Masterlehrgang der FHWien der WKW
MSc Angewandtes Unternehmensmanagement

Die Relevanz moderner Back-Office Arbeitsmodelle im Fokus von Employer- und Employee-Branding

Kohärenz von Arbeit und Leben

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Science MSc

Verfasst von: Markus Riedl, MBA
Matrikelnummer: 51802404
Abschlussjahr: 2023
Betreut von: Dr. Claudia Pausch, MBA
Lehrgangsort: WIFI St. Pölten
Lehrgangsstart: SS 2021

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

St. Pölten, 07. Nov. 2022

Ort, Datum Unterschrift Verfasser*in

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

St. Pölten, 07. Nov. 2022

Ort, Datum Unterschrift Verfasser*in

Abstract

Facheinschlägige wissenschaftliche Literatur beschäftigt sich seit Jahren mit Employer-Branding, New-Work, Work-Life Balance und hybriden Arbeitsmodellen. Weniger Beachtung wird dabei Employer- und Employee-Branding im Zusammenhang mit modernen hybriden Arbeitsmodellen gewidmet.

Moderne hybride Arbeitsmodelle haben aktuell hohe Relevanz, insbesondere aufgrund der Dynamik infolge der SARS-CoV-2-Pandemie und der eingeleiteten Lockdown-Schutzmaßnahmen. Unternehmen waren gezwungen, rasch neue Arbeitsmodelle für ihre Büromitarbeitenden umzusetzen. Aktuelle empirische Forschungsarbeiten beschäftigen sich daher auch damit, wie Unternehmen die neue Komplexität von Home-Office bewältigen und welchen Stellenwert Home-Office bei Mitarbeitenden großer Unternehmen einnimmt.

Die österreichische Wirtschaft wird aber überwiegend von kleinen und mittelgroßen Unternehmen dominiert. Daher beschäftigt sich diese Arbeit mit den Auswirkungen hybrider Arbeitswelten auf Bürobeschäftigte, und den damit einhergehenden Veränderungen im Personalmanagement österreichischer KMU im ruralen Raum. Dabei werden sowohl der aktuelle Stand der Wisenschaft, empirische Vergleichsstudien mit großen Unternehmen im DACH-Raum und auch empirische qualitative Forschungsergebnisse mit ruralen KMU in Ostösterreich für die Betrachtung herangezogen. Wobei bewusst ein interdisziplinär Zugang gewählt wird, der neben betriebswirtschaftlichen, auch sozioökonomische, juristische und gesellschaftspolitische Fragen aufwirft und moderne Back-Office Arbeitsmodelle unter dem Aspekt der Kohärenz von Arbeit und Leben betrachtet. Insgesamt sind Entwicklungen feststellbar, die mitunter eine Neudefinition oder gar die Obsoleszenz von Arbeitszeit infolge einer neuen Betrachtung von Arbeit einleiten könnten.

Das Ergebnis dieser Forschungsarbeit zeigt, dass, entgegen ruralen KMU, urbane große Unternehmen modernen Arbeitsmodellen aufgeschlossener gegenüberstehen, das transparent darstellen, und dadurch noch stärker den ruralen Arbeitsmarkt erschließen. Dazu wird auch das Entstehen neue Formen gemeinwohlorientierter Coworking-Zentren im ruralen Raum dargelegt, wodurch Arbeitnehmende sich Pendelbewegungen ersparen und, anders als im Home-Office, dennoch die benötigte Trennung von Beruf und Privatleben, erfahren können.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
1.1 Problemstellung 1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen 2
1.3 Methodische Vorgehensweise 3
1.4 Aufbau der Arbeit 4
2 Begriffsdefinitionen 6
2.1 Arbeitsort 6
2.2 Arbeitsplatz 7
2.3 Back-Office Büroarbeit 7
2.4 Bildschirmarbeitsplatz 8
2.5 Telearbeit 9
2.6 Arbeitsmodelle 10
2.7 New Work, Modern Workplace 10
2.8 Work-Life Balance 12
2.9 Employer Branding 12
2.10 Employee Branding 13
2.11 Corporate Social Responsibility 14
2.12 KMU 14
3 Darlegung der bestehenden Literatur zu Back-Office Arbeitsplätzen 16
3.1 Die Anforderungen an Back-Office Arbeitsplätze im KMU 16
3.1.1 Gestaltung von Büroarbeitsplätzen 17
3.1.2 Sozioökonomische Aspekte eines Arbeitsplatzes 20
3.1.3 Büroarbeitsplatz als Erfüllungsort 21
3.1.4 Büroarbeit und Digitalisierung 22
3.2 Büroarbeit in Form von Telearbeit 25
3.2.1 Rechtliche Vorgaben für Telearbeit in Österreich 26
3.2.2 Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Telearbeit 28
3.2.3 Erfahrungen von Arbeitnehmenden mit Home-Office und Remote Work. 31
3.2.4 Erfahrungen von Führungskräften mit Home-Office und Remote Work. 34

4 Darlegung der bestehenden Literatur zu Arbeitsmodellen im Kontext von Work-Life Balance und Modern Workplace. 36
4.1 Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsplatz 36
4.1.1 Arbeitsmodellgestaltung im Kontext von New Work 38
4.1.2 Employer- und Employee-Branding im Kontext der Arbeitsmodellgestaltung 40
4.1.3 Einfluss von Arbeitsmodellen auf den Recruiting Prozess von Wissensarbeitenden 42
4.1.4 Metaanalyse der Jahre 2017 bis 2022 43
4.1.5 New Work in der deutschsprachigen Schweiz 48
4.2 Modern Work Places im ruralen Raum 49
5 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen 53
5.1 Welche Auswirkung kann die Ausgestaltung von Arbeitsort, Arbeitsplatz und Arbeitszeitmodell auf Mitarbeitende im Unternehmen haben? 53
5.2 Inwiefern beeinflussen moderne Arbeitsmodelle die Attraktivität von Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte? 54
6 Empirie 57
6.1 Das Forschungsdesign 57
6.2 Erhebungsmethode 58
6.3 Stichprobenauswahl 59
6.4 Auswertungsmethode 60
6.5 Qualitätssicherung 61
6.6 Ergebnisse nach Kategorien 62
6.6.1 Back-Office Arbeitsplätze im KMU 62
6.6.2 Ausgestaltung der Telearbeit im Back-Office von KMU 63
6.6.3 Von KMU angewendete Back-Office Arbeitszeitmodelle 65
6.6.4 Flexibilisierung von Arbeitsmodellen in KMU 66
6.6.5 Reflexion von Employer- und Employee-Branding mit Arbeitsmodellen 68
6.6.6 Reflexion von Work-Life Balance in KMU 69
6.6.7 Unternehmens- und Führungskultur der KMU im Kontext von New Work 71
6.6.8 Zukunftsbetrachtung flexibler Arbeitsmodelle 72

6.7 Vergleich von KMU zu mittelgroßen und großen Unternehmen 74
7 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen 78
7.1 Welche Back-Office Arbeitsmodelle werden aktuell und in Zukunft von KMU in Ostösterreich eingesetzt? 78
7.2 Welche Chancen und Risiken erkennen KMU in Ostösterreich im Rahmen der Einführung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle? 80
8 Conclusio 82
8.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage 82
8.2 Diskussion und Ausblick 84
8.3 Limitation, offene Forschungsfragen 85
9 Literaturverzeichnis 87
10 Anhang A 1
10.1 Interviewleitfaden 1
10.3 Kategorienschema 3
10.5 Auswertungsbeispiel 5

Abkürzungsverzeichnis

ABGB	Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch
ArbVG	Arbeitsverfassungsgesetz, BGBl. Nr. 22/1974
ARG	Arbeitsruhegesetz, BGBl. Nr. 144/1983
ASchG	ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, BGBl. Nr. 22/1974
AStV	Arbeitsstättenverordnung, BGBl. II Nr. 368/1998
AVRAG	Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, BGBl. Nr. 459/1993
AZG	Arbeitszeitgesetz, BGBl. Nr. 461/1969
BGBl.	Bundesgesetzblatt
BS-V	Bildschirmarbeitsverordnung, BGBl. Nr. 124/1998
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
DACH	(Wirtschaftsregion) Deutschland, Österreich, Schweiz
DIN	Deutsches Institut für Normung
DSG	Datenschutzgesetz, BGBl. I Nr. 165/1999
DSGVO	Datenschutzgrundverordnung, EU 2016/679
EN	Europäische Norm
et al.	et alia
EU	Europäische Union
HR	Human Resource
idgF.	in der geltenden Fassung
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie(n)
IT	Informationstechnologie(n)
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleinst-, kleine und mittlere Unternehmen
N/A	not applicable
NISG	Netz- und Informationssystemsicherheitsgesetz, BGBl. I Nr. 111/2018
NISV	Netz- und Informationssystemsicherheitsverordnung, BGBl. II Nr. 215/2019
NUTS	Nomenclature des unités territoriales statistiques

OGH	Oberster Gerichtshof (Österreich)
ÖNORM	Österreichische Norm (Austrian Standards International)
ONR	ON-Regel (Austrian Standards International)
u.a.	unter anderem, und andere
UGB	Unternehmensgesetzbuch, BGBl. I Nr. 114/1997
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1	Zufriedenheit im Home-Office
Abbildung 3.2	Entwicklung der Rahmenbedingungen im Unternehmen
Abbildung 3.3	Home-Office nach „Corona“
Abbildung 3.4	Erwartungen der Führungskräfte
Abbildung 4.1	Veränderte Situation der Bewerbenden

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Erfolgsfaktoren - Büroform und Arbeitstypen
Tabelle 2	Arbeitswelten, hybride Organisation
Tabelle 3	Metaanalyse, Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse
Tabelle 4	Coworking, Zusammenfassung der wesentlichen Unterschiede
Tabelle 5	Sampling - Empirie
Tabelle 6	New Work, Vergleich großer Unternehmen zu KMU

1 Einleitung

In den Jahren 2020 und 2021 müssen viele Bürobedienstete plötzlich von zu Hause aus arbeiten. Dabei fehlt oft eine adäquate technische Ausrüstung oder das notwendige Know-How die beigestellten Geräte bedienen zu können. Auch macht sich rasch bemerkbar, dass neben dem technischen Equipment noch andere Ressourcen für die tägliche Büroarbeit notwendig sind. Viele Beschäftigte im sogenannten Home-Office machen daher negative Erfahrungen im neuen Arbeitsalltag. Dennoch erkennen die Beschäftigten auch, dass der Verzicht auf lange Fahrtstrecken (Tages- und Wochenpendelnde) und die unmittelbare Nähe zu den Örtlichkeiten mit Betreuungspflichten, wie etwa Kindergarten, Schule, Pflegebedürftige, vorteilhaft sein kann und die eigene Work-Life Balance positiv beeinflusst. Es ist zu erwarten, dass diese neuen Erfahrungen der Bürobediensteten auch Einfluss auf das Personalmanagement der Arbeitgebenden und die Ausgestaltung von Arbeitsorten haben wird.

1.1 Problemstellung

Bereits seit Jahren prognostiziert die Zukunfts- und Trendforschung (IZA, 2015; Bertelsmann Stiftung, 2016; IGZA, 2016; Frauenhofer-Institut, 2018; Gartner, 2019), dass allgemein eingeführte Arbeitsformen schon bald durch neue Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse abgelöst werden. Konnte sich vor 2019 noch kaum jemand vorstellen, dass sich diese Entwicklung tatsächlich bald abzeichne, so haben die unmittelbaren und mitunter radikalen Wirtschaftsbeschränkungen infolge der internationalen SARS-CoV-2 (vulgo Corona) Schutzmaßnahmen, Unternehmen zum Reagieren gezwungen.

Die fortschreitende Digitalisierung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien hat es Unternehmen ermöglicht, Mitarbeitende kurzfristig in das Home-Office zu schicken und so, wenn auch aufgrund der oftmals improvisierten Lösungsansätze mitunter nur eingeschränkt, verschiedene Dienstleistungen aufrecht zu halten.

Auf Basis aktueller Forschungsliteratur (Burghard, Heupel & Fichtner-Rosada, 2019) wird für die Masterarbeit die Hypothese gebildet, dass Home-Office und andere dislozierte Arbeitsplätze viel Potential aufweisen und Chancen, sowohl für

Unternehmen als auch für Beschäftigte darstellen. Dennoch zeigt die Forschung auch auf, dass dauerhaftes Arbeiten im Home-Office mitunter negative Auswirkungen auf die Psyche der Beschäftigten haben kann (Kunze, Hampel & Zimmermann, 2020, S. 4 ff.). Zudem sind nicht alle Beschäftigten im Back-Office mit den eingesetzten Technologien so gut vertraut, dass eine längerfristige Tätigkeit aus dem Home-Office, ohne entsprechender Supportleistung durch fachkundiges Personal, möglich erscheint (Bauer, Mütze-Niewöhner, Stowasser, Zanker & Müller, 2021). Aufgrund der damit einhergehenden rechtlichen Grauzone im Arbeitsumfeld eines Home-Office war die Österreichische Bundesregierung im Jahre 2021 bemüht, die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Home-Office als Fernarbeitsplatz zu verbessern (AStV zum ASchG). Viele Fragen zu modernen Arbeitsformen, Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsplätzen bleiben dennoch ungeklärt.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel der Masterarbeit ist es, zu erforschen, ob sich aus Unternehmenssicht durch den Einsatz moderner Back-Office-Arbeitsmodelle mögliche Chancen im Personalmanagement eröffnen und wie sich das im Rahmen des Employer- und Employee-Brandings abbilden lässt. Zudem gilt es, die wesentlichen beeinflussenden Faktoren von Home-Office Arbeitsplätzen jenen von betreuten Büroumgebungen, in denen Bürobedienstete erleichterten Zugang zu organisationalen, materiellen als auch technologischen Unterstützungsleistungen erhalten können, gegen-überzustellen. Im Jahre 2021 erließ die Österreichischen Bundesregierung neue rechtliche Rahmenbedingungen zu Home-Office (BGBl. I Nr. 61/2021), welche die regelmäßige Arbeitsleistung im ausschließlich privaten Wohnbereich regeln. Welche Rahmenbedingungen flexible Fernarbeitsmodelle und Fernarbeit von Beschäftigten in anderen Arbeitsumgebungen, wie zum Beispiel in Coworking-Spaces oder professionellen Shared-Workspace Umgebungen benötigen, soll in dieser Arbeit beleuchtet werden. Wenngleich es denkbar erscheint, dass aufgrund moderner vernetzter Technologien viele bekannte Tätigkeiten abseits der regulären Arbeitsorte und mittels flexibel ausgestalteter Arbeitsverhältnisse ausführbar sein können, so wird sich diese Arbeit überwiegend mit dem Arbeitsbereich im Back-Office auseinander setzen.

Daher lautet die zentrale Forschungsfrage:

1. Welche Relevanz hat das Angebot von modernen Arbeitsmodellen im Bereich des Back-Office auf das Employer Branding und Employee Branding?

Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, die beiden theoretischen Subforschungsfragen zu klären:

1. Welche Auswirkung kann die Ausgestaltung von Arbeitsort, Arbeitsplatz und Arbeitszeitmodell auf Mitarbeitende im Unternehmen haben?
2. Inwiefern beeinflussen moderne Arbeitsmodelle die Attraktivität von Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte?

Zudem sind folgende empirische Subforschungsfragen zur Klärung der Hauptforschungsfrage notwendig:

1. Welche Back-Office Arbeitsmodelle werden aktuell und in Zukunft von KMU in Ostösterreich eingesetzt?
2. Welche Chancen und Risiken erkennen KMU in Ostösterreich im Rahmen der Einführung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle?

1.3 Methodische Vorgehensweise

Die theoretische Aufbereitung dieser Arbeit erfolgt auf Basis relevanter Primärliteratur und wissenschaftlicher Artikel aus Fachzeitschriften und veröffentlichten Quellen. Die wissenschaftliche Literaturarbeit dient der Abbildung der gegenwärtigen Situation und der Zukunftsbetrachtung. Es werden vorwiegend die daraus resultierenden Herausforderungen, Chancen, Handlungsempfehlungen und entscheidende Faktoren für die Umsetzung analysiert.

In Anlehnung an Ebster und Stalzer (2017, S. 156 ff., 200-205) erfolgt die empirische Untersuchung anhand der dieser Arbeit zugrundeliegenden Erkenntnisse der angewandten wissenschaftlichen Betrachtung in Verbindung mit publizierten Studien und Sekundärliteratur. Im Rahmen einer qualitativen Befragung in Form von problemzentrierten Interviews (Graf, Hienerth, Kovarova-Simecek & Süssenbacher, 2009, S. 116-120) mit Experten und Expertinnen aus der Wirtschaftswelt der NUTS:AT-1 Region, die das Burgenland, Niederösterreich und Wien umfasst

(Ostösterreich), werden die empirischen Erkenntnisse jenen der gängigen Literatur gegenübergestellt. Einem strukturierten Leitfaden folgend, werden offene Fragen (Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold, 2019), zirkuläre Fragen (Reich, 2009, S. 3 ff.; Ellebracht et al., 2018, S. 42 ff.), Reframing (Schlippe & Schweitzer, 2013, S. 312) und paradoxe Interventionstechniken (Königswieser & Exner, 1998, S. 37) eingesetzt. Die situativen systemischen Fragetechniken sollen die Qualität der Antworten entscheidend verbessern, da die Interviewten sich noch intensiver mit dem Forschungsthema beschäftigen, gelebte Regeln hinterfragen und Unbewusstes andenken.

Das spezifische Fachwissen und die Erfahrungen der interviewten Personen stellen die Basis zur Beantwortung der beiden empirischen Subforschungsfragen dar. Da die Interviews im Rahmen dieser empirischen Arbeit persönlich durchgeführt werden, und aufgrund der Tatsache, dass täglich zirka 230.000 Menschen von Niederösterreich und dem Burgenland nach Wien und zurück pendeln (Statistik Austria, 2019), erfolgt die geografische Einschränkung auf die sozioökonomische Eurostat-Region NUTS:AT-1 (Ostösterreich). Die Auswertung und Verarbeitung der gewonnenen Daten basiert auf einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, S. 50 ff.), welche aufgrund der regelgeleiteten und systematischen Vorgehensweise eine geordnete und strukturierte Auswertung gewonnener Daten ermöglicht (Mayring, 2015, S. 12 f.).

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in insgesamt 9 Kapitel.

Kapitel 1 definiert die Problemstellung, die allgemeine Zielsetzung und die Methodik der wissenschaftlichen Betrachtung moderner Arbeits- und Fernarbeitsmodelle sowie die Forschungsfrage, welche das Forschungsziel konkretisiert. Um die Forschungsfrage auch ausreichend klären und beantworten zu können, werden zwei theoretische und zwei empirische Subforschungsfragen definiert.

Kapitel 2 definiert und diskutiert die für diese Arbeit relevanten und klärungswürdigen Begriffe und grenzt diese Begriffe, soweit notwendig, im Kontext dieser Arbeit ab. Allgemein bekannte, geläufige und eindeutige Begriffsdefinitionen werden in diesem Kapitel nicht behandelt.

Kapitel 3 und 4 untersuchen interdisziplinär die allgemein gültige wissenschaftliche Fachliteratur zum gegenständlichen Forschungsthema. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden Chancen, Risiken, Möglichkeiten und Gefahren beleuchtet, und technologische, juristische, soziale, gesellschaftspolitische und sozioökonomische Aspekte, die das Thema dieser Arbeit berühren, fließen in die Gesamtbetrachtung ein. Kapitel 3 beleuchtet den wissenschaftlichen Diskurs zu Back-Office Arbeitsplätzen und deren unterschiedliche Ausgestaltung. Kapitel 4 beleuchtet den wissenschaftlichen Diskurs zu zeitgemäßen Back-Office Arbeitsmodellen und wagt einen Blick in die nähere Zukunft.

Kapitel 5 fasst die Ergebnisse der Kapitel 3 und 4 zusammen um auf Basis der gewonnen Erkenntnisse die beiden theoretischen Subforschungsfragen zu beantworten.

Kapitel 6 beschäftigt sich mit der Empirie dieser Arbeit und erläutert das gewählte Forschungsdesign, die Erhebungs- und Auswertungsmethode und deren Qualitäts-sicherung.

Kapitel 7 nutzt die kategorisierten Erkenntnisse aus Kapitel 6 für die Beantwortung der beiden empirischen Subforschungsfragen.

In Kapitel 8 werden die Ergebnisse der vier Subforschungsfragen verdichtet und die eigentliche Hauptforschungsfrage beantwortet.

Zudem werden die gewonnenen Erkenntnisse auf Basis der theoretischen und empirischen Forschungsarbeit reflektiert, limitiert und ein Ausblick erstellt. Abzugrenzende Themenbereiche, die nicht oder nicht ausreichend geklärt werden konnten und noch einer genaueren Betrachtung bedürfen, werden dargelegt.

2 Begriffsdefinitionen

Für ein besseres Verständnis dieser wissenschaftlichen Arbeit werden in diesem Kapitel die wesentlichen der Masterthesis zugrunde liegenden Begriffe definiert und auf Basis der themenrelevanten Fachliteratur diskutiert. Die genauere Auseinandersetzung mit den Themen erfolgt dann in den Kapitel 3 und 4.

2.1 Arbeitsort

Ein Arbeitsort ist der Ort der Arbeitserfüllung und kann vom Ort der Auftragserteilung entkoppelt sein (Vinke, 2005, S. 1). Traditionell wird der Arbeitsort zwischen Unternehmen und Beschäftigten vereinbart und Mitarbeitenden fest zugewiesen (Arbeiter et al., 2012, S. 190). Das können Räumlichkeiten am Standort des Unternehmens oder auch an einem anderen Ort, wie zum Beispiel in den Wohnräumlichkeiten der Mitarbeitenden, sein. Seit geraumer Zeit werden auch flexible Arbeitsorte mit einer Differenzierungsoption bei der Wahl des Arbeitsortes Mitarbeitenden angeboten (Wiegran, 2002, S. 131).

Arbeitgebende haben den gewöhnlichen Arbeitsort und erforderlichenfalls den Hinweis auf wechselnde Arbeitsorte bekanntzugeben und diese Regelung unverzüglich nach Beginn des Arbeitsverhältnisses dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitnehmerin im Form eines schriftlichen Arbeitsvertrages auszuhändigen (§ 2, AVRAG 1993 idgF.).

