



# Wenn Grenzen verschwinden

Eine aktuelle Studie der Universitäten Wien und Graz sowie der Unternehmensberatung Deloitte belegt: Flexibles Arbeiten ist nicht mehr aus den heimischen Unternehmen wegzudenken.

**U**nternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeiter haben in den vergangenen Monaten viel Neues im Zusammenhang mit Homeoffice ausprobiert, implementiert und gelernt, das davor undenkbar gewesen wäre. Genauso undenkbar scheint es derzeit, wieder zu alten Mustern zurückzukehren. Homeoffice wird in der einen oder anderen Form bleiben. Nun gibt es aber Handlungsbedarf, denn damit mobiles Arbeiten in den Unternehmen auch weiterhin gut funktioniert, braucht es eindeutige Regeln und eine klare Kommunikation für Mitarbeiter und Führungskräfte.

## Vom Krisenmodus in den Normalbetrieb

Mit der „Flexible Working“-Studie analysiert Deloitte Österreich in Kooperation mit der Universität Wien und der Universität Graz regelmäßig den aktuellen Stand der Verbreitung flexibler Arbeitsmodelle in heimischen Unternehmen. Die Ergebnisse sind wenig überraschend: Vor März wurde Homeoffice in 75 Prozent der österreichischen Unternehmen nur von wenigen Einzelpersonen oder sehr

eingeschränkten Zielgruppen genutzt. Das hat sich im Frühjahr schlagartig geändert: Insgesamt geben 90 Prozent der Befragten an, dass während der Shutdown-Phase zumindest die Hälfte der Belegschaft von zu Hause aus gearbeitet hat. In knapp 60 Prozent der Unternehmen arbeiteten sogar nahezu alle Mitarbeiter aus dem Homeoffice. „Homeoffice hat durch die Covid-19-Pandemie einen Boom erlebt. Jetzt gilt es, aus dem Krisenmodus zu lernen und mobiles Arbeiten nachhaltig



Mag. Barbara Kellner, MM,  
Deloitte Österreich

**„Im eigenen Team klappt der informelle Austausch über virtuelle Meetings meist sehr gut. Schwieriger wird es über Organisationseinheiten hinweg. Die zufällige Plauderei bei der Kaffeemaschine, beim Drucker oder am Gang ist virtuell kaum herzustellen. Das hat Folgen für den Informationsaustausch – und für den ‚sozialen Kitt‘.“**

© DELOITTE

© REDPIXEL/ADOBESTOCK



stützungsbedarf“, weiß Kellner. Auch das Grundverständnis darüber, ob Besprechungen tatsächlich physisch stattfinden müssen, hat sich seit der Krise völlig verändert. Rund 86 Prozent der Unternehmen wägen jetzt sehr kritisch ab, welche Meetings physisch oder virtuell abgehalten werden.



Univ.-Prof. MMag. Dr. Bettina Kubicek, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz

**„Das Abschalten nach der Arbeit ist besonders schwierig, wenn keine räumliche Trennung von Arbeitsplatz und Freizeitbereich gegeben ist.“**

### Notwendigkeit von Spielregeln

Physische Anwesenheit wird häufig als Leistungsindikator herangezogen. Bei der „Flexible Working“-Studie 2019 wurde die persönliche Präsenz von 85 Prozent der befragten Unternehmen als wichtig angesehen – ein wesentlicher Grund, warum Homeoffice in der Vergangenheit zum Teil restriktiv genutzt wurde. Diese ursprünglich hohe Bedeutung der physischen Anwesenheit im Büro wurde heuer durch Erwartungen an die virtuelle Verfügbarkeit innerhalb weniger Tage komplett abgelöst. „Ein starker Fokus auf Erreichbarkeit führt bei den Mitarbeitern oft zu großem Druck. Viel wichtiger ist es, die Leistung in den Vordergrund zu rücken und klare Rahmenbedingungen als Orientierung zu vereinbaren“, rät Univ.-Prof. MMag. Dr. Bettina Kubicek, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Graz.

In den letzten Jahren ist ein zunehmendes Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zu beobachten – nicht zuletzt aufgrund der technologischen Ausstattung mit Smartphone und Laptop. Ein hohes Ausmaß an Homeoffice verstärkt dieses Verschwimmen noch weiter. Das wird vor allem dann zum Problem, wenn Mitarbeiter sowie Führungskräfte glauben, immer erreichbar sein zu müssen. Das erschwert das Abschalten nach der Arbeit maßgeblich.

Bereits 2017 und auch 2019 ergaben die Befragungen, dass rund zwei Drittel der Unternehmen von ihren Führungskräften erwarten, auch in der Freizeit für Arbeitsbelange erreichbar zu sein. Die diesjährige Studie zeigt jedoch, dass diese Erwartungshaltung an Führungskräfte etwas gesunken ist. Auch die Erwartung an die Mitarbeiter, in ihrer Freizeit erreichbar zu sein, ist leicht zurückgegangen. Ein möglicher Erklärungsansatz dafür ist, dass einige Unternehmen durch die besonderen Umstände während der Pandemie verstärkt darauf geachtet haben, dass die Grenzen

NEUER  
BLICKWINKEL

**86 %**

haben heute ein anderes Grundverständnis, welche Meetings tatsächlich physisch stattfinden müssen

VERSTÄRKTE  
NUTZUNG

**80 %**

erwarten dauerhaft mehr Homeoffice im Unternehmen

RASCHE  
DIGITALISIE-  
RUNG

**84 %**

verwenden mehr digitale Kommunikationstools als vor Covid-19

zu verankern“, betont Mag. Barbara Kellner, MM, Deloitte Österreich.

