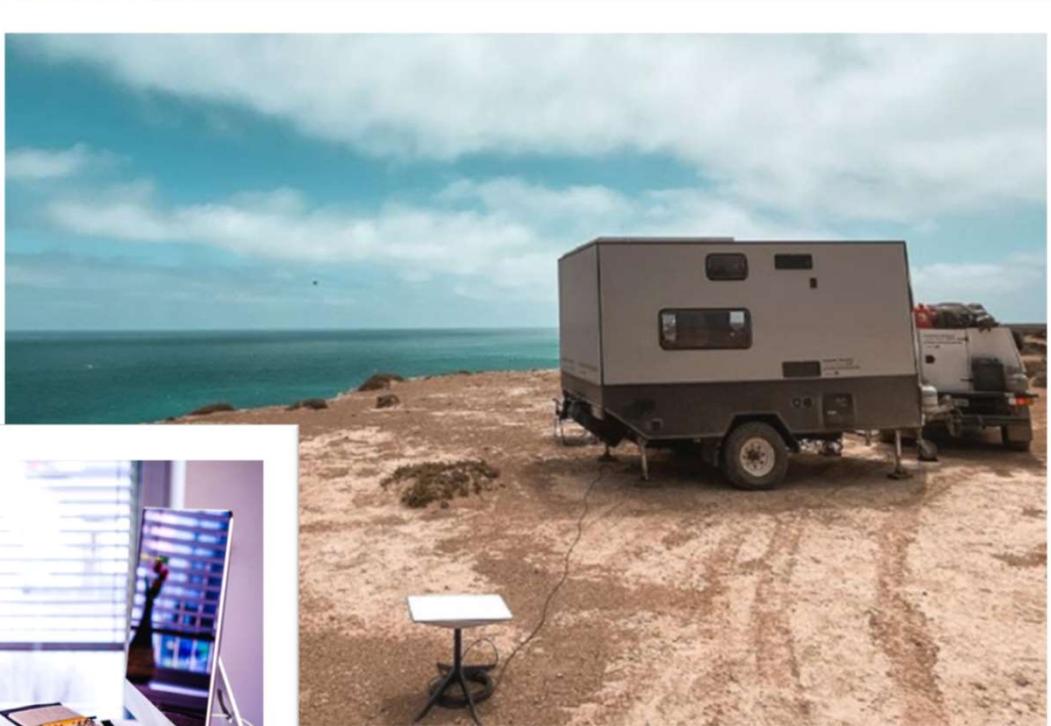