Gemäß der österreichischen Rechtsprechung wird ein Arbeitsort mit Erkenntnis des OGH (1982) folgend definiert: „Der Arbeitsort eines Arbeitnehmers ist der regelmäßige Mittelpunkt seines tatsächlichen Tätigwerdens, der mit dem Betriebsort des Unternehmers, bei welchem der Arbeitnehmer beschäftigt ist, nicht zusammenfallen muss. Liegt die tatsächliche ständige Arbeitsstelle außerhalb des Arbeitsortes, dann ist die regelmäßige Einsatzstelle und nicht der Betriebsort als Arbeitsort des Arbeitnehmer [*sic*] im Sinne des § 26 Z 7 EStG anzusehen. Erstreckt sich die Einbringung [*sic*] der regelmäßigen Arbeitsleistung auf einen mit dem Unternehmenssitz des Arbeitgebers nicht zusammenfallenden (auch größeren) örtlichen Bereich, dann ist dieser der Arbeitsort.“ (4Ob155/82; 9ObA109/03z; 9ObA119/08b; 8ObA60/09w).

2.2 Arbeitsplatz

Becker, Bartscher & Wichert (2021) definieren einen Arbeitsplatz als kleinste räumliche Struktureinheit eines Betriebes, welcher durch Arbeitsplatzgestaltung eingerichtet wird. In diesem zweckmäßig gestalteten, räumlich abgegrenzten Bereich wirken Menschen innerhalb ihres betrieblichen Arbeitssystems mit Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen zusammen.
Arbeitssysteme werden nach DIN EN ISO 6385 als „ein System, welches das Zusammenwirken eines einzelnen oder mehrerer Arbeitender/Benutzer mit den Arbeitsmitteln umfasst, um die Funktion des Systems innerhalb eines Arbeitsraumes und der Arbeitsumgebung unter den durch die Aufgaben vorgegebenen Bedingungen zu erfüllen“ (DIN EN ISO 6385:2016-12), definiert.
Die Definition eines Arbeitsplatzes basiert auch auf der Forschungsarbeit von Taylor (1911, S. 25 ff., 128 f.), der Arbeitsabläufe am Arbeitsplatz untersucht und beschrieben hat. Gutenbert (1965, S. 96) sieht den Arbeitsplatz als kleinste Fertigungseinheit an, und Kosiol (1976, S. 42 ff.) konkretisiert den Arbeitsplatz als einen Handlungsort mit Arbeitsmitteln. Der österreichische Gesetzgeber definiert im Rahmen der Arbeitsstättenverordnung (AStV) ständige Arbeitsplätze als „jene räumlichen Bereiche, in denen sich Arbeitnehmer/innen, der Zweckbestimmung des Raumes entsprechend, bei der von ihnen im regulären Betriebsablauf auszuübenden Tätigkeit aufhalten“ (§ 1 Abs. 4, AStV 1998 idgF.).

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Arbeitsplatz als der mit zweckmäßigen Betriebsmitteln ausgestattete Handlungsort zur Erfüllung der zugewiesenen organisationalen Aufgaben, definiert.

2.3 Back-Office Büroarbeit

Büroarbeit organisiert wirtschaftliche Einheiten, bezweckt Kostensenkung und Gewinnmaximierung (Segelken, 1994, S. 18) und umfasst nach Oppen (1989, S. 1, 5) den Umgang mit Informationen für kaufmännische und administrative Dienstleistungs- und Schreibtätigkeiten, von einfachen Sachbearbeitungsaufgaben bis hin zu Führungs- und Entscheidungsaufgaben. Auch Schlöhmer (2001, S. 149) schlüsselt Büroarbeit nach Tätigkeitskriterien auf, und sieht im Bereich des

sogenannten Back-Office all jene Aufbau- und Ablauforganisationen eines Unternehmens umfasst, welche keine Schnittstelle zum Kunden aufweisen. Greasley (2008, S. 11) sieht das Back-Office als jenen Service Bereich, der vorwiegend nachgelagerte Prozesse, anstelle von wertschöpfenden Tätigkeiten mit Kunden generiert. Greasly erkennt zudem, dass je nach Unternehmen und dem Grad der Serviceorientierung, diese Abgrenzung stärker variieren kann. Nach Wörwag und Cloots (2020b, S. 17) verrichtet die Mehrheit der im Back-Office Beschäftigten ihre Wissensarbeit in einer Büroumgebung, die als ein Arbeits- und Identifikationsort, an dem sich bestimmte Arbeitspraktiken entwickeln können, gilt.

Im Sinne der von Greasly (2008) erkannten Varianz, wird der Begriff Back-Office im Rahmen dieser Arbeit dahingehend abgegrenzt, dass vornehmlich alle in Büroumgebungen erbrachten Arbeitsprozesse, die keinen unmittelbaren physischen Kundenkontakt erfordern, dem Back-Office zugeordnet werden. Eine stärkere Eingrenzung des Kundenkontaktes (Schlöhmer, 2001, S. 11) würde die realen Büroarbeitsbedingungen mit IK-Technologien zu wenig berücksichtigen.

2.4 Bildschirmarbeitsplatz

Im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG 1974) wird unter § 67 geregelt, dass Bildschirmarbeitsplätze Arbeitsplätze sind

> (1) bei denen das Bildschirmgerät und die Dateneingabetastatur oder sonstige Steuerungseinheit sowie gegebenenfalls ein Informationsträger eine funktionale Einheit bilden.
> (2) Arbeitgeber sind verpflichtet, Bildschirmarbeitsplätze ergonomisch zu gestalten. Es dürfen nur Bildschirmgeräte, Eingabe- oder Datenerfassungsvorrichtungen sowie Zusatzgeräte verwendet werden, die dem Stand der Technik und den ergonomischen Anforderungen entsprechen. Es sind geeignete Arbeitstische bzw. Arbeitsflächen und Sitzgelegenheiten zur Verfügung zu stellen.
> (3) Bildschirmarbeitsplätze sind so zu bemessen und einzurichten, daß ausreichend Platz vorhanden ist, um wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen zu ermöglichen. Es ist für eine geeignete Beleuchtung und dafür zu sorgen, daß eine Reflexion und eine Blendung vermieden werden.
> (4) Auf tragbare Datenverarbeitungsgeräte ist Abs. 2 und 3 anzuwenden, wenn sie regelmäßig am Arbeitsplatz eingesetzt werden. (ASchG 1974)

Die Bildschirmarbeitsverordnung (BS-V, Stand 01.05.1998) regelt dazu, wie die

jeweilige Ausstattung von Bildschirmarbeitsplätzen vorzusehen ist und, dass bei einer täglichen Bildschirmarbeit von mehr als zwei Stunden, alle 50 Minuten 10 minütige Pausen oder Tätigkeitswechsel einzuhalten sind.
Die Grundlage der österreichischen Regulatorien basiert auf der Richtlinie 90/270/EWG und deren Anhang, welche Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit, des Gesundheitsschutzes und der Ergonomie bei der Arbeit an Bildschirmgeräten definiert.

Im Rahmen dieser Arbeit werden Bildschirmarbeitsplätze für Büroarbeiten mit IT-Ausstattung (wie Personalcomputer mit Monitor, Notebook, Tablet-PC, u.a.) behandelt. Eine intensivere Auseinandersetzung mit Bildschirmarbeitsplätzen erfolgt in den Kapiteln 3 und 4.

2.5 Telearbeit

Telearbeit wird in der facheinschlägigen wissenschaftlichen Literatur oft auch als Fernarbeit oder Home-Office beschrieben, obwohl insbesondere Home-Office seit 2021 (BGBl. I Nr. 61/2021) rechtlich unterschiedlich geregelt ist (ArbVG; AVRAG).

Nach Hellert (2022, S. 98, 212) ist Telearbeit eine Arbeitsform, bei der Beschäftigte frei den Arbeitsort wählen können, um zumindest einen Teil ihrer Arbeitsleistung außerhalb des Unternehmens zu erbringen.
Das Österreichische Bundesministerium für Arbeit (BMA, 2021b, S. 6) und das Österreichische Arbeitsinspektorat (BMA, 2021a) definieren Telearbeit als den Oberbegriff von Home-Office und Mobile Working, wobei die Arbeitsverrichtung außerhalb der Betriebsräumlichkeiten erfolgt (BMA, 2021b, S. 6) und IKT zur Arbeitsleistung verwendet werden (BMA, 2021a). Arbeitsleistungen im Home-Office sind dabei auf die privaten Wohnräume der Beschäftigten beschränkt, wogegen beim Mobile Working diese Einschränkung nicht besteht (BMA, 2021b, S. 6). Das Österreichische Bundesministerium für Landwirtschaft, Regionen und Tourismus (BMLRT 2021) sieht Telearbeit als jene Arbeitsform, bei der Mitarbeitende räumlich entfernt vom Büroarbeitsplatz mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) arbeiten, und der Telearbeitsplatz wird mit dem Büroarbeitsplatz

durch elektronische Kommunikationsmittel verbunden.
Die nähere Abgrenzung des Begriffes Telearbeit und deren Synonyma Fernarbeit, Remote Work, Mobile Working und Home-Office werden in Kapitel 3 betrachtet.

2.6 Arbeitsmodelle

In der facheinschlägigen wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff Arbeitsmodell vielfältig beschrieben, überwiegend aber unter dem Aspekt der Arbeitszeitgestaltung betrachtet, wobei möglichst flexible Arbeitszeitmodelle klassische Modelle zunehmend ergänzen oder ersetzen (Winiger, 2011; Hoff, 2015; Hellert, 2022). Das Entstehen neuer Arbeitszeitmodelle sieht Hellert (2022, S. 110 ff.) vorwiegend dem Einfluss der Globalisierung und Digitalisierung auf die Arbeitswelt geschuldet, und Veränderungen während der SARS-CoV-2 Pandemie bewirken, dass Telearbeit und Home-Office die Arbeitsgestaltung stärker beeinflussen (Hellert, 2022, S. 9). Winiger (2011, S. 13 f.) erkennt, dass nicht mehr Präsenz und Stunden, sondern erreichte Ziele und erzielte Ergebnisse die Grundlage moderner Arbeitszeitmodelle darstellen. Und Hoff (2015, S. 1 - 14) forciert die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden im Bereich der „Speicherarbeit“ zur Selbststeuerung ihrer Arbeitszeitflexibilität, um auch persönliche Belange einbringen zu können.
Aufgrund der veränderten heutigen Arbeitswelt sehen Schellinger und Huynh (2020, S. 151 ff.) es als nicht mehr gerechtfertigt an, den Begriff als bloßes Modell für Arbeitszeitgestaltung zu betrachten. Vielmehr seien das zunehmende Verschmelzen der Dimensionen Arbeitszeit, Arbeitsformen, Arbeitsstrukturen, Arbeitsräume und Arbeitsführung bei der Definition eines Arbeitsmodelles zu berücksichtigen.
Im Rahmen dieser Arbeit wird in Anlehnung an Schellinger und Huynh ein Arbeitsmodell als die Synthese aus Arbeitsort, Arbeitsplatz, Arbeitszeit und Arbeitsform betrachtet, wobei Arbeitsorte, Arbeitsplätze, Arbeitszeiten und Arbeitsformen nicht immer nur statisch, sondern je nach Anlass und Bedarf auch flexibel und dynamisch ausgestaltet sein können.

2.7 New Work, Modern Workplace

Die Begriffe New Work und Modern Workplace werden in der wissenschaftlichen

Diskussion oft synonym verwendet, als innovative und flexible Arbeitsformen verstanden, und beschreiben neben den Arbeitskulturen von Mitarbeitenden, den Arbeitsplatz der Zukunft (Bergmann, 2004; Kugler, 2020; Wörwag, 2020b).

Als Begründer der New Work Bewegung fordert der Philosoph Frithjof Bergmann in seinem 2004 erschienenen Manifest einen radikalen Wandel der Arbeitswelt. Rund um Bergmanns (2004, o. S.) Thesen, dass Automatisierung die bestehenden Jobs zunehmend ablösen werde, entsteht die weltweite New Work Bewegung, die alle Themen rund um neue Arbeitsformen in den Vordergrund stellt. Diese New Work Bewegung will Arbeit radikal anders organisieren, um eine neue Kultur zu ermöglichen, die Arbeit vom Leben her denkt, ohne dabei den Planeten weiterhin auszubeuten und so zu zerstören.

Kugler (2020, S. 71 ff) sieht die Veränderungsgeschwindigkeit der Wirtschaft und den digitalen Wandel als besondere Herausforderung für Unternehmen und die Gesellschaft. Dabei behindern „traditionelle“ Organisationsstrukturen, wie formelle Organisationsstrukturen und ausgeprägte Hierarchien, die schnelle, flexible und agile Reaktion auf dynamische Entwicklungen, um innovativ und effizient zu bleiben. Kugler (2020, S. 73 f.) zufolge, wird New Work zumeist unter dem Aspekt der Nutzung digitaler Technologien, Wertschätzung, Flexibilität, Sinnstiftung, flacher Hierarchien, Selbstverantwortung und Selbstorganisation betrachtet. Als Folge des Wegfalls formeller Organisation und klarer Hierarchien, die organisationale Ziele und Arbeitsspektrum reglementieren, erkennt Kugler (2020, S. 74) die Gefahr einer steigenden Belastung und gegebenenfalls einer Überlastung von Mitarbeitenden. Als Unterstützungslösung sieht Kugler (2020, S. 75 ff.) die „New Work-Kultur“, eine angepasste Organisationskultur für ein neues Selbstverständnis und als informelles Koordinationsinstrument, denn auch Mitarbeitende erwarten sich zunehmend mehr Sinn, mehr Freiheiten und mehr Wertschätzung im Erwerbsleben.

Wörwag (2020b, S. 91 - 95) stellt darüber hinaus eine erkennbare Diskrepanz hinsichtlich der individuellen und organisationalen Entwicklungsfähigkeit und der persönlichen Einstellung Neuem gegenüber fest, die sich auch in der tatsächlichen Zufriedenheit im Umgang mit Veränderung abbilden lässt. Im institutionellen Veränderungsprozess werden Mitarbeitende nicht oder zu wenig in Veränderungsprozesse eingebunden, was für die Mitarbeitendenzufriedenheit nicht förderlich ist. Mitarbeitende vermissen zudem die konkrete Unterstützung durch Führungskräfte im Veränderungsprozess. Dennoch schätzen die meisten

Führungskräfte die positive Art ihrer Führungskultur. Wörwag (2020b, S. 101) sieht die „wichtigen Werte“ der Mitarbeitenden zu wenig bei deren Arbeitgebenden repräsentiert, wodurch der New Work Anspruch nach Sinn und Selbstverwirklichung nicht erfüllt werden kann.

Im Rahmen dieser Arbeit wird New Work als moderne Arbeitskultur in einer zunehmend digitalisierten und vernetzten Welt verstanden. Ein Modern Workplace wird als Arbeitsumgebung für selbstbestimmte, flexible Arbeitsorte und Arbeitszeiten im Sinne der New Work Kultur verstanden.

2.8 Work-Life Balance

Zur Work-Life Balance liegt noch kein einheitliches Begriffsverständnis vor, aber es existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionssätze.
So beschreibt Hellert (2022, S. 11, 214) Work-Life Balance als das ausgeglichene Zusammenspiel von Arbeitszeit und Privatleben, und das kontinuierliche Zusammenspiel von Arbeitsphasen und anderen Lebensbereichen versteht Hellert als Work-Life-Kohärenz. Wörwag (2020a, S. 95) beschreibt diese Balance im Ausgleich von Arbeit und Leben als Wertorientierung, um Arbeit, Familie und persönliche Interessen in Einklang zu bringen. Dabei bestimmen Kreativität und Selbstbewusstsein die Lebensgestaltung. Zur Realisierung benötigt es sowohl Freiraum für eigene Projekte als auch individuelle Arbeitszeiten und Arbeitsorte (Wörwag, 2020a, S. 95).

2.9 Employer Branding

Im Rahmen der Markentheorie wird unter Branding der Führungsprozess einer Marke verstanden und die Employer Brand versteht sich als ein Teil oder als besondere Ausprägung der Corporate Brand (Kriegler, 2018, S. 23). Employer Branding skizziert dazu den strategischen Prozess der Zielerreichung im Rahmen der Employer Brand (Stotz & Wedel-Klein, 2014, S. 5 ff.).
Eine der „am häufigsten genutzten Definitionen in wissenschaftlichen Arbeiten“ (Kriegler, 2018, S. 27) ist die 2006 von Kriegler und der Deutschen Employer

Branding Akademie (DEBA) entwickelte. Diese versteht Employer Branding als „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (Kriegler, 2018, S. 27). Dieser Prozess der Organisations- und Identitätsentwicklung verfolgt das Ziel der Bildung einer Arbeitgebermarke (Kriegler, 2018, S. 28 ff.), auch mit dem Zweck der vereinfachten Mitarbeitergewinnung und stärkeren Mitarbeiterbindung, aber auch zur Verbesserung der Unternehmenskultur und des Unternehmensimages (Stotz & Wedel-Klein, 2014, S. 5 ff.; Kilubi, 2019, o.S.). Mit Hilfe von kommunikativen und operativen Maßnahmen wird die Arbeitgebermarke (Employer Brand) bei aktuellen, potentiellen und ehemaligen Mitarbeitern positioniert und gefestigt (Stotz & Wedel-Klein, 2014, S. 8). Wenn Mitarbeitende sich mit den Werten und der Reputation des eigenen Unternehmens identifizieren, dann beeinflussen Zugehörigkeitsgefühl und Stolz das Engagement von Mitarbeitenden und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen positiv (Ilyas, Adeel, Alshuaibi & Shaari, 2019, S. 346).

2.10 Employee Branding

Während Marketingmaßnahmen beim Employer Branding auf die Wahrnehmung der Unternehmensmarke abzielen, zielt Employee Branding darauf ab, dass sich Mitarbeitende einerseits im Sinne der Unternehmensmarkenbotschaft verhalten (Edward, 2005, S. 266 - 269) und andererseits als Markenbotschafter die Employer Brand vertreten (Dehlsen & Franke, 2006, S. 162). Dadurch soll sichergestellt werden, dass Konsumenten und Arbeitssuchende eine konsistente Wahrnehmung der Unternehmensmarke und der damit vermittelten Werte erfahren (Edward, 2005, S. 266 - 269). Die Außenwirkung eines Unternehmens ist ein wichtiger Auswahlfaktor für Arbeitssuchende (Buchwald & Wiener, 2018, S. 13 - 15).
Der Aufbau einer aktiv betriebenen Unternehmens- bzw. Arbeitgebermarke mittels Employer Branding ist Kilubi (2019), Dehlsen und Franke (2006, S. 161) zufolge, aufgrund des unumkehrbaren Kontrollverlustes der Außenwahrnehmung schwer steuerbar und für die Empfänger weniger glaubwürdig. Die Authentizität der verbreiteten Botschaften kann aber durch Einbindung der Mitarbeitenden in die Marketingstrategie gesteigert werden (Dehlsen & Franke, 2006, S. 161; Kilubi, 2019, o.S.). Employee Branding passiert, anders als das aktiv betriebene Employer

Branding, aus Sicht des Unternehmens eher passiv, bedarf aber dennoch unternehmensinterner begleitender Maßnahmen, wie z.B. Personal-Training und Personal-Entwicklung (Edward, 2005, S. 271 ff.).

2.11 Corporate Social Responsibility

Die Europäischen Kommission hat 2011 eine Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen veröffentlicht, unter anderem auch als Leitfaden über den ISO-Standard 26000. Der Leitfaden beschreibt die Idee der Corporate Social Responsibility (CSR) als die Förderung des Wirtschaftens zum Wohle der Gesellschaft, auf freiwilliger Basis und über die gesetzlichen Forderungen hinausgehend. Österreich hat diesen internationalen Leitfaden in die ONR ISO 192500, Stand 2011, und die ÖNORM EN ISO 26000:2010, Stand 2021, übernommen. (Austrian Standards, 2022).

Die inhaltliche Konkretisierung von CSR wird seit langem sowohl auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene betrieben (Walden & Depping, 2015, S. 1). Allerdings vermisst Schmidpeter (Walden & Depping, 2015, S. VI) in der Auseinandersetzung mit CSR den systematischen Diskurs zwischen den Rechtswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre, zumal sich international unterschiedliche, sich dynamisch verändernde Standards auf UN, EU und OECD Ebene gebildet haben.

Die moderne Informationsgesellschaft bringt es mit sich, dass Unternehmenstätigkeiten verfolgt und kritisch betrachtet werden (Walden & Depping, 2015, S. 7). Somit kann die Beachtung von sozialen und ökologischen Belangen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen (Walden & Depping, 2015, S. 7), da aufgrund der zunehmenden Transparenz unternehmerisches Handeln immer mehr auch an der gesellschaftlichen Zustimmungsfähigkeit gemessen wird (Schneider & Schmidpeter, 2015, S. 141).

Im Kontext von flexiblen Arbeitsmodellen wird CSR in Kapitel 4.2 näher betrachtet.

2.12 KMU

Das Unternehmensspektrum der Kleinstunternehmen, kleinen und mittleren

Unternehmen (KMU), dominiert mit einem Anteil von ca. 99.6 Prozent die Österreichische Wirtschaft (Gavac & Bachinger, 2021, o.S.). KMU verfolgen zumeist eine langfristige Strategie für nachhaltiges Wachstum und wollen ihre Mitarbeitenden langfristig an das Unternehmen binden (Lindner, 2019, S. 6).

Die österreichische Definition als Kleinstunternehmen, kleines oder mittleres Unternehmen basiert auf einer Empfehlung der EU-Kommission (2003/361/EG, Artikel 2, Absatz 1), derzufolge ein Unternehmen als KMU einzustufen ist, wenn folgende Grenzwerte nicht überschritten werden:

- weniger als 250 Beschäftigte und entweder
- ein Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen (Mio.) Euro
- oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro.

Die weitere Skalierung nach unten (2003/361/EG, Artikel 2, Absatz 2 und 3) ist für diese Arbeit nicht relevant. Auch die Spezifikation hinsichtlich Eigenständigkeit, verbundenes oder Partnerunternehmen (2003/361/EG, Artikel 3) wird im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit Back-Office-Arbeitsmodellen in KMU, weshalb, entgegen den allgemeinen Empfehlungen der EU-Kommission zur Definition eines KMU, diese Arbeit insbesondere die Zahl der Beschäftigten im KMU berücksichtigt. Erwirtschaftete Umsatz- oder Bilanzzahlen sind nicht Thema dieser Arbeit.