Unternehmen haben sich in der Krise auf ein sehr großes Experiment eingelassen: Tätigkeiten, bei denen mobiles Arbeiten früher undenkbar war, wurden von zu Hause aus erledigt. Führungskräfte mussten ihre Teams plötzlich anders managen als zuvor. Während es meist viel Zeit und Überzeugungsarbeit braucht, um neue Arbeitsweisen in Unternehmen langfristig zu integrieren, war in der Krise rasches Handeln gefragt. 82 Prozent der Unternehmen haben innerhalb weniger Tage die technischen Voraussetzungen für ein nahezu flächendeckendes Homeoffice geschaffen. Mitarbeiter eigneten sich neue Tools wie MS Teams, Zoom oder Skype rasch an, obwohl laut Befragung nur in der Hälfte der Unternehmen klare Qualifizierungsmaßnahmen gesetzt wurden. „84 Prozent der Befragten nutzen nun mehr digitale Kommunikationskanäle als zuvor. Virtuelle Meetings richtig einzusetzen und sie effektiv sowie effizient zu gestalten will aber gelernt sein – hier besteht häufig noch Unter-

**„Ein starker Rückgang von informellem Austausch im beruflichen Setting kann auch Karriereentwicklungen negativ beeinflussen. Wer eher geringe Präsenz am Arbeitsplatz zeigt, wird bei Beförderungen weniger häufig berücksichtigt.“**

von Arbeit und Freizeit so weit wie möglich gewahrt bleiben. In zwei Drittel der Unternehmen gab es bereits vor Covid-19 Spielregeln zum Umgang mit der Erreichbarkeit von Mitarbeitern, die ortsunabhängig arbeiten. Etwas über die Hälfte der Befragten gab an, diese Regeln während der Pandemie eingeführt oder weiter konkretisiert zu haben.



Prof. Dr. Christian Korunka, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien

© UNIWIEN

Büro sehr gefehlt haben – das bestätigen auch etwa 40 Prozent der Befragten.

Informellen Austausch komplett über virtuelle Settings abzudecken, wird wohl auch zukünftig schwierig bleiben. In einer ausgewogenen Kombination aus mobilem Arbeiten und Anwesenheit im Büro kann man die Vorteile beider Welten nutzen – und den Mangel an informellem Austausch gut abfedern.

Unternehmen müssen laut Prof. Dr. Christian Korunka, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Wien, ihre Lehren aus der Krise ziehen und sich mit den veränderten Ansprüchen an die Arbeit auseinandersetzen: „Um die neuen Herausforderungen erfolgreich zu meistern, sollte verstärkt auf Vertrauen und Ergebnisorientierung gesetzt werden. Wenn diese Punkte berücksichtigt werden, kann sich mobiles Arbeiten auch langfristig erfolgreich etablieren.“

**Je höher der Anteil von Homeoffice ist, desto größer wird die Herausforderung hinsichtlich des informellen Austausches.**

**Herausforderungen durch Hybridformen**

Während der Modus „Alle im Büro“ oder der Modus „Alle im Homeoffice“ vergleichsweise einfach ist, sind Mischformen am herausforderndsten. Meetings, bei denen ein Teil physisch anwesend ist und ein Teil virtuell teilnimmt, sind bereits jetzt alltäglich. Die technische Ausstattung, die es braucht, damit in dieser Konstellation alle Teilnehmenden gesehen und gehört werden, aber auch die passenden Umgangsformen sind noch nicht überall vorhanden. Wenn viele ortsunabhängig arbeiten, werden auch im Büro anwesende Personen häufiger an virtuellen Meetings teilnehmen – dafür braucht es Räume, die das ohne Störungen ermöglichen.

Die nächsten Monate werden zeigen, ob wieder ein stärkerer Zug ins Büro entsteht oder ob Unternehmen aktiv technische Lösungen, Verhaltensweisen und Spielregeln etablieren, mit denen Mischformen virtueller und physischer Zusammenarbeit optimal gestaltet werden können. ■



© ANDREYPOPOV/ISTOCK

Wichtig ist es jedenfalls, die Regeln klar zu kommunizieren. Erwartungen an Erreichbarkeit oder Flexibilität sowie die Vorbildwirkung von Führungskräften sind hier wesentlich. Das nimmt Druck und ermöglicht ein kollektives, aber auch individuelles Lernen, wie nachhaltig mit diesem Verschwimmen der Grenzen umgegangen werden kann.

**Virtuelle Sozialkontakte**

Je höher der Anteil von Homeoffice ist, desto größer wird die Herausforderung hinsichtlich des informellen Austausches. Wenn der primäre Arbeitsplatz im Büro angesiedelt ist, kann dieses Manko recht gut kompensiert werden. In vielen Unternehmen wurde aktuell experimentiert – von virtuellen After-Work-Drinks bis hin zu gemeinsamen Mittagessen via Skype und Kaffeepausen mit Videoübertragung. In 67 Prozent der Unternehmen gingen diese Initiativen von den Mitarbeitern aus. Dies zeigt auf, dass der informelle Austausch und das soziale Umfeld im

RASANTER ANSTIEG

**96%**

der Unternehmen nutzten Homeoffice im Lockdown umfangreich

VIRTUELLE VERFÜGBARKEIT

**70%**

geben an, dass die virtuelle Verfügbarkeit bei ihnen im Unternehmen sehr wichtig ist

**Info & Download:**

Kellner B., Korunka C., Kubicek B., Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert, Flexible Working Studie 2020