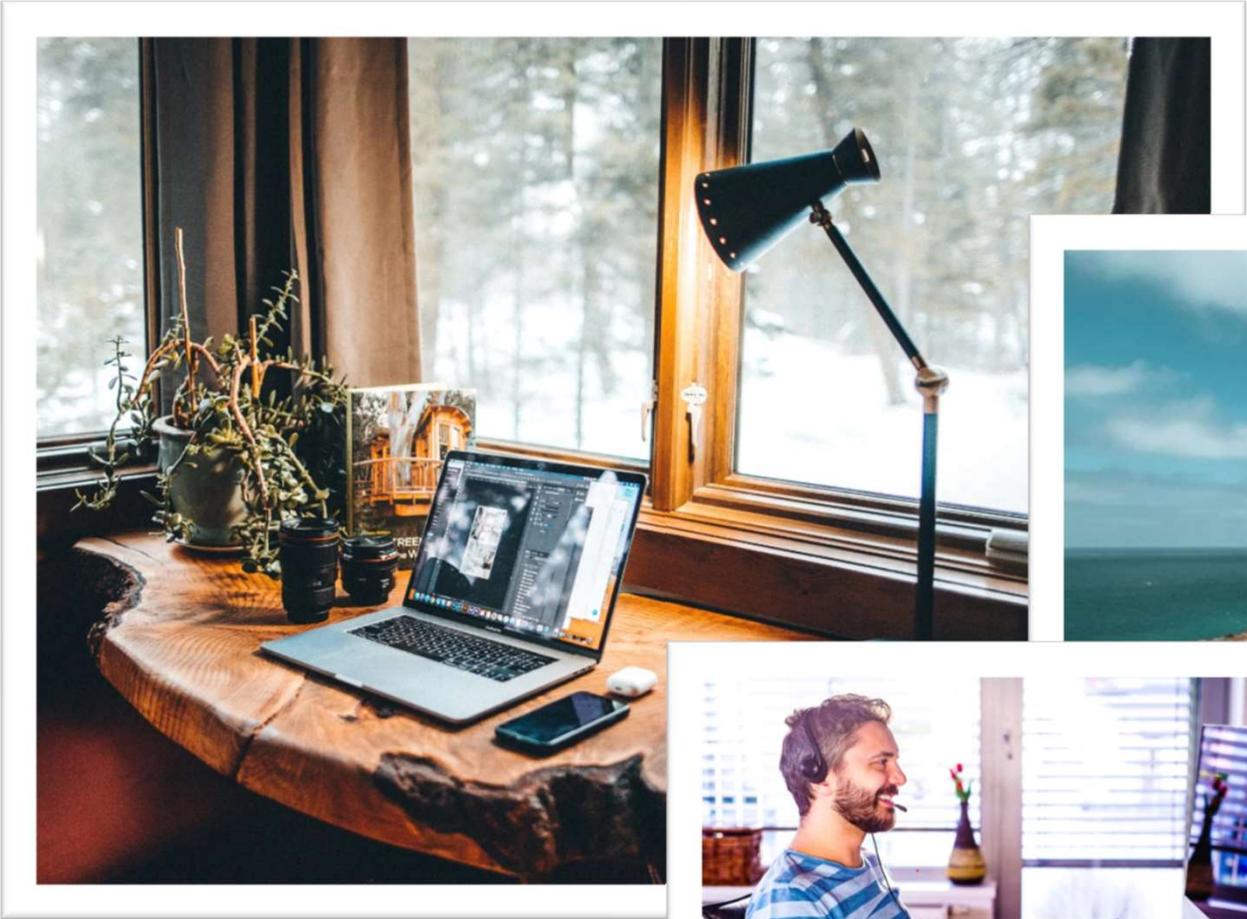
Traditionalisten: 0,5%