3 Darlegung der bestehenden Literatur zu Back-Office Arbeitsplätzen

3.1 Die Anforderungen an Back-Office Arbeitsplätze im KMU

Das Firmenbüro als Arbeitsplatz unterliegt einem ständigen Wandel (Coradi, 2020, S. 360). Dieser sich wiederholende Wandel erfolgt Klaffke (2016, S. 4) zufolge, aufgrund sozialer und wirtschaftlicher Verhältnisse, Architektur und Design Trends und technologischer Entwicklungen. Escher und Mayer (2020, S. 346 f.) zufolge muss heutzutage ein moderner Arbeitsplatz vielfältige Anforderungen erfüllen können, um den „gesellschaftlichen Megatrends“ (z.B. Work-Life Balance, Stressvermeidung) entsprechen zu können, wobei nicht nur die Raumparameter, sondern auch eine flexible Arbeitszeitgestaltung (siehe Kapitel 4.1) und ein Angebot für mobile Arbeitsorte (siehe Kapitel 3.2) zu berücksichtigen sind.

Unter dem Einfluss der Arbeitsteilung und Rationalisierung in den Fabriken der zweiten Phase der Industrialisierung (vgl. Taylor, 1911), stand Coradi (2020, S. 360) zufolge, früher noch insbesondere die Raumanordnung im Fokus. Darauf folgte die Unterteilung in einzelne Büroräume bis hin zu Einzelbüros, welche wieder von großen offenen Flächen mit unterschiedlichen Zonen abgelöst wurden. Moderne und agile Arbeitsformen, bei denen Flexibilisierung und Agilität dominieren, fokussieren wieder weniger auf den persönlichen und ergonomischen Arbeitsplatz (Coradi, 2020, S. 360).

Seidler, Euler, Letzel und Nowak (2015, S. 27) unterscheiden Arbeitsplätze nach dem Raumkonzept in Form von Einzelbüro, Mehrpersonenbüro, Gruppenbüro, Kombibüro, Großraumbüro und Desk Sharing als nichtterritorales Büro. Dabei gelten als Gruppenbüro Räume mit bis zu fünfundzwanzig Arbeitsplätzen, die durch Raumteilersystemen voneinander abgegrenzt werden. Als Großraumbüros gelten zusammengefasste Büros auf einer Grundfläche ab vierhundert Quadratmetern, und Kombibüros vereinen Einzel- oder Mehrpersonenbüros mit funktionalen Gemeinschaftsräumen von Großraumbüros. (Seidler, Euler, Letzel & Nowak, 2015, S. 27)

Klaffke (2016, S. 5f) fügt diesen Bürokonzepten zusätzlich noch die „Third Places“ für ortsunabhängige und zeitlich flexible Büroarbeit hinzu, wobei „Third Places“ alle

Arbeitsplätze umfassen, die weder der Büroarbeitsplatz im Unternehmen, noch der private Wohnbereich, sind.

Für die Gestaltung und den Betrieb von Arbeitsplätzen sind einer Fülle an rechtlichen Vorgaben, wie zum Beispiel die AStV (1988) und verschiedene Normen relevant. Die Auseinandersetzung mit der kompletten Bandbreite aller Anforderungen an Arbeitsplatzsysteme, welche unter anderem in den Normen EN ISO 6385:2016 (Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen), EN ISO 26800 (Ergonomie - Genereller Ansatz, Prinzipien und Konzepte) und EN ISO 9241-112, 9341-125 (Ergonomie der Mensch-System-Interaktion) behandelt werden, den vielfältigen Sonderbestimmungen und unterschiedlichen Ausnahmeregelungen, wäre eine rechtswissenschaftliche Herangehensweise und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

3.1.1 Gestaltung von Büroarbeitsplätzen

Das Spannungsfeld zwischen Bewahren von traditionellen, erfolgreichen Methoden und effizienzsteigender Innovation, berührt in KMU auch die Arbeitsplatzgestaltung (Lindner, 2019, S. 13). Für Mitarbeitende, die es gewohnt sind, täglich bis zu acht Stunden am gewohnten Arbeitsplatz zu verbringen, können bereits kleinste Veränderungen im Arbeitsablauf zu Verunsicherung führen (Lindner, 2019, S. 13). Veränderungen berühren neben Werten und Einstellungen einzelner zumeist auch die Kultur von Teams und der Organisation (Schein, 2017; Wörwag, 2020a, S. 240, Kupiek, 2020, S. 95 ff.).

Windlinger Inversini, Schanné und Konkol (2018, o.S.) stellen fest, dass Büroräume meist unter dem Blickwinkel der Ergonomie im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements und der Büroplanung betrachtet werden, jedoch auch der Einfluss von Büroräumen auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden beträchtlich ist. Somit nimmt die Gestaltung eines Büroraumes auch Einfluss auf das Arbeitsengagement. Da die relevanten Büroraum-Einflussfaktoren sich je nach Organisation unterscheiden, empfiehlt es sich nach den Erkenntnissen von Windlinger Inversini, Schanné und Konkol (2018, o.S.), die spezifisch relevanten Faktoren und Kompetenzen zu ermitteln, um Büroarbeitsräume gesundheitsgerecht

zu gestalten.

Da jedes Bürokonzept sowohl Vor- als auch Nachteile hat, empfehlen Seidler, Euler, Letzel und Nowak (2015, S. 30) auch die Einbeziehung der Nutzer und Nutzerinnen bei der betriebsspezifischen Betrachtung.

Klaffke (2016, S. 3) stellt allerdings fest, dass die meisten gegenwärtigen Bürowelten nicht die besonderen Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersgruppen berücksichtigen. Ein Umgestalten von Büros mittels flexibler Raum- und Wandsysteme zu Desk Sharing Flächen dient in erster Linie der Effizienzsteigerung von Gebäuden, Flächen und Betriebskosten. Ohne Blick auf den Faktor der Wertschöpfung eines Arbeitsraumes können, Klaffke (2016, S. 3) zufolge, Engagement und Innovationskraft der Mitarbeitenden nicht voll ausgeschöpft werden.

Dazu wird die empirische Forschungsarbeit „Office 21“ von Jurecic (2020, S. 332 - 339) betrachtet, die Erfolgsfaktoren von unterschiedlichen Büroumgebungen auf verschiedene Arbeitstypen erfasst. Im Zuge einer vertiefenden Faktoren- und Clusteranalyse werden von Jurecic (2020) zunächst sieben Arbeitstypen bestimmt, von denen drei überwiegend im Büro tätig sind. Zudem werden verschiedene Erfolgsfaktoren von Bürotätigkeiten in Abhängigkeit der Büroform erhoben und mit den o.g. Arbeitstypen abgestimmt (siehe Tabelle 1).

Büro-formen Arbeits-typen	Erfolgs-faktoren	All-gemeiner Mittel-wert	Einzel-büro	Zwei-personen-büro	Mehr-personen-büro	Kombi-büro	Gruppen-büro	Groß-raum-büro	Multi-space
Silent Worker (N 2571)	W	3,53	3,64*	3,67*	3,44*	3,60	3,52*	3,31*	3,96*
	M	3,58	3,64*	3,81*	3,50*	3,63*	3,63*	3,45*	4,10*
	P	3,17	3,31*	3,27	3,10*	3,22	3,07*	2,95*	3,40*
Commu-nicator (N 666)	W	3,68	3,84*	3,61	3,54*	3,98*	3,56	3,34*	3,80
	M	3,87	3,98*	3,70*	3,73*	4,19*	3,80*	3,69*	3,90
	P	3,13	3,28*	3,06*	2,95*	3,32*	3,05	2,90*	3,75
Hyper-cross (N 510)	W	3,84	3,89	3,81	3,89	3,73	3,67*	3,82	4,16*
	M	4,06	4,15*	3,97	3,99	4,01	3,84*	4,02	4,34*
	P	3,30	3,37*	3,27	3,26	3,38	3,08*	3,22	3,60*

W = Wohlbefinden, M = Motivation, P = Performance, * $p < 0.05$

Tab. 1. Erfolgsfaktoren - Büroform und Arbeitstypen

(Quelle: Jurecic, 2020, S. 336)

Dabei zeigt sich für Jurecic (2020, S. 337 ff.), dass in den Ergebnissen im Mittelwert das Wohlbefinden, die Motivation und Leistungsfähigkeit in den Büroformen Multispace (ein flexibel anpassbares Arbeitsplatzkonzept), Kombibüro (Sonderform eines Einzelbüros mit zusätzlicher Multifunktionszone) und Einzelbüro höher liegen als bei anderen Büroformen. Wenn die Ergebnisse in Abhängigkeit der einzelnen Arbeitstypen betrachtet werden, ergeben sich allerdings abweichende Werte. So bevorzugen Arbeitstypen, wie die „Silent Worker“, die eigenständig längere Phasen konzentriert am Arbeitsplatz verbringen, insbesondere flexible Arbeitsplätze. Arbeitstypen wie die „Communicator“, die zumeist am selben Standort tätig sind, deren Arbeitsalltag aber von vielen Abstimmungen und durch intensive Zusammenarbeit geprägt sind, bevorzugen eher das Kombibüro. Der Arbeitstyp „Hypercross“, welcher viel innerhalb wie außerhalb des Unternehmensstandortes unterwegs ist, findet eher im Multispace die geeignete Büroform vor. (Jurecic, 2020, S. 337 ff.)

Antworten auf die Einflussfaktoren von Büroräumen auf die psychische Gesundheit von Mitarbeitenden beleuchtet Coradi (2020, S. 357 - 365) im Wege des Ergebnisses eines Innosuisse-Forschungsprojektes. Dazu vergleicht Coradi (2020, S. 361 ff.) verschiedene Designkriterien zur Gestaltung von Arbeitsplätzen aufgrund der benötigten Funktionalität, wie etwa offene und geschlossene Zonen, Schreibtischzonen und Meeting-Räume. Dabei dienen ästhetische Elemente der Schaffung der notwendigen Arbeitsatmosphäre. Organisationsstrukturen können mithilfe von Symbolik Elementen abgebildet werden und frei zugängliche offene Flächen sollen flache Hierarchien widerspiegeln. Daneben sieht Coradi (2020, S. 362 f.) auch noch materielle und technische Designkriterien für die Arbeitsplatzgestaltung als relevant, wie zum Beispiel Ablageflächen, sensorische Aspekte, Akustik, Luftqualität, der Anteil an Tageslicht und die Qualität von Kunstlicht. Auch Zusatz- und Unterstützungsleistungen, wie Verpflegung, Mobilität, Hygiene und Kinderbetreuungsangebote tragen zum Wohlbefinden von Mitarbeitenden bei (Coradi, 2020, S. 364). Zukünftig steht nach Coradi (2020, S. 357) nicht mehr der persönliche Arbeitsplatz im Fokus.
Coradi (2020) zufolge, fordert flexibles Arbeiten eine Auswahl an unterschiedlichen Arbeitsorten und Arbeitszonen, welche die benötigten Funktionen abdecken und zugleich die Organisationsstruktur symbolisieren können. Agile Organisationsformen

und gesundheitsförderliche Arbeitsumgebungen werden als wichtiger Beitrag für die mentale Balance von Mitarbeitenden angesehen, und obwohl ein Trend nach maximaler Flexibilität und Individualisierung vorherrscht, ist auch ein Bedürfnisse nach Privatsphäre und Rückzugsmöglichkeiten am Arbeitsplatz gegeben. (Coradi, 2020, S. 364 ff.)

Das Studienergebnis von Jurecic (2020) und die Erkenntnisse von Windlinger Inversini, Schanné und Konkol (2018), Seidler, Euler, Letzel und Nowak (2015), Klaffke (2016) und Coradi (2020) verdeutlichen, dass Mitarbeitende individuelle Bedürfnisse für unterschiedliche Arbeitstätigkeiten haben und individuelle Büroarbeitsräume (siehe Kap. 3.1) benötigen, um motiviert, leistungsfähig und wertschöpfend zu sein. Zudem zeigt das Studienergebnis von Jurecic (2020) auf, dass für viele Bürobedienstete ein etwas flexibler gestaltetes Bürokonzept (Windlinger Inversini, Schanné & Konkol, 2018), das sowohl Kommunikations- als auch Rückzugsmöglichkeiten bietet (Coradi, 2020, S.), eine geeignete Arbeitsplatzgestaltung darstellen kann.
Ob und wie diese individuellen Arbeitsplatzbedürfnisse von Unternehmen bei Arbeitsorten außerhalb der unternehmenseigenen Büroräume berücksichtigt und erfüllt werden können, wird in Kapitel 3.2 und 3.2.1 betrachtet.

3.1.2 Sozioökonomische Aspekte eines Arbeitsplatzes

Im August 2021 analysieren Bachelet, Kalkuhl und Koch (2021) im Rahmen einer Studie des IZA - Institute of Labor Economics, die Auswirkungen von Home-Office aufgrund eines veränderten Fahrtenaufkommens und des damit verbundenen veränderten Energieverbrauchs während der SARS-CoV-2 Maßnahmen in Deutschland. Unter der Annahme, dass 15 Prozent der Beschäftigten auch weiterhin ausschließlich im Home-Office arbeiten, würden die Heizkosten für jede im Home-Office tätige Person zwar um ca. 110 Euro (Stand 2020) steigen. Dagegen könnte jede Person aber ca. 840 Euro (Stand 2020) an Fahrtkosten sparen. Zudem würde die gewonnene Zeitersparnis im Schnitt 1,3 bis 6 mal höher wiegen als die Ersparnis für entfallene Reisebewegungen. Alleine aufgrund der verringerten KFZ Emissionen könnte eine Reduktion von ca. 4,5 Mio. Tonnen CO2 Ausstoß, das entspricht ca. 3% des gesamten Transportsektors Deutschlands, erreicht werden (Bachelet, Kalkuhl &

Koch, 2021).

Eine vergleichbare Studie für Österreich kann für diese Arbeit nicht gefunden werden. Nachdem der Fokus dieser Arbeit auf dem Regionalbereich Ostösterreich liegt, werden daher aktuelle Daten zweier Studien des Instituts für Strategieanalysen (ISA, 2021a; 2021b) zur Landesstrategie Niederösterreich als Vergleichswert herangezogen. So sind im vierten Quartal 2021 von insgesamt 97.101 befragten Personen 30.661 Personen Tagespendler (ca. 31,6%). Zusätzlich werden 1.554 Personen näher zu ihrer Berufstätigkeit befragt. Dabei wird evident, dass der Arbeitsweg von 423 Personen (55%) täglich bis zu 30 Minuten beträgt, von 183 Personen (23%) bis zu einer Stunde, und von 108 Personen (14%) mehr als eine Stunde beträgt. Bezogen auf die 30.661 niederösterreichische Tagespendler würden demnach ca. 11.344 Personen täglich zumindest bis zu einer Stunde für die Anreise zum Arbeitsort und auch wieder für die Heimfahrt benötigen. Da unbekannt ist, wieviele Personen öffentliche Regionalverkehrsmittel nutzen und wie hoch der Anteil jener Personen ist, die sich täglich mit Kraftfahrzeugen zum und vom Arbeitsort bewegen, kann keine Schätzung des CO2 Volumens erfolgen.

Wie bereits in den Kapiteln 2.9 und 2.11 angeführt, sind von Unternehmen auch gesellschaftsrelevante Aspekte im Rahmen des unternehmerischen Handelns zu berücksichtigen, um so ihre Reputation zu verbessern und dadurch Mitarbeitende leichter gewinnen und besser binden zu können. Die Ergebnisse der IZA Studie (2021) und die auf den ISA Studien (2021) basierenden Vergleichsdaten, in Verbindung mit den in Kapitel 3.1.1 dargelegten Erkenntnissen von Coradi (2020, S. 364), zeigen mögliche gesellschaftspolitische Entwicklungen aufgrund sich verändernder Arbeitsmodalitäten auf.

3.1.3 Büroarbeitsplatz als Erfüllungsort

Für Vinke (2005, S. 208 ff.) vermittelt die Arbeitsleistung in einer Büroumgebung den Beschäftigten den Sicherheitsfaktor der Gestaltung und des Ablaufes im alltäglichen Leben. Nach Eichhorst und Buhlmann (2015, S. 11 ff.) erfordert Büroarbeit, ein hohes Maß an Kommunikation, Selbstorganisation und die Fähigkeit zu eigenständigem, flexiblem Arbeiten. Tendenziell bietet diese Tätigkeit aber auch Spielraum für autonomes Gestalten und Entscheiden, allgemein Faktoren einer

höherer Arbeitszufriedenheit (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 11 ff.). Die physische Arbeits-leistung im Büro stärkt zudem die Verbundenheit im Team und das Zugehörigkeits-gefühlt zum Unternehmen (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 19). Ortsunabhängige Arbeitsmodelle tragen mitunter dazu bei, dass sich Beschäftigte geringer an eine Organisation gebunden fühlen (Felfe, 2020, S. 19 ff.).

Kubicek (Kellner, Korunka & Kubicek, 2017, S. 8) sieht gerade bei mittelständischen Unternehmen eine große Erwartungshaltung hinsichtlich der physischen Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden. Dazu stellt Kellner (Kellner, Korunka & Kubicek, 2017, S. 6) fest, dass Unternehmen häufig Bedenken hinsichtlich Erreichbarkeit und Besetzungszeiten gelten machen und deshalb Büromitarbeitende an die unternehmenseigenen Räumlichkeiten binden wollen. (Siehe dazu Kap. 3.2.2). Dabei darf der Kostenfaktor eines Büros, gerade im urbanen Ballungsraum, nicht unberücksichtigt bleiben, weshalb auch Standortkosten in die betriebswirtschaftliche Planung einfließen müssen (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 19).
Aus der Sicht von Vinke (2005, S. 208 ff.) erleben Bürobedienstete externe Arbeitsumgebungen aus unterschiedlichen Gründen oft als unsicher. Wobei die Arbeitsleistung an externen Büroumgebungen aufgrund der reduzierten Kontrolle durch Vorgesetzte den Beschäftigten Selbstwertgefühl vermitteln kann (Vinke, 2005, S. 208 ff.). Dennoch nutzen 2017 nur fünfzig Prozent der Mitarbeitenden externe Arbeitsplätze regelmäßig, selbst wenn Unternehmen Home-Office und andere Telearbeitsmodelle anbieten (Kellner, Korunka und Kubicek (2017, S. 9), was sich ab 2020, angeregt durch äußere Einflussfaktoren, stark verändert (Kap. 3.2.3).
Kellner, Korunka, Kubicek und Wolfsberger (2020, S. 19) erwarten, dass sich mobiles Arbeiten von individuellen Arbeitsplätzen etablieren wird um künftig auch Bürokosten zu reduzieren. (Siehe dazu Kap. 4.2).

3.1.4 Büroarbeit und Digitalisierung

Unter „digitalisierte Arbeit“ wird allgemein der Einfluss von digitalen Technologien auf den Prozess der Veränderung bereits bestehender Arbeitsformen verstanden, der Terminus „digitale Arbeit“ betrachtet das Ergebnis dieses Veränderungsprozesses durch das Entstehen völlig neuer Arbeitsformen (Hoose, 2018, S. 3 f.). Auch bei der Bearbeitung dieses Kapitels liegt der Fokus nicht auf einer strengen Abgrenzung der

oft synonym genutzten Digitalisierungsbegriffe „digitalisierte Arbeit“ und „digitale Arbeit“.

Bürobedienstete können heutzutage mithilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ohne räumlichen Grenzen und mit Zugriff auf alle relevanten Daten zusammen arbeiten und Arbeitsschritte sichtbar und nachverfolgbar dokumentieren (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 6), wobei auch Kollaborationsplattformen eine räumlich verteilte Zusammenarbeit ermöglichen (Hardwig & Weissmann, 2021, S. 205). Digitales Arbeiten prägt längst den Alltag im gesamten Wirtschaftsleben, wodurch Arbeitsabläufe und Kooperationsweisen sich grundlegend verändern, und neue Arbeitsaufgaben mit erheblichem Potential für die mobile, flexible und kooperative Neugestaltung der Arbeitsorganisation und mit individuellen Entfaltungschancen entstehen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 6, 9). Kupiek (2020, S. 5) sieht aber noch starken Bedarf für Ausbildung und Weiterbildung um angemessen auf verflachende Hierarchien und stärkere Flexibilisierung der Arbeit reagieren zu können.

Jürgens, Hoffmann und Schildmann (2017, S. 24-25) erkennen sich verändernde betriebliche Strukturen, wenn interne Angestellte und externe Freelancer zusammen am gemeinsamen Auftrag arbeiten. Dabei treten die Betriebszugehörigkeit, das Beschäftigungsverhältnis, wie auch der Begriff des Betriebes selbst, in den Hintergrund. Zusammenarbeit und Vernetzung werden ortsunabhängig wenn sich Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstände, die Organisation der Prozesse und Kommunikation mittels IKT zusammenführen lassen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 24-25).

Dass Wertschöpfung und Beschäftigtenpräsenz nicht mehr an spezifische Orte gebunden sein muss, kann am Beispiel global integrierter Unternehmen abgebildet werden (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 33-35). Wenn die zeitlich und räumliche Arbeitsflexibilisierung die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen lässt, kann die permanente Verfügbarkeit sehr belastend für Beschäftigte sein (Schnalzer et al., 2021, S. 11). Auch Coradi (2020, S. 358), Diewald, Kunze und Andernach (2018, S 8 - 9) beschreiben die Entwicklungstrends von Digitalisierung und Flexibilisierung, als einen Faktor der potentiellen persönlichen Überforderung von Beschäftigten am Arbeitsplatz und der Möglichkeit einer Entgrenzung von Berufs- und Privatleben. Lindner (2019, S. 17 ff.) sieht die Gefahr der Reizüberflutung aufgrund der Vielzahl der eingesetzten digitalen

Kommunikationsmittel. Coradi (2020, S 358) erkennt zudem, dass die Unabhängigkeit von Arbeitsort und Arbeitszeit neue Formen unternehmensweiter Zusammenarbeit und insbesondere auch neue Führungskonzepte erfordern.

Für Hellert, Müller und Mander (2019) ermöglichen Internet und moderne Software die betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungsprozesse zu beschleunigen und dabei zeitunabhängig und dezentral, auch über große Distanzen hinweg, interaktiv zusammen zu arbeiten. Abzuwarten bleibt, ob die kognitive und psychosoziale Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, mit der enormen Geschwindigkeit, wie sich virtuelle Arbeitsstrukturen und neuartige digitale Wertschöpfungsprozesse entwickeln, mithalten kann. (Hellert, Müller & Mander, 2019, S. 146 ff.) Ob Büroarbeit mittels Telearbeit geleistet wird, hängt stark damit zusammen, wie hoch das „Transformationsproblem von Arbeitskraft in Arbeitsleistung“ ist (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 12). Aber auch, wie gut die Arbeitsleistung außerhalb des Büros beurteilt werden kann. Andernfalls wird Büroarbeit aufgrund der besseren Kontrollmöglichkeit auch zukünftig hauptsächlich in den Unternehmensgebäuden stattfinden. (Eichhorst & Buhlmann, 2015, S. 12)

Die Herausforderungen infolge der sich rasch transformierenden Arbeitswelt (siehe Kap. 3.2.1) sind auch den Sozialpartnern bewusst. So beschäftigt sich das deutsche Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (Niewerth & Massolle, 2020, S. 7 f.) mit der Rolle der Sozialpartnerschaft und der betriebsrätlichen Arbeit in der digitalen Transformation von Arbeit und Wirtschaft. Besonders die rasante technische Entwicklung fordert Betriebsräte, da einerseits das Interesse der Standortsicherheit und des wirtschaftlichen Fortkommens der Betriebe, andererseits auch die hohen neuen Anforderungen an die Beschäftigten zu berücksichtigen sind. Erkannt wird auch, dass die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) sich nicht nur auf Fertigungsprozesse, sondern besonders auch auf Verwaltungstätigkeiten, also auch Aufgaben im Back-Office, auswirkt. (Niewerth & Massolle, 2020, S. 7 f.). Wolter et al. (2019) verwenden in diesem Kontext den Begriff Wirtschaft 4.0, der nicht nur den Grad der Automatisierung, sondern die Digitalisierung der Gesamtwirtschaft und somit auch die Auswirkungen auf Wissensarbeit abdeckt.

3.2 Büroarbeit in Form von Telearbeit

Wie schon in Kapitel 2.5 beschrieben, werden für Telearbeit mehrere Begriffe synonym verwendet.

Rensmann und Gröpler (1998, S. 13) beschreiben eine Tätigkeit als Telearbeit, wenn Arbeitnehmende überwiegend mit elektronischen Informationen arbeiten. Tätigkeiten aus der eigenen Wohnung der Berufstätigen werden von Rensmann und Gröpler (1998, S. 14) als Heimarbeit mit Informationstechnologien beschrieben. Als notwendige technologische Ausstattung erachten Rensmann und Gröpler (1998, S. 22 f.) noch ISDN-Modem und ein Faxgerät als nützlich. Videokonferenzausrüstung erachten Rensmann und Gröpler 1998 (S. 22) zwar als nützlich, zumeist aber noch als eher hinderlich.

Filler (2010, S. 2-5) unterscheidet Telearbeitsformen nach Teleheimarbeit, alternierender Telearbeit, mobiler Telearbeit, Home-Office und Arbeit in Telecentern. Als Telecenter definiert Filler (2010, S. 5) Satellitenbüros und Nachbarschaftbüros, wobei das Nachbarschaftsbüro nicht alleine von einem Unternehmen aufgebaut und unterhalten wird. Zumeist liegen Telecenter in der Nähe der Wohnorte der Beschäftigten (Filler, 2010, S. 5). Nach Filler (2010, S. 2-5) wird Teleheimarbeit und Home-Office von zu Hause ausgeübt. Wobei Teleheimarbeit, die ausschließlich zu Hause ausgeübt wird, zu starker sozialer Isolation führen kann, und Filler (2010, S. 3) zufolge diese Form nur in notwendigen Ausnahmefällen, z.B. bei stark eingeschränkter Mobilität, ausgeübt werden soll. Für Frett (2020, S. 8) wiederum unterscheidet sich Home-Office von Telearbeit dadurch, ob von zu Hause aus oder von sonstigen externen Orten gearbeitet wird. Dabei betrachtet Frett (2020, S. 8) Telearbeit als vollständige Telearbeit, wenn Mitarbeitende ausschließlich im Home-Office arbeiten.

Alternierende (hybride) Telearbeit wird gemäß Filler (2010, S. 3), Redmann und Wintermann (2020, S. 10) sowohl außerhalb des Unternehmens als auch am Arbeitsplatz im Unternehmen ausgeübt, wobei der positive Einfluss auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dabei im Vordergrund stehen. Frett (2020, S. 8), Redmann und Wintermann (2020, S. 10) und Filler (2010, S. 3) sehen die alternierende Telearbeit als die gebräuchlichste Form.

Im Unterschied zu Home-Office, bei dem ausschließlich von zu Hause aus gearbeitet werden darf, erlaubt mobiles Arbeiten die Ausübung der Bürotätigkeit an variablen

externen Orten (Frett, 2020, S. 8; Redmann & Wintermann, 2020, S. 10).
Schmied (2020, S. 4) untersucht 2020 für die Bertelsmann Stiftung neue Telearbeitsformen an unterschiedlichen Shared Workspaces in Deutschland. Diese Shared Workspaces ermöglichen es Menschen, ihrer Tätigkeit unter attraktiven Rahmenbedingungen, an völlig anderen Orten als üblich nachzugehen (Schmied, 2020, S. 4). Dabei unterscheidet Schmied „Coworking“, bei dem Menschen auch miteinander arbeiten, von „Co-Working“, wo Menschen nebeneinander arbeiten. Bürofernarbeit wird auch in Shared Office Bürogemeinschaften und Serviced Offices (mit Betreuung) ermöglicht, wobei diese beiden Shared Office Formen in Deutschland hauptsächlich im urbanen Raum angeboten werden (Schmied, 2020, S 5 f.).

3.2.1 Rechtliche Vorgaben für Telearbeit in Österreich

Bereits 2002 wird Telearbeit als Form der Organisation bzw. Ausführung von Arbeit, die regelmäßig außerhalb der Einrichtungen des Arbeitgebers bzw. der Arbeitgeberin unter Verwendung von Informationstechnologien geleistet wird, mittels Rahmenvereinbarung der Österreichischen Sozialpartnerschaft definiert. Aufgrund der technischen Weiterentwicklung und aufgrund von Abänderungen in der Praxis, wurde diese Rahmenvereinbarung seither mehrfach angepasst. Rechtlich abzugrenzen ist Telearbeit vom Home-Office, da dieses durch zusätzliche Rechtstexte spezifiziert wird. (AUVA, 2019). So regelt das Arbeitsverfassungsgesetzes (§ 97 Abs. 1 Pkt. 27 ArbVG, Stand 01.04.2021), dass Rahmenbedingungen für die Arbeit im Home-Office durch Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden können. Im Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz (§ 2h AVRAG, Stand 27.07.2022) muss, entgegen § 1014 ABGB, die Arbeitgeberin oder der Arbeitgeber, nicht zwingend die erforderlichen digitalen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen, da stattdessen auch vereinbart werden kann, dass Arbeitsmittel der Mitarbeitenden gegen eine angemessene Abgeltung verwendet werden können.

Gemäß § 67 Abs. 6 ASchG wird geregelt, dass die wesentlichen Bestimmungen für Bildschirmarbeitsplätze (siehe Kapitel 2.3) auch „für die vom Arbeitgeber den Arbeitnehmern zur Erbringung von Arbeitsleistungen außerhalb der Arbeitsstätte zur Verfügung gestellten Bildschirmgeräte, Eingabe- oder Datenerfassungsvorrichtungen

sowie Zusatzgeräte, Arbeitstische bzw. Arbeitsflächen und Sitzgelegenheiten*"*, gelten.

Jürgens, Hoffmann und Schildmann (2017, S. 118) sehen die Arbeits- und Ruhezeitenkontrolle bei Arbeitsleistungen außerhalb der eigenen Betriebsstätten, insbesondere bei flexibel gestalteten Arbeitszeiten (§ 26 AZG 1969; § 25 ARG 1993) als besondere Herausforderung für Unternehmen. Hier können moderne digitale Instrumente bei der lückenlosen Zeiterfassung unterstützen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 118), wie auch die Entscheidung des EuGH (ECLI:EU:C:2019:402, 14.05.2019) zur verpflichtenden Messung und Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit mit objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systemen bestimmt (Redmann & Wintermann, 2020, S. 18). Um entstehende Regulierungslücken in Folge der sich rasch ändernden Arbeitsmobilität und angepassten Organisationsformen zu schließen, bedarf es allerdings einer verstärkten Kooperation von Führungskräften und Interessensvertretungen (Schnalzer et al., 2021, S. 11).

Datensicherheit und Datenschutz

Das Minimieren von Risiken hinsichtlich Datensicherheit (ISO/IEC 27000:2018) und Datenschutz (EU-DSGVO & DSG) stellt für Unternehmen eine hohe Herausforderung dar (Markert, 2021, S 17). Diesen Risiken kann am eigenen Unternehmensstandort und in professionell verwalteten Bereichen viel einfacher begegnet werden als in externen privaten Arbeitsbereichen (Danneberg, 2021, S. 21 ff.). Insbesondere, wenn im Home-Office auch noch private IT-Systeme der Mitarbeitenden zum Einsatz kommen, was gesetzlich ermöglicht worden ist (BGBl. I Nr. 61/2021), können KMU Datenschutz und Datensicherheit nur mit enormen Aufwand gewährleisten (Markert, 2021, S. 26 ff.). Datensicherheit liegt in Österreich im Bereich der Eigenverantwortung der Unternehmen, und nur für „große Kapitalgesellschaften", wie zum Beispiel Unternehmen von öffentlichem Interesse, und für Konzerne kann eine Vorsorgepflicht nach §§ 243b, 267a Unternehmensgesetzbuch (UGB) abgeleitet werden. Betreibern kritischer Infrastruktur bzw. wesentlicher Dienste (§ 2, NISG 2018) wird im Netz- und Informationssystemsicherheitsgesetz (§§ 17, 21, 22 NISG 2018) der Schutz ihrer Informationssysteme vorgeschrieben und durch die Netz- und Informationssystemsicherheitsverordnung (§ 11 NISV 2019) spezifiziert.

Die Bestimmungen zum Schutz personenbezogener Daten werden im Datenschutzgesetz (§ 54 DSG) und der europäischen Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) normiert. Insbesondere die EU-DSGVO verlangt technische und organisatorische Schutzmaßnahmen im Datenschutzrecht. Die EU-DSGVO sieht nicht nur Regeln für verarbeitungswürdige Daten vor, auch die Verpflichtung zum Löschen (Vernichten) von nicht mehr benötigten oder verarbeitungsrelevanten Daten ist normiert. Gerade hier sind Probleme für Unternehmen abzusehen, wenn Mitarbeitende Daten auf deren privaten Endgeräten speichern und verarbeiten. Gemäß der geltenden Judikatur haben Unternehmen kein Durchgriffsrecht, wenn zum Beispiel eine notwendig gewordene Datenlöschung vorzunehmen wäre, was leicht im Falle des Verlustes oder der Entwendung eines mobilen IT-Gerätes oder im Zuge der Auflösung des Arbeitsverhältnisses vorkommen kann. (Tuma, Becker, Illibauer & Leitner, 2018; BSI, 2022; ISO 27000:2018).

3.2.2 Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Telearbeit

Der aktuelle Grad der Digitalisierung und Vernetzung ist auch ein wesentlicher Faktor, warum Telearbeit heute leichter funktionieren kann als noch vor einigen Jahren (vgl. Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017; Hoose, 2018; Diewald, Kunze & Andernach, 2018; Lindner, 2019; Coradi, 2020). In der wissenschaftlichen Diskussion beschäftigt man sich damit, wie digitale bzw. hybride Teams zu führen sind und wie wesentlich agile Führungsansätze dabei unterstützen können (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017; Hellert, Müller & Mander, 2019; Schellinger, Goedermans, Kolb & Sebai, 2020; Kotter, Akhtar & Gupta, 2021; Schnalzer et al., 2021).

Digitalisierung verändert einerseits die Art der Zusammenarbeit (Kapitel 3.1.4), aber auch die Grundlage der Arbeitsbeziehungen. Etablierte Arbeitsschutzmechanismen werden durch die zunehmende Vernetzung stark gefordert, da neue Technologien auch die Überwachung und Kontrolle von Mitarbeitenden hin zu gläsernen Beschäftigten ermöglichen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 10 f.). Für Jürgens, Hoffmann und Schildmann (2017, S. 12) ist eine Transformation der Arbeit selbst nötig, um die Grundlagen für die Arbeit der Zukunft festzulegen. Transformation ist dabei für Jürgens, Hoffmann und Schildmann (2017, S. 10-12), als ein notwendiger und einem klaren Ziel folgender, aber keineswegs vorherbestimmter

Veränderungsprozess anzusehen, wenn Unternehmen die Chancen der Digitalisierung für Innovationen, Lebensqualität und Sicherheit nutzen wollen. Insbesondere mobile Arbeitsformen und Telearbeit zeigen noch Gestaltungsbedarf im Hinblick auf Vertrauenskultur und verantwortlichem Handeln von Führungskräften und Beschäftigten, wobei Home-Office zudem auch das Etablieren eines Informationsmanagements erfordert, damit mobile geleistete Arbeitszeiten nicht verloren gehen. (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 10-12, S. 133).

Wenn sich Arbeitsprozesse, Kommunikation und Zusammenarbeit durch Telearbeit verändern, hat das Auswirkungen auf die Rolle und die Arbeit von Führungskräften (Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 6 - 11; Kollmann, 2020, S. 117 ff.), welche die Gefahr unerwünschter homogener Gruppenbildungen und schlechter Kommunikation und Information innerhalb hybrider Teams erkennen (Schellinger, Goedermans, Kolb & Sebai, 2020, S. 211). Schon 2005 stellt Vinke (S. 208 ff.) fest, dass eine stärkere Distanz zu Arbeitskollegen das organisationale Commitment schwächen kann.

Kontrollverlust, Arbeitsmotivation und Arbeitsqualität

Ohne Qualitätsverlust lässt sich Produktivität nicht allein am quantitativen Wachstum festmachen und nicht bedingungslos Effizienzkriterien unterwerfen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 65). Ein neues Verständnis von Produktivität kann helfen, diese besser mit den Zielen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 65). Nötige interne Veränderungsprozesse können jedoch oft nicht mit der Dynamik externer Veränderungen einhergehen, auch da das in den letzten Jahrzehnten gewachsene zentralistische Design moderner Organisationen nicht für einfache, rasche Veränderung geschaffen ist (Kotter, Akhtar & Gupta, 2021, S. 1 - 14). Die nach Schellinger, Goedermans, Kolb und Sebai (2020, S. 194) von Unternehmen gerne geäußerte Kritik des Kontrollverlustes ist demnach nicht bloß unter dem Aspekt des Arbeitsortes, sondern vielmehr auch unter dem Blickwinkel der Unternehmenskultur zu betrachtet.

Der Think-Tank <<Zukunft der Arbeit>> der Berner Fachhochschule Wirtschaft (BFH, 2021b) hat vier Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Führen auf Distanz erforscht und kommt zu folgendem Ergebnis:

- Basis für erfolgreiches Führen auf Distanz ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskräften und Beschäftigten, und auch der Beschäftigten untereinander. Regelmäßige Teamaktivitäten, offline wie online, bauen gegenseitiges Vertrauen durch Nähe auf.
- Wenn äußere institutionelle Strukturen wegfallen, muss die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten Orientierung geben und Ordnung schaffen. Der Zweck und die gemeinsamen Ziele müssen den Team-Mitarbeitenden bekannt sein, um einen stärkeren Zusammenhalt zu fördern.
- Wenn durch Remote Work informelle Kommunikation wegfällt, muss der Informationsfluss neu strukturiert werden und Räume für informellen Austausch geschaffen werden.
- Da die Überprüfung der Arbeitszeiten schwieriger wird, sollen klare Ergebnisziele definiert werden, die von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich und selbstbestimmt erreicht werden können.

Für die Führung hybrider Organisationen, in denen sowohl im Unternehmen als auch mittels Telearbeit gearbeitet wird, haben sich dem Think Tank <<Zukunft der Arbeit>> (BFH, 2021a) zufolge, in der Praxis drei Erfolgsfaktoren manifestiert:

- Mitarbeitende erfahren dann Wertschätzung, wenn sowohl traditionelle wie auch neue Arbeitsmodelle in der internen und externen Kommunikation gleich repräsentiert sind.
- In hybriden Organisationen müssen auch die traditionellen Arbeitsformen entsprechend gepflegt und weiter entwickelt werden, um herausfordernde und spannende Arbeitsprofile anbieten zu können.
- Um auf die vielfältigen Bedürfnisse der Mitarbeitenden und des Unternehmens eingehen zu können, müssen hybride Organisationen modulare Stellenprofile entwickeln, die starre Regeln ablösen.

(BFH, 2021a, o.S.).

Hellert, Müller und Mander (2019, S. 146 ff.) zufolge, erlauben moderne Softwareanwendungen zwar das Virtualisieren der Zusammenarbeit, doch auch diese modernen Arbeitsformen benötigen soziale Interaktion, persönliche Begegnungen und auch methodische Kompetenzen der involvierten Menschen. Viele

dieser Bedürfnisse bleiben bei virtuellen Meetings auf der Strecke, was die Entwicklung einer Vertrauenskultur zur Bewältigung der Komplexität des Arbeitsalltages virtueller Teams erfordert. Einhergehend mit Vertrauen muss aber auch die Zeitkompetenz der Mitarbeitenden, im Sinne von Selbstorganisation und der Fähigkeit zur Selbststeuerung, forciert werden. (Hellert, Müller & Mander, 2019, S. 146 ff.)

Gesundheitsmanagement

Im Zuge einer repräsentativen Umfrage (Mächler, 2021, S. 1 - 5) unter deutschen Beschäftigten während der SARS-CoV-2 Krise können signifikante Unterschiede zwischen Personen, die vorwiegend im Home-Office tätig waren, und Personen, die weiterhin am normalen Büroarbeitsplatz tätig waren, festgestellt werden. So bemerken viele im Home-Office Tätige, dass sie stärker unter Erschöpfung, Wut und Verärgerung, Nervosität und Reizbarkeit litten als jene Personen, die vorwiegend in Büros tätig waren. Insbesondere die Entgrenzung von Arbeit und Freizeit im Home-Office wird von den Beschäftigten als problematisch wahrgenommen. (Mächler, 2021, S. 1 - 5)

Diese permanente Verfügbarkeit von Beschäftigten birgt die Gefahr der „interessierten Selbstgefährdung“ (Schnalzer et al., 2021, S. 11), insbesondere, wenn kein klar definiertes Arbeitsende vereinbart ist (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 118) oder das Führungsprinzip der indirekten Steuerung durch Zielvorgaben (Schnalzer et al., 2021, S. 11) angewandt wird. Wenn Beschäftigte empfinden, über ihre Belastungsgrenzen hinaus freiwillig arbeiten zu wollen bzw. arbeiten zu müssen um Arbeitsziele zu erreichen, können Trainingsangebote für Selbstmanagement und transparente Regeln helfen (Schnalzer et al., 2021, S. 11). Die Arbeitszeitflexibilität kann demnach zu negativen Gesundheitseffekten führen,

3.2.3 Erfahrungen von Arbeitnehmenden mit Home-Office und Remote Work.

Aufgrund der Beschränkungen im Zuge von sogenannten Lockdowns in den Jahren 2020 und 2021 waren viele Bürobedienstete angehalten ihre Büroarbeiten im Home-Office zu leisten. Die neu gewonnen Erfahrungen und Auswirkungen dieser Phase sind Gegenstand rezenter, laufender Forschungsprojekte, Publikationen und

Recherchen.

Eine Trendumfrage des Integral Markt- und Meinunsforschungsinstitutes (Hirzinger, 2019) im Jänner 2019 hat noch vor den Erfahrungen mit Home-Office während der SARS-CoV-2-Lockdowns ergeben, dass die Mehrheit der Befragten Österreicher (500 Personen) im Alter zwischen 18 und 49 Jahren, Home-Office als Chance wahrnimmt. Auch wird die Öffnung der Grenzen zwischen Arbeitsleben und Privatleben nicht als Problem wahrgenommen, sofern räumliche Trennungen für die Arbeitstätigkeit im privaten Wohnbereich vorhanden sind (Hirzinger, 2019, o.S.).

Eine fortlaufende Studie im Frühjahr 2020 mit 699 Personen in Deutschland, welche einen repräsentativen Querschnitt der arbeitenden Population darstellt, führt zum Ergebnis, dass über 60 Prozent der Befragten vor den SARS-CoV-2-Lockdown Beschränkungen noch nie im Home-Office gearbeitet hatten. Dennoch wünscht sich nun die Mehrheit der Studienteilnehmer auch zukünftig, zumindest tageweise im Home-Office arbeiten zu können. Knapp ein Viertel möchte dauerhaft im Home-Office bleiben. Zu den positiven Erfahrungen zählen, dass die Beschäftigten ihre Arbeitsleistung als stärker motiviert, engagierter und auch effektiver und produktiver wahrgenommen haben. Über siebzig Prozent der Befragten schätzen die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben, unabhängig von etwaigen Kinderbetreuungspflichten. Negativ werden hingegen die soziale Isolation und ein höheres Maß an emotionaler Erschöpfung wahrgenommen. Hier ist aber auch die zusätzliche Isolation infolge von epidemiologisch bedingten Kontaktbeschränkungen zu berücksichtigen. Zudem wird die mangelnde Unterstützung und technologische Ausstattung vonseiten der eigenen Betriebe als mangelhaft wahrgenommen. Sowohl von den IT-Abteilungen, als auch von Führungskräften wünschen sich die Befragten zukünftig bessere Rahmenbedingungen. Wenngleich Home-Office eine bessere Vereinbarung von Beruf und privaten Sorgfaltspflichten eröffnen könnte, so wird von vielen Befragten auch ein mangelhaftes Kinderbetreuungsangebot bemängelt. (Kunze, Hampel & Zimmermann, 2020, S. 1 - 6).