Datenstand: 05.07.2024

Quelle: BFS – Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)

gr-d-03.02.00.08.01-je

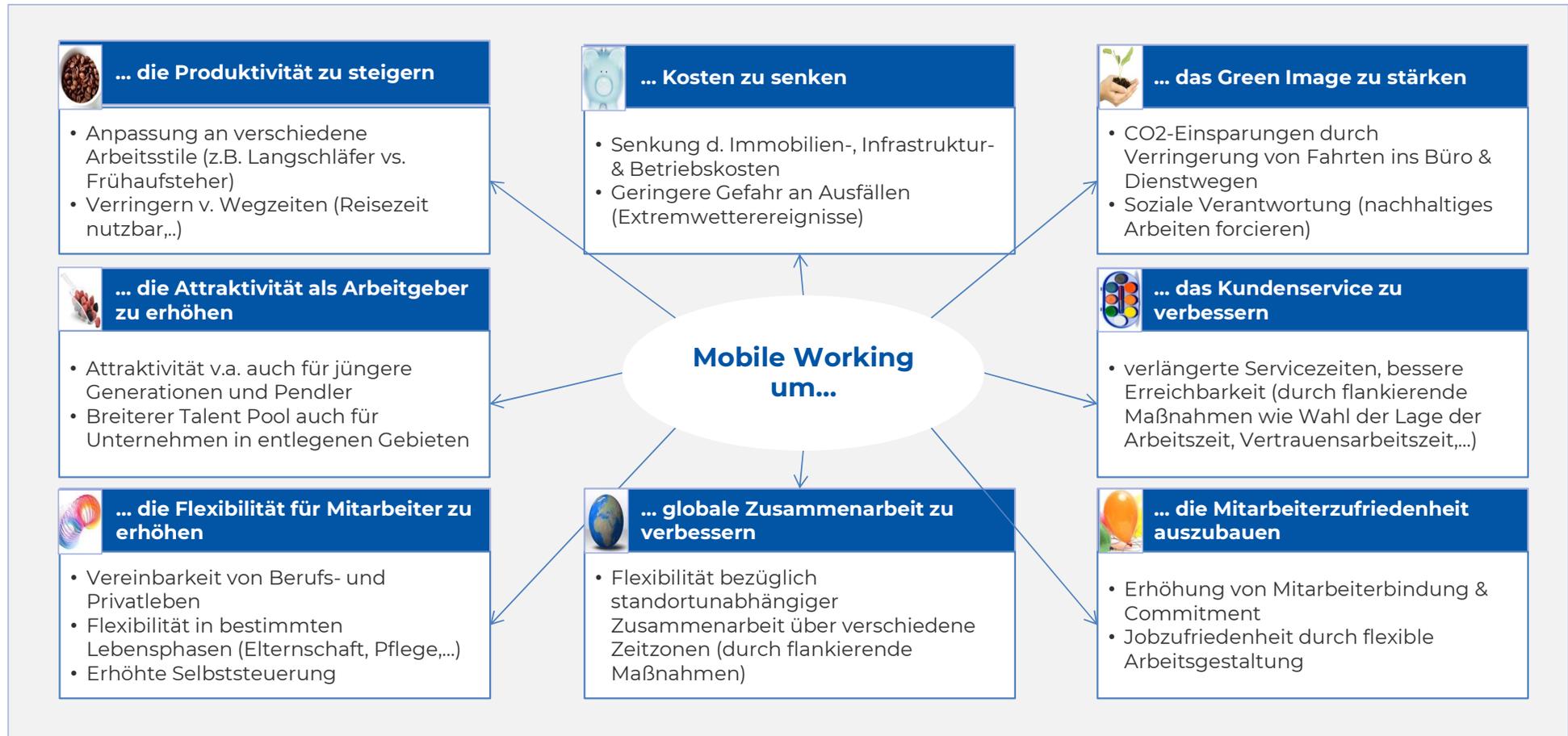
© BFS 2024



Begriffe & Bezeichnungen



Vorteile & Nutzen von mobilem Arbeiten



Nachteile & Risiken von (zu viel) mobilem Arbeiten

Individualebene:

- X **Erschöpfung, Konzentrationsprobleme, Schlafstörungen** im Homeoffice höher als im Büro
- X Probleme, nach Feierabend **abzuschalten**
- X Risiko der **Isolation & Vereinsamung** durch weniger soziale Kontakte und direkte zwischenmenschliche Interaktion
- X **hohe Selbstdisziplin** nötig gegen verschwimmende Grenzen zwischen privat und beruflich

Organisations- und Teamebene:

- X höherer **Koordinations- und Organisationsaufwand** für Arbeitgeber
- X **Commitment** zu Unternehmen & **Teamzugehörigkeit** schwerer aufbau- & erhaltbar
- X stark aufgabenteiliges **Teamwork mit spontanen Lösungen & kreativ-innovatives** Arbeiten werden erschwert
- X **bereichsübergreifender** Austausch leidet
- X Nichterkennen von **tatsächlichen „Fluchtgründen“**:
z.B. schwelende Konflikte, zunehmende Mitarbeiterunzufriedenheit, psychische oder physische Belastung, etc.
- X (noch) höhere Anforderungen an **Führungskompetenz der Führungskräfte**