Im Rahmen einer Bertelsmann Studie (Feinstein, Habich & Spilker, 2021) zum Thema Zusammenhalt in den Organisationen im Home-Office, bewertet ein Großteil der Studienteilnehmer die Arbeit im Home-Office positiv. Bemerkenswert ist, dass mit

Dauer der Erfahrungen im Home-Office sowohl die sehr positiven als auch die gar nicht positiven Eindrücke, wenn auch nicht gleich stark, steigen (siehe Abbildung 3.1).



Abb. 3.1, Zufriedenheit im Home-Office (Bertelsmann, 2021, S. 2)

Dabei empfinden Beschäftigte im Home-Office (siehe Abbildung 3.2), dass sich ihre Motivation, ihre Produktivität, aber auch ihr Wohlbefinden und die Work-Life Balance merklich verbessert haben (Feinstein, Habich & Spilker, 2021). (vgl. dazu Kunze, Hampel & Zimmermann, 2020, S. 1 - 6)

Wesentlich sind allerdings auch Aussagen von Beschäftigten im Home-Office, dass die Aufrechterhaltung sozialer Kontakte und Kontakte zu anderen Teams bzw. Abteilungen sich merklich verschlechtert hat.

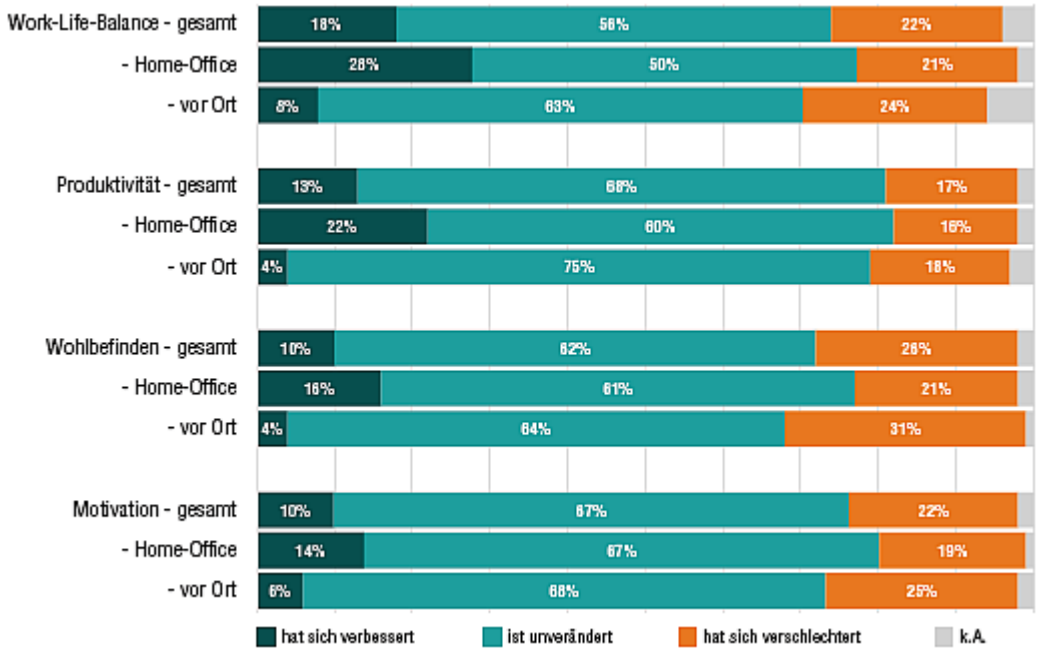


Abb. 3.2, Entwicklung der Rahmenbedingungen (Bertelsmann, 2021, S. 4)

Eine differenziertere Betrachtung dieses Studienergebnisses verdeutlicht, dass gerade jüngere Beschäftigte aufgrund der wahrgenommenen Verschlechterung ihrer beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, eher unzufrieden mit der angeordneten Tätigkeit im Home-Office waren. Hier könnte eine Unschärfe im Ergebnis aufgrund des Umstandes gegeben sein, das sich viele jüngere Beschäftigte unmittelbar nach ihrem Berufseinstieg in einer Krisensituation (Lockdown) befunden haben. Aber auch Frauen beschreiben die Entwicklung ihre Work-Life Balance und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten aufgrund der unmittelbaren häuslichen Doppelbelastung als etwas schlechter. (Feinstein, Habich & Spilker, 2021, S. 6)

3.2.4 Erfahrungen von Führungskräften mit Home-Office und Remote Work.

Fernarbeitsplatzlösungen sind aus Sicht von Führungskräften mit Sicherheitsproblemen verbunden und können Innovationsprozesse hemmen (Schellinger, Goedermans, Kolb & Sebai, 2020, S. 211).

Eine Umfrage (Befragungszeitraum Mai/Juni 2021) im Auftrag des Hernstein Institutes (Maurer, 2021, S. 1 - 10) unter 1676 Führungskräften, welche 2020 - 2021 selbst im Home-Office tätig waren, ergibt, dass auch nach den SARS-CoV-2-Lockdowns 38,9% der Befragten weiterhin im Home-Office oder zumindest auf Distanz zum Arbeitsort, arbeiten möchten (siehe Abbildung 3.3).



Abb. 3.3, Home-Office nach „Corona“ (hernstein MR, 2021, S. 1)

Dabei hatte nicht einmal die Hälfte der Befragten zuvor Erfahrung im Home-Office sammeln können. Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte glaubt, dass auch in Zukunft Mitarbeitende von zu Hause aus arbeiten werden, wobei gerade im

oberen Management diese Erwartung besonders stark ausgeprägt ist. Auch Einsparungspotential, wie etwa der Entfall von Dienstreisen und die Möglichkeit des Desk-Sharings, werden erwartet (siehe Abbildung 3.4). Allerdings sieht die Mehrheit der befragten Führungskräfte auch Problemfelder in der Entgrenzung von Privat und Beruf, insbesondere in Stress-Situationen. (vgl. Kapitel 3.2.1 und 3.2.3)

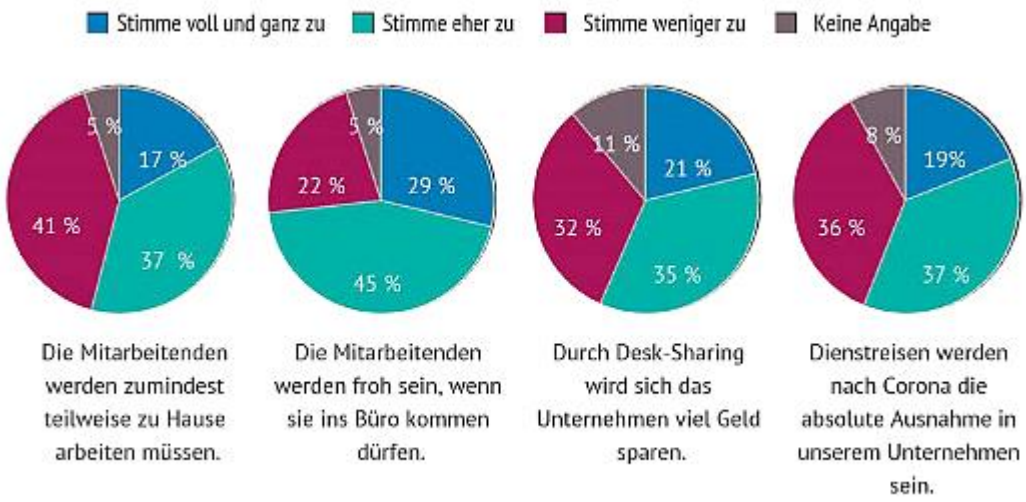


Abb. 3.4, Erwartungen der Führungskräfte (hernstein MR, 2021, S. 6)

Wenngleich vielfach die Meinung vertreten wird, dass Fernarbeit das Teamgefüge stören würde, so sehen die befragten Führungskräfte aus Österreich und Deutschland diese Gefahr eher nicht gegeben (Maurer, 2021, S. 9).
Dementgegen ergibt eine Arbeitsmarktstudie von Juni 2021 für das Branchenmedium IT-Business unter 33 deutschen Managern mit Personalverantwortung, dass sich insbesondere das mangelnde Feedback und die mangelnde Kommunikation im Zuge von Remote Arbeit negativ auf die Unternehmenskultur auswirken (Half, 2021, o.S.).

Die Diskrepanz in den Antworten der Studienteilnehmenden in den unterschiedlichen Studien legt den Bedarf einer genaueren wissenschaftlichen Betrachtung dieser Thematik nahe.

4 Darlegung der bestehenden Literatur zu Arbeitsmodellen im Kontext von Work-Life Balance und Modern Workplace.

4.1 Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsplatz

Nach Jürgens, Hoffmann und Schildmann (2017) fördert jede Arbeitszeitreduktion eine Intensivierung der Arbeit, mit Zunahme an Tempo und Dichte, wobei dann eine flexible Arbeitszeitverteilung vor Überlastung der Erwerbstätigen helfen soll (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 24-25, S. 114 - 118, S. 150). Wenn möglichst flexible Arbeitszeitmodelle klassische Modelle zunehmend ergänzen oder ersetzen (Winiger, 2011; Hoff, 2015; Hellert, 2022), soll die Gestaltung der Arbeitszeiten nicht nur auf bestehenden Bedarf reagieren (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 121 f.). Die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit soll auch zukünftige Herausforderungen bewältigen, um Prozesse und Arbeitseinsätze effizienter abzustimmen und unerwünschte Nebenfolgen, wie Zeitstress, Demotivation, Erkrankung und Fluktuation, vermeiden. (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 121f , S. 139)

Redmann und Wintermann (2020, S. 18) stellen fest, dass flexible und ortsunabhängige Tätigkeiten auch einen flexibleren Umgang mit Arbeitszeiten erfordert. Wenn Ziele und Ergebnisse mehr als die bloße Anwesenheit zählen, dann ist die Vereinbarung einer Vertrauensarbeitszeit ohne feste Beginn- und Endzeiten zielführender als die Dokumentation der geleisteten Stunden (Winiger, 2011, S. 13 f.; Redmann & Wintermann, 2020, S. 18). Hellert (2022, S. 178 f.) empfiehlt Unternehmen, bei der Einführung von Modellen zur Arbeitszeitflexibilisierung, die Partizipation der Beschäftigten zu berücksichtigen. Dem steht allerdings die Entscheidung des EuGH (ECLI:EU:C:2019:402, 14.05.2019) zur verpflichtenden Messung und Aufzeichnung der täglichen Arbeitszeit mit objektiven, verlässlichen und zugänglichen Systemen, entgegen (Redmann & Wintermann, 2020, S. 18).

Unternehmen dürfen dennoch nicht bloß auf die sich verändernde Arbeitswelt bei der Arbeitsgestaltung eingehen, da auch die unterschiedlichen Bildungsniveaus, die individuelle Lebenserfahrung und kulturelle Ausprägungen der Beschäftigten beim Angebot alternativer Arbeitsmodelle zu berücksichtigen sind (Ternes, 2018, S. 5-10). Auch das veränderte Mobilitätsverhalten von Beschäftigten wirkt sich auf die

Gestaltungsbereiche der betrieblichen Personalarbeit aus, da aufgrund der fortschreitenden digitalen Vernetzung Bürobeschäftigte von überall aus gleich gut zusammenarbeiten können (Schellinger, Goedermans, Kolb & Sebai, 2020, S. 183, 194, 210 ff.).

Eine Online-Umfragen-Studie (Wittmann, 2022, S. 23) unter Personen zwischen 14 und 29 Jahren im April 2022 führt zum Ergebnis, dass Work-Life Balance immer noch etwas wichtiger wahrgenommen wird als Erfolg im Berufsleben. Vom Arbeitsplatz werden insbesondere eine Festanstellung mit flexiblen Arbeitszeiten erwartet (Wittmann, 2022, S. 29) und der Wunsch nach Teamarbeit übertrifft den Wunsch nach Arbeit im Home-Office (Wittmann, 2022, S. 23). Überwiegend weibliche Teilnehmer der Online-Umfrage wünschen sich flexible Arbeitszeiten, kurze Anfahrtszeiten oder die Möglichkeit im Home-Office und von anderen Arbeitsorten aus arbeiten zu können (Wittmann, 2022, S. 35). Auch zeigt sich, dass die Akzeptanz von Arbeitszeitflexibilisierung und der selbstbestimmten Wahl des Arbeitsortes von Seite der Unternehmen im Jahresvergleich rückläufig ist (Wittmann, 2022, S. 39).

Ein Forschungsprojekt des BFI Wien und des IMC der FH Krems/Donau (Bartz, 2022) mit ca. 2000 unselbstständig Beschäftigten und ihren Erfahrungen mit mobilen Arbeitsplätzen und flexibler Arbeitszeitgestaltung liefert folgendes Ergebnis:

- nur 49% der Befragten hat die Möglichkeit, immer oder zumindest häufig den Beginn und das Ende der täglichen Arbeitszeit den persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen anzupassen.
- 71% der Befragten haben keine Erlaubnis die tägliche Normalarbeitszeit am mobilen Arbeitsplatz zu unterschreiten.
- 65% der Befragten wird keine Möglichkeit zur längeren Arbeitsunterbrechung am mobilen Arbeitsplatz eingeräumt.
- 54% der Befragten wird die Möglichkeit eingeräumt, auch an sog. Brückentagen bzw. an Feiertagen mobil zu arbeiten.
- Nur 45% der Befragten haben die Erlaubnis auch an Freitagen von mobilen Arbeitsplätzen aus zu arbeiten.
- 55% der Befragten haben die Möglichkeit zur selbstbestimmten Überstundenleistung am mobilen Arbeitsplatz.

- 59% der Befragten hat die Möglichkeit auch an anderen Orten als dem Home-Office mobilen zu arbeiten.
- 62% der Befragten haben zudem die Erlaubnis die Wahl des Arbeitsortes den persönlichen Vorlieben und Bedürfnissen anzupassen.

Bartz (2022) geht davon aus, dass unterschiedliche Rahmenbedingungen im Unternehmen, restriktive Kernzeiten für mobile Arbeitsplätze, oder eben auch das Fehlen von Regelungen für mobiles Arbeiten bzw. Home-Office, Flexibilität oftmals nicht im erwünschten Umfang zulassen. Auch kann es vorkommen, dass Regelungen zwar vorhanden sind, diese aber nicht bekannt werden oder von Zwischenvorgesetzten ignoriert werden. (Bartz, 2022)

4.1.1 Arbeitsmodellgestaltung im Kontext von New Work

Eine veränderte Erwartungshaltung von Arbeitnehmenden ist keine neue Erkenntnis. Schon 2012 stellte Böttger fest, dass das Personalmanagement aufgrund der gesellschaftlichen Veränderung hinsichtlich der Bedeutung von Berufs- und Erwerbsleben und dem damit verbundenen Wertewandel, weg von den Pflichtwerten, hin zu Selbstentfaltungswerten, gefordert ist (Böttger, 2012, S. 10 f.).
Zudem sieht Böttger (2012) dass Arbeitsentgelt und Arbeitszeit ihre klassische Bedeutung als Leistungsmotivatoren verlieren, da hochqualifizierte Mitarbeitende einen Beruf auf Lebenszeit zugunsten einer multioptionalen Karrieregestaltung wandeln und Freizeitorientierung entgegen der Erwerbstätigkeit priorisieren (Böttger, 2012, S. 10 f.). Wenn zunehmend kaum kontrollierbare und schwer einzuschätzende Gemeinschafts- und Sinnaspekte relevanter werden als monetäre Leistungsanreize, sind vertragliche Gestaltungsspielräume für die Bindung der Beschäftigten nicht mehr ausreichend (Senarclens de Grancy & Wilke, 2020, S. 118 - 126).

Jürgens, Hoffmann und Schildmann sehen 2017 die vielfältigen Arbeitszeitrealitäten und Arbeitszeitwünsche durch repräsentative Erhebungen untermauert. Selbst wenn Arbeitszeiten aus konjunkturellen Gründen verkürzt werden, wollen viele Beschäftige die kürzeren Arbeitszeiten später beibehalten um die neu gesetzten Lebensakzente zu erhalten. Auf betrieblicher Ebene sind demnach Erkenntnisse über die Motive und Erfordernisse für eine Arbeitszeitflexibilisierung hilfreich um den eigentlichen Bedarf

der Beschäftigten im Blick zu behalten. (Jürgens, Hoffmann & Schildmann, 2017, S. 121f , S. 139)
Demnach wird die Gestaltung von Arbeitsumfeldfaktoren zur organisationellen Mitarbeiterbindung immer wichtiger (Schuhmacher & Geschwill, 2014; Senarclens de Grancy & Wilke, 2020; Felfe, 2020). Dazu zählen zum Beispiel, Arbeitszeitmodelle, Arbeitsorte, Ausstattung mit Arbeitsmitteln nach technischem Standard, Bürolage und vorhandene Infrastruktur zum Erreichen des Arbeitsortes, Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (Schuhmacher & Geschwill, 2014, S. 44 ff.). Die organisationelle Bindung kann noch verstärkt werden, wenn Beschäftigte ihre Ziele, wie Ausbildung, Verdienst, Nutzen stiften, Freude oder Selbstverwirklichung verfolgen und erfüllen können (Felfe, 2020, S. 167 ff., 171 f., 175 - 188).

Wesentlich dabei ist ein kooperativer Arbeitsstil und die transparente Offenlegung der Arbeitskonditionen (Allihn, 2013, S. 30 - 32). Dazu fördert New Work das Aufbrechen des traditionellen starren Rollenverständisses hin zu einem tatsächlich gelebten informellen Rollenbild, um mittels Flexibilisierung und Diversifizierung Mitarbeitenden mehr Raum zur Selbstentfaltung zu bieten (Senarclens de Grancy & Wilke, 2020, S. 118 - 126).

Stotz und Wedel-Klein beschreiben 2014, später auch Papmeyer (2018, S. 24 ff.) die wesentliche Veränderung der Arbeits- und Lebenswelten infolge des sozio-demografischen Wandels. Wenn neue Arbeitsmodelle die traditionelle Präsenzkultur ablösen, wird sich das zwar positiv auf die Work-Life Balance der Beschäftigten auswirken (Rieder, Kraus & Vogl, 2019, S. 205 ff.), erweitert aber auch die Zielsetzungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen, um trotz knappen Angebotes, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und dauerhaft an das Unternehmen zu binden (Stotz & Wedel-Klein, 2014; Papmeyer, 2018, S. 24 ff.). Aktuell berücksichtigen auch noch zu wenige Unternehmen den Bedarf der Flexibilisierung von Lebensabschnitten während der Erwerbszeit ihrer aktiven und potentiellen Beschäftigten (Schellinger & Huynh, 2020, S 172 f.). Während internationale große Konzerne schon länger erkannt haben, dass für junge Eltern oder Alleinerziehende spezielle Arbeitsmodelle nötig sind, finden sich im Bereich der KMU kaum derartige Unterstützungsangebote (Allihn, 2013 , S. 30-32).

Da Mitarbeitende immer stärker nach einer Neuausrichtung der Arbeitswelt streben, sehen sich immer mehr Unternehmen aufgefordert, neue innovative Arbeitsmodelle einzuführen (BFH, 2021a, S. 2). Dabei bleiben aus Sicht des Think-Tanks <<Zukunft der Arbeit>> der Berner Fachhochschule für Wirtschaft, auch traditionelle Arbeitsformen wichtig, da auch zukünftig zeit- und ortsgebundene Arbeiten erbracht werden müssen, was somit zu hybriden Organisationen führen wird (BFH, 2021a). Tabelle 2 stellt die wesentlichen Faktoren der traditionellen Arbeitswelt, denen der vom Think-Tank (BFH, 2021a) erwarteten neuen Arbeitswelt gegenüber.

Traditionelle Arbeitswelten	Neue Arbeitswelten	Einflüsse und Auswirkungen
Work-Life Balance	Life Balance	Politik
Hierarchie und Organigramm	Wenige bis keine Hierarchie	Gesellschaft
Klar geregelte Arbeitszeiten	Hohe zeitliche Flexibilität	Sozialpartner
Gebunden an fixen Arbeitsplatz	Räumliche Unabhängigkeit	Arbeitsmarkt
Klare Aufgaben und Job-Profile	Flexible Job-Profile	Arbeitsmarkt
Traditionelle Arbeitsverträge	Auftragarbeit	Recht
Arbeitsvertrag	Auftragsvertrag	Globale Trends

Tab. 2, Arbeitswelten, hybride Organisation (in Anlehnung an BFH, 2021a, S. 2)

Wie in Tabelle 2 ersichtlich ist, stehen aus Sicht des Think-Tanks <<Zukunft der Arbeit>> (BFH, 2021a) auch für Politik und Sozialpartnerschaft schwerwiegende Entscheidungen an, insbesondere wegen der erwarteten radikalen Veränderungen der Arbeitszeitregelungen, der Arbeitsvertragsverhältnisse und der Arbeitsorganisation.

4.1.2 Employer- und Employee-Branding im Kontext der Arbeitsmodellgestaltung

Um jüngere Mitarbeitende über Employer-Branding gewinnen zu können, reicht es nach Allihn (2013, S. 30-32) nicht, sich entgegen den Prizipien des Social Corporat

Responsibilty nur das Image eines nachhaltigen und loyalen Arbeitgebers geben zu wollen (vgl. Kapitel 2.9, 2.10, 2.11). Felfe zufolge (2020, S. 167 ff.) stellen gerade jüngere Personen zunehmend Erwartungen an sinnerfüllte Arbeit, die mit dem Familienleben vereinbar sein muss, aber auch ökologische Nachhaltigkeit und gesamtwirtschaftliche Verantwortung berücksichtigt (vgl. CSR, Kapitel 2.11).
Unternehmen müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmenden kennen und ansprechen können um als attraktive Arbeitgebende wahrgenommen zu werden (Felfe, 2020, S. 25 ff.). Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit aller Maßnahmen ist der Grad der Übereinstimmung von gelebter und erlebter Führungskultur zu den Erwartungen der Beschäftigten (Felfe, 2020, S. 167 ff., 171 f:; Kriegler, 2018, S. 27). Je besser die Interessen und Ziele der Beschäftigten von einer Organisation erfüllt werden können, umso wahrscheinlicher wird auch das Engagement verstärkt, für die Interessen und Ziele dieser Organsiation einzutreten und Veränderungen und neue Entwicklungen mitzutragen (Ilyas, Adeel, Alshuaibi & Shaari, 2019, S. 346; Felfe, 2020; S. 108 ff.).
Dennoch kann ein starker Wunsch nach Commitment und Bindung, Unternehmen auch die Chance einer Neuausrichtung, wie zum Beispiel die Einführung neuer Arbeitsmodelle, nehmen oder zumindest hinderlich sein, wenn Bestandspersonal diese Veränderung blockiert aber neues Personal veränderte Arbeitsbedingungen wünscht (Felfe, 2020, S. 14 - 17).

Im Rahmen einer kritischen Auseinandersetzung mit Wünschen und Erlebnissen von Beschäftigten erkennen Nelarine, Ozturk und Pezet (2022, S. 433 - 440), dass Mitarbeitende heutzutage viel organisierter sind und viel stärker auf Arbeitsqualität und Erfüllung im Arbeitsleben fokussieren als bisher. Deshalb kann eine historisch materialistische aber auch eine rein humanistische Perspektive die Komplexität der realen Arbeitswelt im Einklang mit den steigenden Anforderungen im Privatleben nicht beantworten. Neben monetären und sozialen Aspekten ist auch zu berücksichtigen, dass Beschäftigte heute stärker Strategien und Ziele für ein optimiertes Arbeitsleben dynamisch mitgestalten wollen. In die Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit müssen daher Arbeitserlebnis und Arbeitserfahrung viel stärker einfließen als bisher. (Nelarine, Ozturk & Pezet, 2022, S. 433 - 440).

4.1.3 Einfluss von Arbeitsmodellen auf den Recruiting Prozess von Wissensarbeitenden

In den Kapiteln 2.9, 2.10 und 4.1.2 konnte bereits aufgezeigt werden, dass sich die vermittelten und wahrgenommenen Arbeitsbedingungen auf Beschäftigte und Arbeitssuchende auswirken. Dabei schaffen vor allem flexible, ortsunabhängige Arbeitsmodelle motivierende Rahmenbedingungen für Mitarbeitende und helfen den Arbeitsmarkt besser zu erschließen; dezentrale und bedürfnisbezogene Arbeitsmodelle wiederum können die Motivation und Bindung von Mitarbeitenden spürbar erhöhen (Schellinger, Goedermans, Kolb & Sebai, 2020, S. 183, 194, 210 ff.).

Wissensarbeitende sind sich zumeist ihrer Fähigkeiten bewusst und stellen deshalb besondere Ansprüche an Unternehmen (Rechsteiner, 2016, S. 3 ff.). Arbeits-autonomie, Arbeitsumfeld, Arbeitsflexibilität, der Wunsch nach Wertschätzung, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung müssen erfüllt werden können, aber sich auch in der Unternehmenskultur und im Betriebsalltag wiederfinden und gelebt werden (Rechsteiner, 2016, S. 3 ff.; Felfe, 2020, S. 11 ff., 150, 157 ff.).

Rechsteiner (2019) erkennt, dass im Recruitingprozess immer mehr Bewerber Anforderungen nach weniger Arbeitstagen pro Woche, wenige Pendelfahrten zum Firmenstandort oder die Möglichkeit von Home-Office stellen. Deshalb ist es für Unternehmen wesentlich, die Wünsche und Bedürfnisse der potentiellen Bewerber und Bewerberinnen zu kennen und auf deren Anforderungen nach attraktiven lebensphasengerechen Arbeitsmodellen eingehen zu können. (Rechsteiner, 2019, S. 75).

HR-Experten sind sich dieser Entwicklung durchaus bewusst, was auch das Ergebnis einer Delphi-Studie zum Thema: Anforderungen an das HR-Management der Zukunft (Lohaus et al., 2018), nahelegt. Zusammengefasst werden einige für diese Arbeit relevanten Erkenntnisse dargestellt. So wird von den Studienteilnehmern erwartet, dass Mitarbeitende zukünftig noch stärker als Markenbotschafter in das Unternehmens einzubinden sind. Zudem wird erwartet, dass aufgrund der digitalen Vernetzung zukünftig Unternehmen kaum noch die Kontrolle über ihre Außendarstellung als Arbeitgeber haben und somit für Bewerbende vollständig transparent werden (vgl. Kapitel 2.11). Für ein erfolgreiches

Personalmarketing wird es zudem entscheidend sein, dass Unternehmen komplett maßgeschneiderte, der jeweiligen individuellen Lebenssituationen angepasste Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle ihren beschäftigten und potentiellen Mitarbeitenden anbieten können. Dabei muss eine gute Balance aus Standardisierung und Individualisierung gefunden werden um im Recruitingprozess erfolgreich zu bleiben. (Lohaus et al., 2018)

Auch das Ergebnis einer Studie von Daheim und Wintermann (2016, S. 9, 15 f.) der Bertelsmann-Stiftung zum Thema „Zukunft der Arbeit im Jahre 2050“ geht davon aus, dass aufgrund von demografischen und technologischen Entwicklungen zukünftig weit weniger Bindung der Beschäftigten an ein Unternehmen vorherrschen wird als noch aktuell. Menschen werden öfter ihr Tätigkeitsfeld und somit den Arbeitsplatz wechseln. Umso schwieriger wird es für Unternehmen sein, Mitarbeitende dauerhaft an sich zu binden, weshalb Bedingungen zu schaffen sind, die es ehemaligen Mitarbeitenden erleichtert, zurück in den Arbeitsprozess zu finden. Entsprechend attraktiv müssen dafür die angebotenen Arbeitsmodelle sein um überhaupt in die Auswahl eines potentiellen Arbeitgebenden zu kommen. Regelmäßige Arbeitgeberwechsel bedingen auch laufende Wechsel der Arbeitsorte. Demnach werden Arbeitsmodelle, die flexible Arbeitszeiten und flexible Fernarbeit ermöglichen, interessanter bei der Suche und Auswahl einer neuen Arbeitsstelle. (Daheim & Wintermann, 2016, S. 9, 15 f.).

4.1.4 Metaanalyse der Jahre 2017 bis 2022

In diesem Kapitel wird beleuchtet, wie sich Einstellung und Erwartungshaltung von Führungskräften und Beschäftigten in größeren und großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen hinsichtlich flexibler Arbeitsmodelle in den letzten fünf Jahren verändert haben. Dabei wird der Betrachtungsraum auf Studienergebnisse vor der SARS-CoV-2 Pandemie (2017), Studienergebnisse während der Lockdown Beschränkungen infolge der Pandemie (2020) und Studienergebnisse für die Zeit nach den Lockdowns (2022) gelegt.
Die Erkenntnisse dieser Metaanalyse dienen auch als Referenz für die Empirie (Kapitel 6), welche den Fokus auf KMU mit unter 250 Mitarbeitenden legt.

Sampling

2017: Befragung von 412 Führungskräften und Beschäftigten im Personalmanagement aus unterschiedlichen Branchen mit großteils über 100 Beschäftigten. Überwiegend Unternehmen aus den Bereichen Produktion/Industrie, Banken/Versicherungen und Dienstleistungen haben an der Studie teilgenommen. (Kellner, Korunka & Kubicek, 2017, S. 2, 14).

2020: Befragung von 300 Führungskräften und Beschäftigten im Personalmanagement aus unterschiedlichen Branchen mit großteils über 250 Beschäftigten. Überwiegend Unternehmen aus den Bereichen Banken/Versicherungen, Produktion/Industrie und Dienstleistungen haben an der Studie teilgenommen. (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 22).

2022: Befragung von 590 Führungskräften und Beschäftigten aus unterschiedlichen Branchen mit großteils über 250 Beschäftigten. Überwiegend Unternehmen aus den Bereichen Dienstleistungen, Banken/Versicherungen und nicht näher spezifizierten Branchen (sonstige) haben an der Studie teilgenommen. (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 34).

Quantitatives Ergebnis

Kellner, Korunka und Kubicek (2017, S. 5, 11) kommen zum Schluss, dass flexible Arbeitsmodelle eine vertrauensorientierte Unternehmenskultur erfordern, die sich positiv auf Mitarbeitende und Arbeitgebende auswirkt. Um geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden und an das Unternehmen binden zu können, ist das Angebot von zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsmodellen für die wahrgenommene Attraktivität als Arbeitgeber und Arbeitgeberin bedeutend. Die Attraktivität als Arbeitgeber und Arbeitgeberin hat zudem starken Einfluss auf die Identifikation mit dem eigenen Unternehmen, was sich positiv auf das persönliche Engagement und die Performance auswirkt (Kellner, Korunka & Kubicek, 2017, S. 10).

Viele Unternehmen bemerken 2022 einen starken Rückgang bei der Zahl an Bewerbungen, zugleich hat sich die Erwartungshaltung der Bewerber und Bewerberinnen, im Home-Office und mittels Telearbeit auch aus dem Ausland arbeiten zu können, deutlich verstärkt (siehe Abbildung 4.1). Zudem bemerken Unternehmen infolge der ausgeprägten Nutzung von Home-Office, dass bedingt

durch die eingeschränkten Pendelbewegungen der Mitarbeitenden, sich das Einzugsgebiet für potenzielle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen erweitert und den Talentepool vergrößert. Bei etwa einem Drittel der Unternehmen ist die Anzahl der Bewerber und Bewerberinnen, die über 100 km vom Arbeitsort entfernt wohnen, gestiegen. (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 11f.).

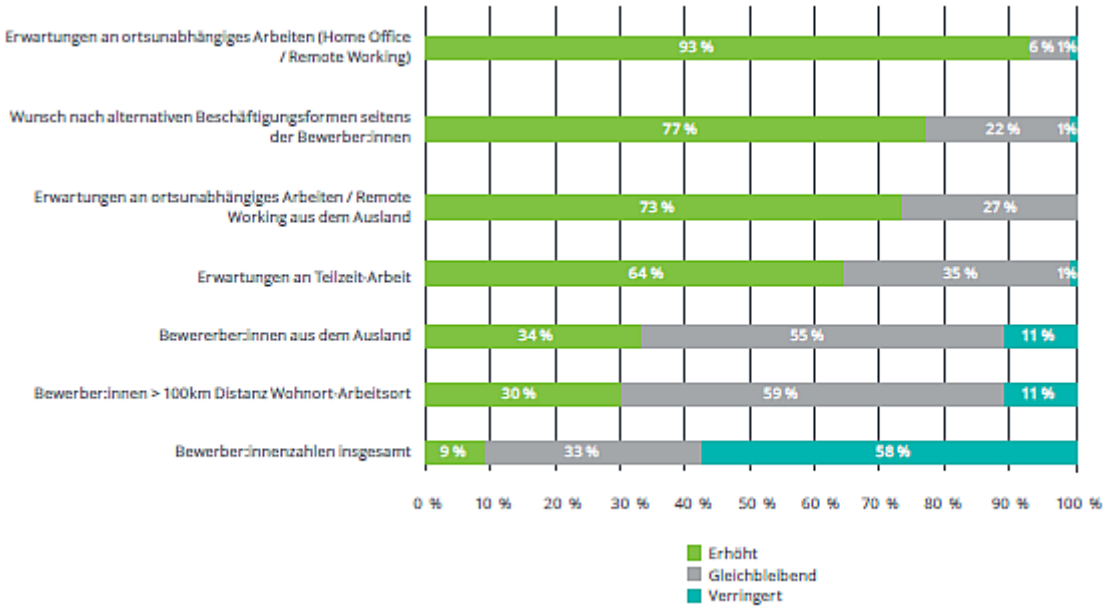


Abb. 4.1, Veränderte Situation der Bewerbenden
(Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 12)

Kellner, Korunka und Kubicek stellen 2017 (S. 6f.) fest, dass mangels klarer gesetzlicher Definition und Regelung die Vertrauensarbeitszeit in der Unternehmenspraxis sehr unterschiedlich geregelt ist und überwiegend auch nur bei Top-Führungskräften Anwendung findet. In den meisten Fällen wird das Modell der Gleitzeit mit Kernzeit als flexibles Arbeitszeitmodell verstanden und Beschäftigten in Unternehmen angeboten. Dazu führt Kellner (2017, S. 6) aus, dass Unternehmen in Zusammenhang mit Vertrauensarbeitszeitmodellen, häufig Bedenken hinsichtlich Erreichbarkeit und Besetzungszeiten gelten machen (vgl. Kapitel 3.). Kubicek (2017, S. 8) sieht gerade bei mittelständischen Unternehmen eine große Erwartungshaltung hinsichtlich der physischen Anwesenheit ihrer Mitarbeitenden, wogegen in großen Unternehmen klare Richtlinien hinsichtlich einer erwarteten Erreichbarkeit, auch für mobil arbeitende Beschäftigte gelten.

Die oft ersten Erfahrungen mit Home-Office im Jahr 2020, veranlassen mehr als die

Hälfte der Unternehmen, klare Regeln und Erwartungen für Flexibilität und Erreichbarkeit beim Arbeiten im Home-Office einzuführen (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 13). Zwei Jahre später, im Jahr 2022, sind schon 73 Prozent der Unternehmen durchaus gewillt, ihren Mitarbeitenden sehr flexible Arbeitsmodelle anzubieten, sehen sich aber hinsichtlich ihrer Möglichkeiten durch komplexe steuer-, sozialversicherungs- und arbeitsrechtliche Reglements stark eingeschränkt (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 5).

Die wesentlichen Erkenntnisse dieser drei Studien werden in Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt.

Jahr	Sample	Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle	Mobiles Arbeiten und Home-Office	Haltung der Führungskräfte
2017	412	61% Gleitzeit mit fixer Kernzeit. Nur selten Gleitzeit ohne Kernzeit.	20% ermöglicht mobiles Arbeiten. 50% ermöglicht nur Einzelpersonen Home-Office.	77% erwarten physische Anwesenheit der Beschäftigten. 22% erwarten die Erreichbarkeit von Mitarbeitenden auch in deren Freizeit.
2020	300	In dieser Studie nicht repräsentativ.	90% setzten Home-Office während der Lockdowns für den Großteil ihrer Mit-arbeitenden ein.	70% legen hohen Wert auf die virtuelle Verfügbarkeit ihrer Beschäftigten. 86% setzen hohes Vertrauen in ihre Mitarbeitenden während Home-Office Tätigkeiten.
2022	590	44% der Unternehmen ermöglichen 2 bis 3 Tage Home-Office / Telearbeit. 30% bieten individuelle oder bereichsspezifische Regelungen für die Planung von Home-Office- / Telearbeits-Tage.	94% bieten Home-Office und Telearbeit breitflächig an. 89% der Beschäftigten nutzen Home-Office bzw. Telearbeit. 93% bemerken eine starke Erwartungshaltung ortsunabhängig und flexibel arbeiten zu können.	60% sehen eine positive Entwicklung hinsichtlich Produktivität und Leistung durch flexible Telearbeit. Home-Office / Telearbeit erschwert den On-Boarding Prozess und den impliziten Wissenstransfer.

Tab. 3, Metaanalyse, Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse (eigene Darstellung)

Besonders in der Technologie- und Telekommunikationsbranche wird schon 2017 Home-Office als Telearbeitsform angeboten und von Mitarbeitenden auch gerne genutzt. Auch flexible Arbeitsplatzsplatzkonzepte haben sich nach Auskunft von 60

Prozent der Studienteilnehmenden etabliert (Kellner, Korunka und Kubicek (2017, S. 8). Als Gründe für die Nutzung von Home-Office wird zumeist die Vermeidung langer Anfahrtswege und Anfahrtszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt (Kellner, Korunka und Kubicek (2017, S. 9).

Während der SARS-CoV-2-Lockdowns haben dann im Jahr 2020 über 90 Prozent der Mitarbeitenden, oft auch erstmals, Erfahrungen mit Home-Office. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass die Entscheidung Home-Office nutzen zu wollen, nicht mehr Mitarbeitenden überlassen war. Somit können viele neue Erfahrungen und Erkenntnisse im Umgang mit flexiblen und mobilen Arbeitsformen in sehr kurzer Zeit gewonnen werden. Dabei stellen knapp 80 Prozent der Studienteilnehmenden fest, dass konzentriertes Arbeiten im Home-Office leichter fällt als im Büro, was häufig auf Großraumbüros und ungeplante Unterbrechungen zurückzuführen ist. Allerdings fällt vielen im Home-Office Tätigen, die Zusammenarbeit und die Team-Kommunikation schwerer als im Büro. Auch fehlt 40 Prozent der länger im Home-Office tätigen Personen der informelle Austausch und das soziale Büroumfeld (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 6 - 8, 14).

Nach den pandemiebedingten Lockdowns haben im Jahr 2022 über 80 Prozent der Unternehmen Home-Office dauerhaft für Bereiche etabliert, in denen diese Arbeitsform zuvor (vgl. Kellner, Korunka & Kubicek, 2017) noch undenkbar schien. Digitalisierung verstärkt diese Entwicklung. Beschäftigte fürchten auch kaum noch negative Auswirkungen auf ihre Karrierechancen, da auch Führungskräfte, Kollegen und Kolleginnen verstärkt Home-Office nutzen und die Präsenzkultur nicht mehr so wesentlich ist. Neben einer wahrnehmbaren Produktivitätssteigerung, auch aufgrund einer sich veränderten Meeting- und Unternehmenskultur, sind dennoch negative Einflüsse bei längerfristiger Home-Office Tätigkeit bemerkbar. Negativ gestalten sich zum Beispiel die On-Boarding-Prozesse. Der reduzierte Wissensaustausch und die eingeschränkte bereichsübergreifende Kommunikation können langfristig Leistung und Produktivität negativ beeinflussen. (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 7f., 14).

Bei der Ausstattung privater Home-Office Arbeitsplätze berücksichtigen Unternehmen überwiegend die informationstechnologischen Komponenten, wie etwa Notebooks und Kollaborationstools. Auf Arbeitsplatzergonomie wird hingegen wenig Rücksicht genommen (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2020, S. 8, 9).

Wogegen bei der Gestaltung der Büroarbeitsplätze im Unternehmen sehr genau auf Ergonomie geachtet wird. Die Kosten für die ergonomische Ausstattung von Home-Office Arbeitsplätzen übernehmen allerdings nur 10 Prozent der Unternehmen (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 18).

Für Kellner, Korunka, Kubicek und Wolfsberger (2022, S. 32) zeigt sich anhand der Studienergebnisse die Veränderungswelle in der Arbeitswelt, welche erstaunlich schnell Einzug in den Unternehmensalltag gefunden hat und noch länger anhalten wird. (Vgl. Kapitel 4.1.5, Kohl, Sperber, Fehr & Rapp, 2022). Um dieser Veränderungsdynamik mit hybriden Arbeitsmodellen zu begegnen kann nur bedingt auf Best-Practice-Modelle zurückgegriffen werden, aber auch das bloße Hoffen auf eine Rückentwicklung zu altbekannten Arbeitsweisen wird nicht funktionieren (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022, S. 32). Kellner, Korunka, Kubicek und Wolfsberger (2022, S. 32) sehen daher Best-Fit-Lösungen, die Kernthemen der unternehmenseigenen Arbeits- und Führungskultur wiederspiegeln, als besser geeignet, um die neue Arbeitsrealität aktiv mitzugestalten.

4.1.5 New Work in der deutschsprachigen Schweiz

Peter analysiert 2019 den Umsetzungsgrad von New Work in große Unternehmen und KMU, im Rahmen der Schweizer Arbeitswelt 4.0 Studie. Dabei zeigt sich, dass im Jahr 2019 ca. 65,3% der Großunternehmen ihren Mitarbeitenden Home-Office ermöglichen, aber nur 56,7% der KMU (Peter, 2019, S. 57). Das lässt auch darauf schließen, warum nur 26,5% der KMU in den Büros Desk-Sharing nutzen, im Vergleich zu 46,2% der Großunternehmen (Peter, 2019, S. 57). Zudem spüren 2019 schon 91,5% der Großunternehmen und 88,1% der KMU ein steigendes Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten (Peter, 2019, S. 58).

Kohl, Sperber, Fehr und Rapp (2022) analysieren die Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie im Vergleich zu Studienergebnissen von Peter (2019). Dabei stellen Kohl, Sperber, Fehr und Rapp (2022, S. 1084 ff:) im Rahmen ihrer qualitativen Interviews mit 1144 Repräsentanten der Schweizer Wirtschaft fest, dass Unternehmen im Zuge der SARS-CoV-2-Krise sehr rasch hybride Arbeitsformen erfolgreich einführen (vgl. Kap. 4.1.4). Zudem haben sich

sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende rasch an flexible hybride Arbeitsmodelle und deren vorteilhaften Aspekte, wie gesteigerte Produktivität und höhere Zufriedenheit aufgrund verbesserter Work-Life Balance, gewöhnt (Kohl, Sperber, Fehr & Rapp, 2022, S. 1085). Da hybride Arbeitsformen die Unternehmenskultur stark beeinflussen, erhöht sich als Rahmen für Engagement und Zusammenarbeit, die Relevanz des Unternehmenszwecks im Einklang mit einer klaren Unternehmensvision (Kohl, Sperber, Fehr & Rapp, 2022, S. 1084). Kohl, Sperber, Fehr und Rapp (2022, S. 1085) gehen davon aus, dass hybride Arbeit zukünftig stärker unter dem Blickwinkel der Zusammenarbeit von Menschen zu betrachten sein wird und weniger im Kontext von mobiler Arbeit.

4.2 Modern Work Places im ruralen Raum

Bei der Definition eines ruralen Raumes gilt es nach Wiedermann und Klug (2021, S. 18) neben der Einwohnerzahl auch die gesamte Siedlungsstruktur und die Entfernung zum urbanen Raum abzubilden um auch die regional differenzierten Unterschiede zu berücksichtigen. Wiedermann und Klug (2021, S. 19) sehen eine Tendenz zur Rückbewegung von den Städten in nahegelegene ländliche Regionen aufgrund der hohen städtischen Verkehrsbelastung, den hohen Mieten bzw. Wohnungspreisen. Von dieser Veränderung können weiter entfernte rurale Regionen noch nicht profitieren, was sich aber aufgrund fortschreitender Digitalisierung ändern kann (Wiedermann & Klug, 2021, S. 19.).