Personalführung bei mobilem Arbeiten



Personalführung bei mobilem Arbeiten

zentrale Herausforderungen



Ziele & Nutzen von Mobile Working Richtlinien

- ✓ hat **Umsetzung im betrieblichen Alltag** im Fokus
- ✓ **ergänzt** rechtliche Vorschriften und Dokumente
- ✓ schafft **transparent gleiches Wissen** für unternehmensspezifische Möglichkeiten & Grenzen von mobilem Arbeiten und beantwortet häufige Fragen
- ✓ ist daher für **verantwortliche Führungskräfte** sowie **alle Mitarbeiter:innen** verfasst
- ✓ schafft Klarheit für die **effektive operative Umsetzung**
- ✓ gibt **sachliche** Grundlage für Nicht-Ziele bzw. Nicht-Anwendung
- ✓ soll genügend Rahmen für Regelungen auf **Teamebene** lassen
- ✓ macht unternehmensweit eine **einheitliche Kultur** des mobilen Arbeitens erlebbar (employee experience)

Arbeitgebende: Umsetzung des Modells für weiteres Arbeiten aus dem Homeoffice im Einzelnen



Quelle: PwC (D) Studie Home sweet Homeoffice 2023

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp. Implementierung von Homeoffice Standards in KMU
(Produktion, rd. 400 MA:innen)



Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

1

Grundlegendes
Verständnis zu
Telearbeit

- ✓ Vorwort der **Geschäftsleitung** mit **Zielsetzung**
- ✓ **Nichtnutzung** als gleichwertige Option festhalten!
- ✓ **Push or Pull?** Klarstellung, ob MA:innen im Rahmen handeln dürfen oder FK vorab genehmigen muss?
- ✓ Klarstellung **Wechselwirkung Arbeits- & Privatzeit:** seriell oder verschmelzend?
- ✓ Klarstellung keine Verschmelzung mit **anderen Abwesenheiten**, wie Urlaub, Krankenstand, Pflegefreistellung, Karenzen, etc.

Liebe Mitarbeiter:innen!

Bisheriges, individuelles Arbeiten im Homeoffice sowie insbesondere auch die Homeoffice-Phasen während der COVID-19 Lockdowns 2020 haben uns gezeigt, dass bestimmte Aufgaben im Homeoffice genauso effizient wie an den Betriebsstandorten oder sogar noch effizienter erledigt werden können.

Wir haben erlebt, dass Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, ihre Aufgaben auch von zuhause aus erfüllen zu können, stark motiviert hat und sie diese Arbeitsform als attraktiv empfunden haben. Andere haben erkannt, dass sie vor Ort an den betrieblichen Arbeitsstätten produktiver sind.

Diese Learnings & Erfahrungswerte mochten wir nutzen und unternehmensweite, für unsere Ziele passende Homeoffice Standards gestalten:

Diese Homeoffice Standards sollen allen Mitarbeiter:innen die nötige Flexibilität für bestmögliche individuelle Produktivität bieten und gleichzeitig die Motivation durch Vereinbarkeit mit persönlichen Werten fördern (z.B. Umweltschutz & Lebensqualität durch vermiedene Fahrzeiten, bessere Organisierbarkeit von privaten Bedarfen in verschiedenen Lebensphasen, etc.)

Deshalb richten wir - neben der Hauptarbeit vor Ort in den Betriebsstätten - die Möglichkeit zum Homeoffice als ergänzende, reguläre Arbeitsform ein.

Dadurch unterstützen und stärken wir eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Arbeiten.

Mit diesem Handbuch sollen das gemeinsame Verständnis und die Zielsetzung sowie der Rahmen zu effizienter Telearbeit

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

2

Geltungsbereiche &
(nicht) geeignete
Aufgaben

- ✓ **unternehmensweite Geltung** bzw. **organisatorische Einschränkungen** darstellen (z.B. Nichtgeltung in bestimmten Abteilungen, Funktionen, etc.)
- ✓ Abgrenzung bzw. Verweis auf **ähnlich „erlebbare“ Situationen**, wie z.B. Dienstreisen, etc.
- ✓ **allgemeine Voraussetzung** umschreiben:
z.B. Tätigkeiten in **derselben Qualität & Quantität** wie am betrieblichem Arbeitsplatz
- ✓ **besonders geeignete Tätigkeiten** veranschaulichen:
z.B. Durchführung alleine möglich und/oder hohe Konzentration nötig (Dokumentation, Konzeptarbeit, etc.)
- ✓ **Ausnahmen begründet** klarstellen: z.B. von Lehrlingen/Azubis, Auszubildende, Mitarbeiter:innen im Onboarding, etc.