Lindner (2019, S. 19) hingegen sieht schon 2019, dass die Digitalisierung von Arbeitsprozessen und der Einsatz digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools KMU in ruralen Gebieten die Möglichkeit eröffnet, auf weltweit verfügbare Fachkräfte zugreifen zu können. Alternativ eröffnet Home-Office urbanen KMU die Chance, auch Personen in ruralen Gebieten zu beschäftigen (Lindner, 2019, S. 19). Die Erfahrungen mit Home-Office während der SARS-CoV-2 Pandemie hat allerdings auch aufgezeigt, dass Wissensarbeit mehr als nur ein isoliertes Erledigen von Aufgaben ist (Markert, 2021, S. 40). Markert (2021) betrachtet das Home-Office daher nicht als das Büro der Zukunft, da einerseits die familiäre Abgrenzung schwer fällt, andererseits mangelnder sozialer Austausch krank machen kann. Vielmehr werden nach Markert (2021) zukünftig Büroarbeiten an vielen verschiedenen Orten,

wie dem klassischen Büro am Unternehmensstandort, im Home-Office und in Shared Workspaces ausgeübt werden (vgl. Kapitel 3.1.1, 3.1.2 und 4.1.3). Individuelle Arbeitsplatzangebote sind schon aufgrund der unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dabei verändern sich die Büros hin zu Kommunikations-Treffpunkten, während Home-Office und Shared Workspaces im Nahebereich der Wohnorte unnötigen Pendelaufwand vermeiden. (Markert, 2021, S. 40, 42)

Bähr, Biermann, Lietzau und Hentschel (2020) erforschen dazu im Einzugsgebiet deutscher Ballungsräume Angebote für mobile Arbeit, wie etwa Coworking-Spaces und Arbeitsflächen im halböffentlichen Raum, um zusammen, aber nicht unbedingt miteinander zu arbeiten. Bähr, Biermann, Lietzau und Hentschel (2020) zufolge sind Coworking und Shared-Work-Spaces im urbanen Raum schon lange ein bekannter Trend, der sich zumeist an Start-Ups, Selbstständige und Freelancer richtet. Aber neue Angebote im ruralen Bereich können mithelfen, die Abwanderung von Fachkräften aufzuhalten, den Zuzug in strukturschwache Gebiete zu forcieren und wirtschaftsschwache Regionen zu stärken. Für Beschäftigte bieten rurale Fernarbeitsangebote finanzielle, zeitliche und umweltbezogene Ressourcen-einsparungen (vgl. Kapitel 3.1.2). Aber auch rurale Betriebe können von diesen Angeboten des neuen Arbeitens auf dem Land profitieren. Somit sind rurale New-Work-Angebote nicht nur im Sinne der Ressourcenschonung interessant, sondern auch aus Gründen der Regionalentwicklung sinnvoll. Dennoch können die wirtschaftlichen Geschäftsmodelle, wie Coworking Center und Shared-Spaces für den urbanen Raum, nicht auf den ruralen Raum übertragen werden. Rurale Angebote für gemeinsam nutzbare Arbeitsplätze sind zwar gesellschaftlich wünschenswert, derzeit aber nur selten wirtschaftlich. Um langfristig solche Angebote bereitstellen zu können, wird es nötig sein, die wirtschaftliche Existenz durch Beteiligung der öffentlichen Hand, direkt über die Kommunalverwaltung oder durch Fördermaßnahmen, abzusichern. (Bähr, Biermann, Lietzau & Hentschel, 2020).

Auch Growe und Scheffer (2022) betrachten Coworking Spaces im ruralen Raum Deutschlands nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Aspekten, sondern auch unter dem Gesichtspunkt der Regionalentwicklung. Coworking Angebote abseits des wirtschaftlich lukrativeren urbanen Umfelds können Growe und Scheffer (S. 3 - 4)

zufolge mithelfen, den Marktdruck hoher Mieten in den Städten zu nehmen, und Luftverschmutzung oder Überlastung der Nahverkehrsangebote infolge verringerter Pendelbewegungen, abzuschwächen. Zudem bietet es sich an, Leerstände im ruralen Raum als günstige Räumlichkeiten umzufunktionieren und so den regionalen Wirtschaftsstandort zu stärken. Damit ließe sich auch der demografischen Entwicklung gegensteuern und der wirtschaftlich bedingten Landflucht begegen. (Growe & Scheffer, 2022)

Bei gemeinwohlorientierten Coworking-Angeboten (Bähr, Biermann, Lietzau & Hentschel, 2020) zeigt sich für Growe und Scheffer (S. 7 - 9), dass hier neben Arbeitsplätzen auch kommunale Interessen und multifunktionale Angebote zu berücksichtigen sind. Multifunktionale Angebote, wie sie im urbanen Raum schon gegeben sind, sind aus Sicht von Growe und Scheffer (S. 8) im ruralen Raum noch unterrepräsentiert (Growe & Scheffer, 2022).

Die wesentlichen Unterschiede, wie insbesondere die Finanzierung durch öffentliche Mittel von gemeinwohlorientierten zu gewinnorientierten Coworking-Spaces sind in Tabelle 4 zusammengefasst.

	Coworking-Space, gemeinwohlorientiert	Coworking-Space, gewinnorientiert
Organisationsstruktur	Kleine Struktur, wird unabhängig geführt.	Große Struktur, kombiniert Immobilienunternehmen und Marktvermittlung.
Ziele der Betreiber	Fokus liegt auf ökonomischer Nachhaltigkeit mit sozialer Wirkung für gesellschaftlichen Mehrwert	Fokus liegt auf ökonomischer Gewinngenerierung.
Strukturen	Soziale Interaktionen und praktisches Arbeiten werden gefördert.	Auf Lifestyle und Kreativarbeit ausgerichtet.
Fördermittel	Betrieb wird oft durch öffentliche Finanzierung und Spenden unterstützt.	Bezieht keine Fördermittel.

Tab. 4, Coworking, Zusammenfassung der wesentlichen Unterschiede
(Nach: Growe & Scheffer, 2022, S. 3)

Auch Bonin, Eichhorst und Krause (2022, S. 23 ff.) sehen aufgrund fehlender Agglomerationsvorteile keine einfache Übertragbarkeit von urbanen Coworking Geschäftsmodellen auf Coworking-Angebote im ruralen Raum, welche in der Regel auch finanzielle Fördermittel benötigen. Bonin, Eichhorst und Krause (S. 24)

beschreiben kommunal betriebene Coworking Spaces als multifunktional genutzte Zentren mit Arbeitsplätzen, Verwaltungsbüros und Räumlichkeiten für Weiterbildungsangebote (vgl. Growe & Scheffer, 2022, S. 7 - 9). Ob Beschäftigte auch Angebote ihrer Arbeitgebenden zur Nutzung dieser ruralen Coworking-Spaces bekommen werden, ist noch nicht empirisch ausreichend erforscht (Bonin, Eichhorst & Krause, 2022, S. 25). Für urbane Unternehmen bietet der Entfall teurer städtischer Büromieten Kostenvorteile (Bonin, Eichhorst & Krause, 2022, S. 25).

5 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

5.1 Welche Auswirkung kann die Ausgestaltung von Arbeitsort, Arbeitsplatz und Arbeitszeitmodell auf Mitarbeitende im Unternehmen haben?

Arbeitsorte sind vom Unternehmen im Rahmen des Arbeitsvertrages (AVRAG 1993) bekanntzugeben und sollten zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden vereinbart werden (vgl. Kap. 2.1). Am Arbeitsort gilt der zur Erfüllung der zugewiesenen organisationalen Aufgaben mit zweckmäßigen Betriebsmitteln ausgestattete jeweilige Handlungsort als Arbeitsplatz (Kap. 2.2), und Büroarbeitsplätze sind aufgrund gesetzlicher und normativer Vorgaben unter ergonomischen Aspekten zu gestalten (Kap. 3.1.1). Wird dabei längere Bildschirmarbeit verrichtet, sind zusätzliche Regeln zu berücksichtigen (Kap. 2.3).

Sind Arbeitsorte außerhalb des Unternehmens gelegen, kann Wissensarbeit in Form von Telearbeit (Kap. 2.5) an Arbeitsplätzen im Privatbereich der Beschäftigten (Home-Office) oder an anderen Arbeitsplätzen (mobiles Arbeiten) geleistet werden (Kap. 3.2, 3.2.1).

Neben Arbeitsplatzergonomie und technologischer Ausstattung ist auch auf soziale Faktoren und das psychische Wohlbefinden von Beschäftigten, zur Erhaltung der mentalen Gesundheit (Kap. 3.1) und als Motivator für engagierte und wertschöpfende Wissensarbeit (Kap. 3.1.1), zu achten. Allerdings gelten bei Büroarbeiten oftmals unterschiedliche Anforderungen für unterschiedliche Arbeits-aufgaben, und Beschäftigte stellen auch aufgrund ihrer individuellen Bedürfnisse unterschiedliche Anforderungen an ihre Büroarbeitsplätze (Kap. 3.1.1).

Für Telearbeitsplätze sind diese Faktoren und Kriterien analog anwendbar (Kap. 3.2, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.4). Flexibel und individuell gestaltbare Raumkonzepte, die sowohl Kommunikations- als auch Rückzugsmöglichkeiten bieten, helfen die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten bei ihren anspruchsvollen wechselnden Tätigkeiten besser zu berücksichtigen (Kap. 3.1.1 und 3.1.3).

Insbesondere flexibel wählbare, hybride Arbeitsorte erfordern eine flexible Arbeitszeitgestaltung um die vorteilhaften Aspekte, welche die örtliche Unabhängigkeit des Arbeitsplatzes mit sich bringen kann, bestmöglich umsetzen zu können (Kap. 4).

Zunehmend werden neben wirtschaftlichen Überlegungen (Kap. 3.1.3) auch ökosoziale und ökologische Belange bei der Wahl des Arbeitsortes relevant (Kap. 2.7, 2.11, 3.1.2., 4.1.1, 4.1.2). Dabei dürfen betriebswirtschaftliche Aspekte, wie Standortkosten und die Kosten eines Büroarbeitplatzes, bei der Betrachtung der Arbeitsflexibilisierung (Kap. 3.1.1, 3.1.3) nicht umberücksichtigt bleiben.

Die Wahlfreiheit von Arbeitsorten und Arbeitsplätzen sowie die Mitgestaltungsfähigkeit der Arbeitszeiten schaffen Arbeitsbedingungen, die den hohen Erwartungshaltungen der Beschäftigten sehr entgegenkommen und ein starkes organisationales Commitment bewirken (Kap. 4.1.1, 4.1.2). Diese flexible Arbeitsmodellgestaltung ermöglicht Unternehmen und Beschäftigten die Kohärenz von Berufs- und Privatleben (Hellert, 2020, S. 214), welche die Balance und Vereinbarkeit von beruflichen, wie auch privaten Verpflichtungen und Anliegen, ermöglicht. Dabei darf Freizeit nicht mehr ausschließlich als Erholungszeit oder Zeit zum Vergnügen betrachtet werden, da zunehmend die Erfüllung von Sorgearbeit die berufsfreie Zeit dominiert, und andererseits, Wissensarbeitende auch durchaus bereit sind während ihrer Freizeit sinnstiftende berufsbezogene Aufgaben wahrzunehmen (Kap. 2.8, 3.2.3, 4.1).

Zusammenfassend kann die erste Subforschungsfrage dahingehend beantwortet werden, dass sich möglichst individuell zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden gestaltbare flexible Arbeitsmodelle, positiv auf die Arbeitsqualität und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden und die Bindungsbereitschaft an das eigene Unternehmen, auswirken können.

5.2 Inwiefern beeinflussen moderne Arbeitsmodelle die Attraktivität von Unternehmen im Wettbewerb um Arbeitskräfte?

Technologische Entwicklungen erleichtern die breite Auseinandersetzung mit der ökosozialen und ökologischen Ausrichtung und dem Wirken von Unternehmen (Kap. 2.11). Unternehmen nutzen diese Entwicklung um sich entsprechend strategisch zu positionieren und zielgerichtet zu informieren (Kap. 2.9, 2.10). Je authentischer und intensiver die transparente Wahrnehmung der Unternehmensmarke die

Erwartungshaltungen der eigenen Mitarbeitenden wiederspiegelt, desto stärker ist die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Werten und Zielen des Unternehmens und die Bereitschaft als Markenbotschafter nach Innen und Außen einzutreten (Kap. 2.7, 2.10, 4.1.2).

Aufgrund demografischer und gesellschaftspolitischer Entwicklungen am Arbeitsmarkt haben Unternehmen, neben soziodemografischen und sozioökonomischen Faktoren, bei der Suche nach Mitarbeitenden auch den stärker werdenden Wunsch nach sinnstiftender und selbstbestimmter Arbeit zu berücksichtigen, um geeignete Arbeitssuchende erfolgreich ansprechen und für das Unternehmen gewinnen zu können (Kap. 4.1.2, 4.1.3). Gleiches gilt, um die Bindungsbereitschaft der Mitarbeitenden an das Unternehmen zu stärken, zu erhalten und, im Falle des Wiedereinstieges, zu ermöglichen, aber auch, um die Flexibilisierung von Lebensabschnitten der aktiven und potentiellen Beschäftigten abbilden zu können (Kap. 2.7, 3.2.2, 4.1.1, 4.1.2).
Trotz steigender Relevanz der Gestaltung von Arbeitsumfeldfaktoren, wie Kultur, Werte und Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Arbeitsorten, müssen moderne Arbeitsmodelle zudem auch kooperativ und bedürfnisbezogen sein, ohne dabei auf traditionelle Arbeitsformen verzichten zu müssen (Kap. 4.1.1).

Mit fortschreitender Digitalisierung von Gesellschaft und Unternehmensprozessen, ist Wissensarbeit nicht mehr zwingend an den traditionellen physischen Büroarbeitsplatz gebunden, da moderne Informations-, Kommunikations- und Kollaborationstechnologien das Zusammenarbeiten über räumliche Grenzen hinweg ermöglichen (Kap. 3.1.4). Insbesondere jüngere Personen, die mit moderner, digital vernetzter Technologie sehr vertraut sind, fordern ortsunabhängiges und hybrides Arbeiten ein (Kap. 3.2.3). Dennoch sehen viele Führungskräfte und auch Mitarbeitende die Verbundenheit gegenüber der Organisiation und dem Team bei längerer Telearbeit gefährdet und präferieren daher die physische Arbeitsleistung im Büro (Kap. 3.1.3, 3.1.4, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4).
Die Auseinandersetzung mit dem Thema Home-Office während der SARS-CoV-2-Pandemie zeigt aber auch auf, dass insbesondere kleine und mittelgroße Unternehmen noch starke Defizite hinsichtlich der digitalen Transformation ihrer Arbeitsprozesse haben und auch nur geringe Erfahrung mit flachen Hierarchien und

hybrider Führung aufweisen (Kap. 3.2.2, 3.2.3, 4.1.4). Dabei ermöglichen die Digitalisierung von Arbeitsprozessen, der Einsatz digitaler Kommunikations- und Kollaborationstools, sowie flexible Arbeitszeitregelungen, den Zugriff auf weltweit verfügbare Fachkräfte.
Telearbeit erlaubt aber auch urbanen Unternehmen, Personen in ruralen Gebieten zu beschäftigen, da Zeit- und Kostenaufwand für Pendelbewegungen entfallen können (4.2).

Ergänzend zur Beantwortung der ersten Subforschungsfrage kann ordentlich dargelegt werden, dass partizipativ konzipierte, flexibel und dynamisch gestaltbare Arbeitsmodelle, die neben Unternehmensinteressen und der Work-Life-Kohärenz der Beschäftigten, auch ökosoziale, ökologische und sozioökonomische Belange ansprechen und berücksichtigen, insbesondere bei jüngeren Personen, die Bereitschaft das Unternehmen als relevanten und attraktiven Arbeitgebenden wahrzunehmen, positiv verstärken.

6 Empirie

Ziel dieser Arbeit ist es, die Relevanz des Angebotes moderner Back-Office Arbeitsmodelle und deren Einfluss auf das Employer- und Employee-Branding der KMU in Ostösterreich, zu erforschen. Wie moderne Arbeitsmodelle aus aktueller wissenschaftlicher Sicht ausgestaltet sein können, ist bereits in Kapitel 3 und 4 ausführlich dargelegt worden, und die interferierende Kohärenz von Arbeitsmodellen und Personalmanagement kann nachvollziehbar abgeleitet werden.
Während Kapitel 3 und 4 vorwiegend Erkenntnisse internationaler Studien zu mittelgroßen und großen Unternehmen wiederspiegeln, gilt es nun zu klären, welche modernen Back-Office Arbeitsmodelle von den KMU in Ostösterreich bereits eingesetzt werden, bzw. welche Gründe aus deren Sicht dagegen sprechen. Dazu wird auch die objektive und subjektive Sicht der KMU in Ostösterreich hinsichtlich Chancen und Risiken bei der Einführung von Fernarbeitsmodellen, insbesondere in Bezug auf das Personalmanagement, wie z.B. Recruiting, On-Boarding Prozesse und die Mitarbeiterbindung, dargelegt.
Diese Fragestellungen sind aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht hinreichend untersucht und geklärt. Demnach liegen auch nur wenige Arbeiten zur Verifizierung beziehungsweise zur Falsifizierung der Arbeitshypothesen vor (Diekmann, 2007, S. 531f).

6.1 Das Forschungsdesign

Die Empirie baut auf den in Kapitel 3 und 4 gewonnenen Erkenntnissen (Ebster & Stalzer, 2017, S. 156 ff., 200 - 205) auf. Als Methode für die unvoreingenomme Klärung der offenen Forschungsfragen, wird ein interpretatives, qualitatives Forschungsdesign (Froschauer & Lueger, 2020) gewählt, wobei die Fokussierung auf das Untersuchungsobjekt den Rahmen für eine offene, nicht standardisierte Befragung bildet. Entgegen der einengenden quantitativen Erhebung, bietet die qualitative Form eine möglichst vollständige Erhebung des Ist-Zustandes (Broda 2006, S. 111). Die Wahl des Interviews als Erhebungsform ermöglicht die Gewinnung sämtlicher offenen und verdeckten, verbalen und nonverbalen Informationen (Brüsemeister, 2008, S. 15), und erlaubt dem Forschenden die direkte soziale Interaktion auf die Antworten der Interviewten (Scholl, 2016, S. 20 f.).

Befragten wird es ermöglicht, ausführlich ihre eigenen Erfahrungen und Sichtweisen (Flick et al., 2014, S. 16, 25) auf Basis ihrer Werte, Einstellungen, Meinungen und Erlebnisse (Reinders, 2005, S. 97) darzulegen, wobei das subjektbezogene Verstehen von Verhaltensweisen und Zusammenhängen im Vordergrund steht (Röbken & Mitschke, 2021, S. 15 f.). Neben dieser qualitativen Erhebungsform dient die regelgeleitete und intersubjektiv nachvollziehbare qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) als geeignetes Instrument, um die große Menge ergebnisoffener Informationen systematisch zu analysieren, und die gewonnenen Daten geordnet und strukturiert auszuwerten und zu verarbeiten.

6.2 Erhebungsmethode

Einem offenen und nur leicht strukturierten Leitfaden folgend, wird als Forschungsdesign die qualitative Befragung in Form von problemzentrierten Interviews (Graf, Hienerth, Kovarova-Simecek & Süssenbacher, 2009, S. 116-120) mit Experten und Expertinnen aus der Wirtschaftswelt Ostösterreichs, gewählt. Die dafür getroffene Auswahl (Kapitel 6.3) erlaubt es, dass unterschiedliche Erfahrungswerte und Perspektiven einfließen und sich dem Thema nähern.

Wesentliches Merkmal des problemzentrierten Interviews ist es, dass die Interviewenden mit zurückhaltendem Interesse offene Fragen stellen, welche den Erzählfluss der Interviewten anregen sollen, um ausschweifende, vielfältige und detaillierte Aussagen zu Tage zu bringen (Kepper, 1994, S. 34–35). Eine gewisse Standardisierung durch einen vorgefertigten Leitfaden erleichtert dabei die Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2007, S. 465) im Zuge deren Analyse. Dabei dient der Leitfaden dem Fragenden lediglich als schriftliche Unterstützung um allen zu Interviewenden dieselben Anstöße zum Reflektieren, auf gleiche Art und Weise und ohne einer bestimmten Ergebniserwartung zu den wichtigsten Fragestellungen, anzubieten (Gläser & Laudel, 2009, S. 143). Das offene Design lässt zudem situative systemische Fragetechniken, wie offene Fragen (Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold, 2019), zirkuläre Fragen (Reich, 2009, S. 3 ff.; Ellebracht et al., 2018, S. 42 ff.), Reframing (Schlippe & Schweitzer, 2013, S. 312) und paradoxe Interventionstechniken (Königswieser & Exner, 1998, S. 37) zu, um die Qualität der

Antworten entscheidend zu verbessern. Die Interviewten werden angeregt sich noch intensiver mit dem Forschungsthema zu beschäftigen, gelebte Regeln zu hinterfragen und Unbewusstes anzudenken. Der für diese Offenlegung notwendige Freiraum wird durch den Fokus auf Einzelinterviews und der Zusicherung von Vertraulichkeit und Pseudonymität gewährleistet (Lamnek, 1989, S. 66).
Allen interviewten Personen und deren Unternehmen wird vor Gesprächsbeginn Vertraulichkeit zugesichert, und durch faktische Anonymisierung von unternehmenskritischen Informationen im Zuge der Transkription und die Gewährleistung des Datenschutzes durch formale Anonymisierung personenbezogener Daten, gewährleistet (Liebig et al., 2014, S. 13 f.). Zudem wird die Zustimmung für die elektronische Gesprächsaufzeichnung vorab eingeholt.

6.3 Stichprobenauswahl

Die Auswahl der interviewten Personen (Tabelle 5) erfolgt aufgrund Ihrer unterschiedlichen Erfahrungen in Bezug auf die Themen dieser Arbeit. Einerseits werden Experten und Expertinnen mit Führungs- und Personal-Aufgaben aus dem Wirtschaftsbereich interviewt. Andererseits werden auch Repräsentanten und Repräsentantinnen der Arbeitnehmervertretung und professionelle externe Berater bzw. Beraterinnen mit entsprechender Expertise befragt. Im Sinne der Empirie und mit dem Ziel, ein repräsentatives Untersuchungsergebnis zu erarbeiten, werden insgesamt 10 Personen jeweils ca. 60 Minuten einzeln interviewt. Alle Interviewpartner sind in Ostösterreich beschäftigt oder haben ihren Unternehmenssitz in dieser Region.