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

3
Ausmaß & Rahmen
zeitlich

- ✓ mögliches **Ausmaß** z.B. in Arbeitstagen, Stunden, max. % der vertragl. vereinbarten Arbeitszeit,...
- ✓ **Verteilung** festlegen: z.B. Wochentage, (Un-)Regelmäßigkeit, Mindestanwesenheit pro Tag, Dauer geblockter Abwesenheitszeiten, Rückkehrtage, etc.
- ✓ Ansparen bzw. **Kumulieren** möglich?
- ✓ Anordnungsbefugnis zur **Rückkehr** durch FK definieren
- ✓ **Rückkehroptionen** der MA:innen definieren

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

4

(nicht) geeignete Orte

- ✓ genaue Definition eines **geeigneten Umfelds**: z.B. was ist öffentlicher Bereich? Was ist Zweitwohnsitz? Was sind andere geeignete private Haushalte? Geeignete Beherbergungsbetriebe? Innen/außen?
- ✓ Details zu Anforderungen an **Arbeitsplatz**, z.B. Licht, Up-/Download Speed, Ablage, technische Ausstattung, Ungestörtheit durch Dritte, etc.
- ✓ Technische Ausstattung: Umgang bzw. **An-/Einbindung private Arbeitsmittel**
- ✓ ev. **Distanzbeschränkung** z.B. innerhalb der üblichen Anfahrtszeit
- ✓ **geographische** Beschränkungen (Inland, Ausland, etc.)

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

5

Erreichbarkeit,
Kommunikation &
Information

- ✓ Hinweis auf **beidseitige** Verantwortung für uneingeschränkten dienstlich notwendigen **Informationsfluss**
- ✓ Definition von **Präsenzmeetings bzw. Präsenztagen** und Umgang damit
- ✓ klare Formulierung von **zeitlicher Erreichbarkeit** unabhängig von flexiblem Zeitrahmen für Arbeit
- ✓ Verpflichtung zur **technischen Pünktlichkeit** bei hybriden Formaten
- ✓ Definition **firmen/teaminterner** Kommunikations- und Kooperationsplattformen
- ✓ Umgang mit Ersichtlichmachung von **Abwesenheit** (z.B. Statusmeldung, Kalendereintrag, etc.)

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

6
Ablauf, Begleitung &
Kontrolle

- ✓ **Verantwortlichkeiten** im Ablauf eindeutig formulieren:
Pflicht zu oder Recht auf
 - Information?
 - Zustimmung?
 - Ablehnung?
- ✓ Wann? **Rechtzeitigkeit** im Ablauf bestimmen
- ✓ Einrichtung fixer **Kontaktformate** zw. FK & MA:in, z.B. Jours fixes, Feedbackschleifen, Weeklys, ...
- ✓ **ERP-System** richtig einsetzen: z.B. Arbeitszeit-Buchungen, etc.

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Bsp Implementierung von Homeoffice Standards in KMU (Produktion)

7

Sonstige Vorgaben
(Verweise auf geltende
Bestimmungen, etc.)

- ✓ Sensibilisierung für **rechtlich kritische Bereiche**, z.B. zu Haftung, Datenschutz, Immaterialgüterrecht, Benachteiligungsverboten, etc.
- ✓ Darstellung möglicher **persönlicher / privater Haftung** der Mitarbeiter:in
- ✓ Verweis auf **sämtliche andere Bestimmungen**, Regelungen und Vorschriften, seien sie gesetzlicher, vertraglicher oder betrieblicher Natur
- ✓ Verweis als **Verstärker** für das Bewusstsein der MA:innen nutzen und Zusammenhänge sichtbar machen (Stichwort „unternehmerisch handelnde MA:innen“)

Gestaltungsfelder einer Richtlinie

Selbstcheck in bewusst lebensnaher Formulierung

+ Checklist

- ✓ **Wenn du Homeoffice planst, nutze gerne diese Leitfragen:**
 - ✓ **Kannst du alle Fragen mit JA beantworten, wünschen wir dir eine gute Zeit im Homeoffice und viel Erfolg!**
1. Kann ich die geplante Tätigkeit alleine von zuhause aus mit dem mir von MUSTER GMBH zur Verfügung gestellten Equipment vollwertig in der gleichen Qualität und Geschwindigkeit verrichten und füllt diese Tätigkeit die geplante Homeoffice Zeit aus?
 2. Dient mir das Arbeiten im Homeoffice für konzentrierte und produktive Arbeit, aber keinem anderen Zweck, wie z.B. Krankenstand, laufende Kinderbetreuung und/oder Pfllegetätigkeiten, Vermischung mit Tätigkeiten in Haus & Hof, oder Ähnliches?
 3. Finden während des geplanten Homeoffice keine Termine statt, bei denen meine Anwesenheit im Betrieb/Büro/vor Ort verpflichtend oder sonst notwendig ist?
 4. Kann und werde ich meine Führungskraft sowie mein Team zeitgerecht informieren und meine Erreichbarkeit z.B. über Statusmeldungen in MS Teams für jede/n ersichtlich machen?
 5. Braucht kein/e andere/r meine Anwesenheit, weil ich z.B. Aufgaben in der Einschulung oder Ausbildung habe oder mein Team gerade in einer Arbeitsphase ist, in der kurzfristiger Austausch vor Ort notwendig ist?
 6. Passt das Verhältnis zwischen Homeoffice und meiner Arbeit vor Ort im Betrieb/Büro und behindere oder erschwere ich durch meine individuelle Nutzung nicht das teamorientierte Arbeiten der MUSTER GMBH?
 7. Zeichnet sich durch die Nutzung keine Regelmäßigkeit ab, die von anderen Mitarbeiter*innen z.B. als störend, hinderlich oder ungerecht wahrgenommen werden kann?
 8. Werde ich während der geplanten Arbeitsblöcke vollkommen ungestört arbeiten und sicherstellen können, dass niemand sonst (auch keine Mitbewohner:innen!) mitliest, mithört oder sonst Zugang zu Informationen oder Daten bekommt?



Bleiben wir in Kontakt...



Eva Novak

Unternehmensberaterin & HR Expertin
Graz | AUSTRIA

Steckbrief:

- ✓ langjährige Berufserfahrung im HR Management
- ✓ langjährige Consultingtätigkeit bei Deloitte Österreich
- ✓ Mag. iur., Karl-Franzens-Universität Graz
- ✓ Diplom HR Managerin, WIFI Steiermark
- ✓ Diplom Trainerin für Erwachsenenbildung, WIFI Steiermark
- ✓ Certified EXIN Agile Scrum Foundation, EXIN
- ✓ Certified OKR Master, die-agilen
- ✓ Positive Leadership PERMA-Lead® zertifiziert
- ✓ Wertorientierter systemischer Coach & Beraterin (CAS) St. Galler Coaching Modell®

Schwerpunkte:

operatives HRM, Personal- & Organisationsentwicklung im KMU-Bereich

- ✓ Employee Lifecycle: Erstellung, Revision & Optimierung der Prozesse & Tools
- ✓ Arbeitgeberattraktivität, Onboarding & Retention Management
- ✓ Führungskräfteentwicklung im Angestellten- & Arbeiterbereich
- ✓ Teamentwicklung & Schnittstellenarbeit
- ✓ Generationenmanagement & Nachfolgeplanung