Interview-partner	Branche	Position	Bürobe-dienstete
P1	Personenberatung	HR Management	15
P2	Mechatronik	Prokurist	5
P3	Softwareentwicklung	HR Management	25
P4	Informationstechnologie	Geschäftsleitung	49
P5	Lebensmittelproduktion	Personalmanagement	50
P6	Baugewerbe	Betriebsrat	240

P7	Steuerberatung	Geschäftsleitung	41
P8	Regionales AMS	Regionalleitung	N/A
P9	Unternehmensberatung	Personal und Recruiting	N/A
P10	IKT Strategieberatung	Geschäftsleitung	10

Tab. 5, Sampling - Empirie (Quelle: eigene Darstellung)

Die Auswahl repräsentieren sowohl Arbeitgebende als auch Vertreter der Arbeitnehmenden, da Arbeitsmodelle immer beide Parteien betreffen. War anfänglich geplant die Erfahrungen und die Sicht der Arbeitnehmenden stärker abzubilden, konnte dennoch kein Repräsentant bzw. keine Repräsentantin der Arbeiterkammer Niederösterreich und der Zentralstelle des Arbeitsmarktservices Niederösterreich für ein Interview gewonnen werden.

6.4 Auswertungsmethode

Die Auswertung der im Zuge der problemzentrierten Interviews gewonnenen Informationen erfolgt mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) bzw. Meuser und Nagel (2005). Den Qualitätskriterien wissenschaftlichen Forschens folgend, werden auf das gewonnene Datenmaterial basierende Analyseeinheiten kategorisiert, um diese regelgeleitet und systematisch, sowohl induktiv wie auch deduktiv, auszuwerten (Mayring, 2015, S. 86–87). Die elektronisch aufgezeichneten und anschließend transkribierten Gesprächsinhalte werden nach deren Reduktion in Bezug auf die gebildeten Kategorien analysiert. Dieses Verfahren erleichtert die wirtschaftswissenschaftliche Auswertung großer Textmengen (Graf et al., 2009, S. 131–132).

Nachdem die qualitative Inhaltsanalyse nicht ausschließlich auf explizite Aussagen fokussiert, fließt auch der Kontext zur Information in die Auswertung mit ein, um so auch subjektive Wahrnehmungen und Interpretationen des Interviewten zu erfassen (Meuser & Nagel, 2005, S. 80 ff.). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Meuser und Nagel (2005) orientiert sich an thematischen Einheiten, welche inhaltlich zusammengehörende Textpassagen bilden, wobei der gemeinsame Kontext der Interviewten und des Interviewleitfadens eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse

gewährleistet. Um die wichtigsten Aspekte des Ausgangsmaterials herauszufiltern beschreibt Mayring (2015, S. 85 ff.) eine materialreduzierende Vorgehensweise mittels Paraphrasierung und anschließender Selektion. Darauf folgen Zyklen der Bündelung, Konstruktion und Integration mit neuerlicher Selektion. Das sechsstufige Auswerteverfahren (Meuser & Nagel, 2005; Mayring, 2015) umfasst die Transkription, das Paraphrasieren, ein thematisches Ordnen, den thematischen Vergleich, die soziologische Konzeptualisierung und die theoretische Generalisierung.

Die tabellarische Analyse und Auswertung der transkribierten Interviews erfolgt im Rahmen dieser Arbeit durch Erläuterung des Kodierschemas, Aufschlüsselung der Kategorien sowie der Paraphrasierung der durchgeführten Interviews (Anhang A). Darauf aufbauend wird in Verbindung mit dem Interviewleitfaden ein Kategoriensystem bestehend aus Haupt- und Subkategorien erstellt (Anhang A). Die jeweiligen Kategorien und Subkategorien werden basierend auf die Kapitel 3 und 4, deduktiv konzipiert.

6.5 Qualitätssicherung

Die empirische Arbeit folgt den Empfehlungen allgemein gültiger sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Qualitätskriterien, nach Objektivität, Reliabilität und Validität (Hienert, Huber & Süssenbacher, 2009, S. 20; Mayring, 2015, S.123 f.), um die theoretischen Ansätze bestmöglich zu untermauern (Reichertz, 2019, S. 38).
Die Auswahlkriterien des vorgenommenen Samplings, die leitfadengestützten problemzentrierten Interviews, die systematische Herangehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse und Darstellung ihrer Ergebnisse, werden sachlich neutral und unvoreingenommen durchgeführt, um Objektivität zu gewährleisten. Validität wird durch die Wahl der geeigneten empirische Forschungsmethode erreicht, und Reliabilität aufgrund der Replizierbarkeit ihrer Ergebnisse auf Basis der angewandten Auswertungsmethode nach Mayring (2015, S. 123f:).

6.6 Ergebnisse nach Kategorien

Die Ergebnisse basieren auf Datenmaterial im Erhebungszeitraum von September bis Anfang Oktober 2022.

6.6.1 Back-Office Arbeitsplätze im KMU

KMU sind oft mit nur einem Unternehmensstandort repräsentiert (P2, P3, P5). Doch selbst wenn mehrere eigene Unternehmensstandorte betrieben werden, sind KMU daran interessiert, dass Mitarbeitende ihre Tätigkeiten am vom Unternehmen vorgegebenen Arbeitsort verrichten (P4, P6, P7, P8). Nur ein KMU (P1, Z. 122-124) sieht es im Sinne des Gefühls der Zusammengehörigkeit gerne, wenn, abhängig von der jeweiligen Tätigkeit, Mitarbeitende den Standort für ein bis zwei Tage pro Woche wechseln.
Dabei werden von KMU je nach vorhandenem Raumangebot und auch unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse (Kapitel 3.1.1, 2.3), Einzel- und Zweipersonenbüros (P1, Z. 19; P2, Z. 79; P4, Z. 146; P5, Z. 83; P6, Z. 147), aber auch Gemeinschaftsbüros (P3, Z. 106; P5, Z. 83, P7, Z. 101, 140; P10, Z. 65), und multifunktionale Räume (P4, Z. 150; P7, Z. 139) als fest bzw. flexibel (P1, Z. 127; P6, Z. 147) zugewiesene Back-Office-Arbeitsplätze angeboten. Shared-Desk Arbeitsplätze werden zumeist dann eingesetzt, wenn Home-Office und reguläres Büro gemeinsam genutzt werden (P1, Z. 128; P5, Z. 147; P3, Z. 137).

Aktuell kennen die interviewten KMU ausschließlich Home-Office als einzige Form von Telearbeit (P1 - P7, P10). Arbeiten im Home-Office wird mittlerweile von der Mehrheit der KMU als Wahloption angeboten (P1, P3 - P7, P10), dabei haben manche KMU erst aufgrund der SARS-CoV-2-Lockdowns erste Erfahrungen mit Home-Office gemacht (P1, P2, P5, P6). Somit können Mitarbeitende der meisten KMU auch weiterhin Home-Office als alternativen Arbeitsort nutzen, wobei bis auf zwei Unternehmen (P3, P4), alle anderen KMU auch das Arbeiten von anderen Orten im Rahmen von Home-Office, und ohne der angebrachten Differenzierung (P8, Z. 18) zu anderen Telearbeitsformen, akzeptieren bzw. erlauben. Lediglich Home-Office Arbeitsleistungen aus dem Ausland oder im Urlaub werden nicht akzeptiert (P5, Z. 160; P10, Z. 31).

Die rechtliche Einschränkung der Home-Office-Tätigkeit auf den privaten Wohnbereich wird als Nachteil für Arbeitgebende und Arbeitnehmende wahrgenommen (P4, Z. 14, 18, 24; P5, Z. 21, P7, Z. 29). Die mögliche steuerliche Geltendmachung von Aufwendungen im Home-Office wird hingegen positiv bewertet (P3, Z.18; P5, Z. 25), wogegen P5 (Z. 21, 27) die Bedingungen für eine steuerliche Berücksichtigung von Aufwendungen im Home-Office als nachteilig für Arbeitnehmende bemängelt.

Keines der interviewten KMU hat Erfahrung mit öffentlichen Shared-Spaces oder ähnlichen Miet-Arbeitsplätzen (Kap. 4.2). Auch P9 (HR-Beratung) und P8 (Arbeitsmarktservice) sind keine KMU im ruralen Raum bekannt, die derzeit solche Arbeitsorte für ihre Mitarbeitenden nutzen.

Nachdem KMU unterschiedliche Formen der Telearbeit vermengen und im Zuge der problemzentrierten Interviews Home-Office von mobiler Arbeit nicht abgrenzen, wird in Rahmen der weiteren empirischen Betrachtung nur noch der Begriff Telearbeit verwendet, soferne nicht explizit Telearbeit von zu Hause gemeint ist.

6.6.2 Ausgestaltung der Telearbeit im Back-Office von KMU

Grundsätzlich werden für Telearbeit die benötigten Computer, wie Desktop PC oder Notebook, als Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt (P1 - P7, P10). Darüber hinaus werden bei entsprechendem Bedarf Computerbildschirme (P3, Z. 39; P5, Z. 169; P7, Z. 110; P9, Z. 146) oder Drucker (P2, Z. 75) beigestellt.
Als eines der Kriterien, warum dezentrale Telearbeit funktioniert bzw. nicht gut funktioniert, wird von P7 (Z. 35, 86) das Vorhandensein, bzw. von P2 (Z. 18, 32) das Fehlen von zentraler digitaler Datenhaltung erachtet. Die entsprechende Softwareunterstützung und Kollaborationstools (P1, Z. 36; P3, Z. 148; P5, Z. 100; P9, Z. 148) werden besonders für hybrides Arbeiten als relevant gesehen.
Wenngleich den KMU durchaus bewusst ist, dass bei längerer Telearbeit auch auf die Ergonomie des Arbeitsplatzes zu achten ist (P1, P2, P3, P5, P8), wird das in der Praxis nur von wenigen KMU (P1, Z. 145; P3, Z. 33) auch umgesetzt. Hier sieht P5 (Z. 29-38) insbesondere die Arbeitgebenden in der Pflicht, da Arbeitnehmende hier wenig Handlungsspielraum haben.

Einige KMU betrachten Telearbeit auch unter dem Aspekt von Datensicherheit und Datenschutz (P4, Z. 209; P7, Z. 89, 116; P8, Z. 44, 160; P10, Z. 22, 24) und achten deshalb auf die Verwendung dienstlicher IKT-Komponenten in Verbindung mit Telearbeit.

Positive Erfahrungen mit Telearbeit

Für P1 (Z. 29-30) war die Einführung von Telearbeit während der angeordneten SARS-CoV-2-Lockdowns die einzige Möglichkeit den Bürobetrieb zu gewährleisten. Jetzt ermöglicht Telearbeit, dass auf die individuellen privaten Bedürfnisse von Mitarbeitenden bei der Arbeitsgestaltung besser Rücksicht genommen werden kann (P1, Z. 31-35; P10, Z. 57-63).

Auch die mit der Einführung von Telearbeit notwendigerweise einhergehende Dynamik hinsichtlich der Optimierung von Arbeitsprozessen und Digitalisierungsprozessen wird positiv erwähnt (P1, Z. 36 - 40; P5, Z. 93-96), und es kann auch eine spürbar positive Entwicklung der Mitarbeitenden, hin zu mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung, festgestellt werden (P4, Z. 68; P5, Z. 99; P7, Z. 41).

KMU bemerken zudem eine gesteigerte Arbeitsqualität im Zuge von Telearbeit, insbesondere bei Arbeiten, die starke Fokussierung und hohe Konzentration erfordern (P1, Z. 55, 97; P3, Z. 60; P4, Z. 124; P5, Z. 83, 96), sofern bei Telearbeit die entsprechenden Arbeitsbedingungen dafür gegeben sind. Womöglich erleben Mitarbeitende während ihrer Büroarbeit im Unternehmen mehr Ablenkung und Störung als zu Hause (P1, Z. 55; P5, Z. 84).

Auch der Entfall von Pendelzeiten (P3, Z. 62; P5, Z. 72; P10, Z. 57-59) und die damit einhergehenden Kostenersparnis (P3, Z. 86; P5, Z. 72) aufgrund von Telearbeit wird von Mitarbeitenden positiv gesehen.

Negative Erfahrungen mit Telearbeit

Als negative Effekte nach längerer Tätigkeit in Form von Telearbeit, werden die geringe zwischenmenschliche Kommunikation im Team und die sich verringernde soziale Bindung an das Unternehmen wahrgenommen (P1, Z. 38, 104; P3, Z. 92; P5, Z. 116-119; P6, Z. 50-60; P7, Z. 20, 40; P10, Z. 50, 65).

Allerdings ist auch die Tendenz zur „Neidkultur“ zwischen Beschäftigten, welche die

Erlaubnis zur Arbeitsleistung mittels Telearbeit genießen, und jenen Beschäftigten, die aufgrund ihrer Arbeitsprozesse keine Telearbeit verrichten können, bemerkbar (P5, Z. 68-73; P8, Z. 103).
Infolge der räumlichen Distanz zu Mitarbeitenden wird bei längerer Telearbeit von Vorgesetzten ein unerwünschter Kontrollverlust erlebt, insbesondere in Organisationen mit ausgeprägter Hierarchie (P1, Z. 71; P4; Z. 81-88; P5, Z. 135-142; P8, Z. 104; P10, Z. 125-135).

Auch die Entgrenzung von Freizeit bzw. Familie und Beruf (P2, Z. 49, 52; P4, Z. 126-131; P5, Z. 97) wird öfter, die Gefahr der Selbstausbeutung (P5, Z. 87) hingegen kaum erwähnt.

Vereinzelt werden noch mangelhaftes Equipment und Softwareprobleme (P1, Z. 66; P5, Z. 152) als Hindernis oder Hemmnis für Telearbeit angesprochen.

6.6.3 Von KMU angewendete Back-Office Arbeitszeitmodelle

Im Schnitt gewähren KMU nun ihren im Back-Office Beschäftigten ein bis maximal zwei Tage Telearbeit pro Woche, wenn das aus privaten Gründen erforderlich ist (P1, Z. 51; P3, Z. 65; P7, Z. 16; P10, Z. 58).
Mit der Einführung von Telearbeit haben viele KMU nun ihr Arbeitszeitmodell auf Gleitzeit mit festen Kernarbeitszeiten (P3, Z. 163; P4, Z. 99; P5, Z. 97, 178; P6, Z. 88; P7, Z. 131; P10, Z. 140), unter Beachtung des jeweiligen Kollektivvertrages umgestellt. Wobei die Einführung des Gleitzeitmodells durch die Geschäftsleitung (P6, Z. 88) erfolgt, aber auch auf Wunsch der Belegschaft (P7, Z. 130) initiiert werden kann.
Eine sehr freie und flexible Gestaltung der Arbeitszeiten in Verbindung mit Telearbeit kann, aufgrund der engen rechtlichen Rahmenbedingungen, zu unerwünschtem finanziellem Mehraufwand infolge von Bereitschaftszeiten, Überstunden oder Nachtarbeit führen (P3, P4, P5, P10). Daher versuchen einige KMU, dem allgemeinen Trend (P9, Z. 60-62) folgend, die Viertage-Woche mit einem vorgegebenen freien Tag (P3, Z. 179; P6, Z. 204; P8, Z. 144), aber ohne Arbeitszeitreduzierung, zu evaluieren, mitunter wegen des erwarteten Einsparungspotenzials von Überstunden (P3, Z. 205).

Letztlich vereitelt diese Vorgehensweise aber echte Arbeitszeitflexibilisierung (P3, 183-191).

P5 bemerkt zudem, dass Mitarbeitende nun öfter auch die Themen Sabbatical und Arbeitszeitverkürzung ansprechen, da die Beschäftigten nach Ansicht von P5 (Z. 259) generell nicht mehr so viel arbeiten wollen.

P2 (Z. 105, 121, 125) sieht Arbeitszeitflexibilisierung bereits dann gegeben, wenn Mitarbeitende im Anlassfall telefonisch mitteilen, dass sie etwas später ins Büro kommen, oder bei Halbtagsbeschäftigung anstatt Vormittag am Nachmittag arbeiten, und das, soweit möglich, unbürokratisch genehmigt wird.

6.6.4 Flexibilisierung von Arbeitsmodellen in KMU

Wie bereits in Kapitel 4.1 dargelegt, erfordern flexible Arbeitsmodelle neben der flexiblen Wahlmöglichkeit von Arbeitsorten auch sehr flexible Arbeitszeitmodelle. Generell sehen P1 (Z. 23-25), P5 (Z. 192) und P6 (Z. 102-104, 114) derzeit aber wenig Handlungsspielraum für flexibles Arbeiten unter strikter Einhaltung geltenden Rechts, insbesondere aufgrund der starken Reglementierung im Rahmen der anzuwendenden Gesetze und Kollektivverträge (P1, Z. 168; P4, Z. 44-50, P5, Z. 189).
P5 (Z. 182-191) sieht ferner die generelle Beschränkung der Arbeitsleistung auf Wochentage hinderlich, aber aufgrund der notwendigen Aufzeichnungspflicht von tatsächlich geleisteten Arbeitszeiten und Überstunden infolge der zwingenden Monats- und Jahresdurchrechnung, selbst All-In-Verträge für nur mäßig geeignet, um wirklich flexible Arbeitszeitmodelle, welche die Wünsche von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden gleichermaßen wiederspiegeln, einzuführen.

Dabei fördert die Klarheit der flexibleren Gestaltbarkeit von Arbeitsort und Arbeitszeiten die persönliche Lebensplanung und ermöglicht eine einfachere Erfüllung privater Betreuungsaufgaben (P1, Z. 45-48; P3, Z. 84; P5, Z. 174-176).

Manche KMU evaluieren daher immer noch die endgültige Ausgestaltung ihrer Regeln zur Arbeitsflexibilisierung (P1, Z. 56-59; P3, Z. 21, 197-199; P4, 179-181).

Jedenfalls ist KMU die gesicherte telefonische Erreichbarkeit der Mitarbeitenden für Vorgesetzte (P2, Z. 125; P3, Z. 171; P5, Z. 170; P7, Z. 31; P10, Z. 61) und Kunden (P1, Z. 187, 198-201; P4, Z. 175; P7, Z. 35; P10, Z. 140) sehr wichtig, auch bei Back-Office-Tätigkeit in Form von Telearbeit.

Die Erfahrung der KMU im Umgang mit einer flexibleren Ausgestaltung der Back-Office-Arbeitsmodelle zeigt, dass förderliche Bedingungen klar definierte Aufgaben (P1, Z. 82) und die Berücksichtigung von sozialen Anliegen und von persönlichen Kompetenzen der Beschäftigten (P3, Z. 74; P4, Z. 77, P5, Z. 79; P8, Z. 117, 230-232) sind. Aufgrund hybrider Teamarbeit werden Führungsgespräche mit Mitarbeitenden nun öfter geführt und die Gespräche befassen sich nicht bloß mit Arbeitsthemen, sondern auch mit zwischenmenschlichen Aspekten (P1, Z. 90-91, P3, Z. 111-118, P4, Z. 111-117, P5, Z. 99-110), soferne ausreichend Zeit zur Verfügung steht (P1, Z. 92; P3, Z. 119).
Als hinderlich für flexible Back-Office Arbeitsmodelle wird hingegen eine ausgeprägte Nutzung von analogen Arbeitsprozessen und analogen Arbeitsmitteln gesehen, wie zum Beispiel klassische Papierarchive und handschriftliche Aufzeichnungen, da die Datenverfügbarkeit bei Telearbeit dann nur sehr eingeschränkt gegeben ist (P2, Z. 17-19, 26, 36, 133; P3, Z. 77).

Allerdings wird von den KMU auch festgestellt, dass nicht alle Back-Office-Tätigkeiten gleich gut geeignet sind, um zeit- und ortsunabhängig erbracht zu werden, wie zum Beispiel Entwicklungs- (P1, Z. 122-124), On-Boarding- und Kreativprozesse (P4, Z. 199; P9, Z. 103, 105, 133), die mitunter viele persönliche Abstimmungszyklen benötigen. Inwieweit die, von den interviewten KMU als ungeeignet beschriebenen, Tätigkeiten, durch Optimierung organisationaler Gestaltungsspielräume und mithilfe optimierter Arbeitsprozesse, dennoch auch unter flexiblen Arbeitsbedingungen ausführbar sind, liegt nicht im Fokus dieser Arbeit.

Die flexible Wahl und Gestaltung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten erfordert aus Sicht der KMU, dass Mitarbeitende bereits ein hohes Maß an Eigenverantwortung (P4, Z. 169; P7, Z. 46; P10, Z. 249), Selbstdisziplin (P1, Z. 202; P4, Z. 84, 131; P5, Z. 145) und die Kompetenz zur Selbstorganisation (P1, Z. 133-136, 139; P5, Z. 209; P6, 113) entwickelt haben.

Ob Mitarbeitende die Vorteile flexibler Arbeitsmodelle erfahren können, ist für P2 auch von der Anzahl der Beschäftigten im KMU abhängig. Wenn immer weniger Personal zur Verfügung steht, werden Mitarbeitende unentbehrlich im Unternehmen und können weder ihren physischen Büroarbeitsplatz für die Arbeitsleistung in Form von Telearbeit verlassen, noch ihre Arbeitszeiten flexibel gestalten (P2, Z. 140-143).

6.6.5 Reflexion von Employer- und Employee-Branding mit Arbeitsmodellen

Den meisten Geschäftsführern, Geschäftsführerinnen und Führungskräften der interviewten KMU ist der hohe Einflussfaktor von flexiblen Arbeitsmodellen auf das Employer-Branding (P3, Z. 223; P4, Z. 186; P5, Z. 174, 199; P7, Z. 155; P10, Z. 170, 189), auch aufgrund der einfachen Vergleichbarkeit (P1, Z. 173; P5, Z. 238; P6, Z. 46; P9, Z. 81) am mittlerweile sehr transparenten Arbeitsmarkt, bewusst. Zumeist ist auch die Relevanz der Kongruenz von transportierter zu gelebter Botschaft im Rahmen des Employer-Brandings den KMU bekannt (P4, Z. 189; P5, Z. 108-114, 203-207; P9, Z. 84), obwohl nicht immer, die von den Mitarbeitenden erlebte Arbeitskultur, der erwünschten Markenbotschaft gleicht (P3, Z. 188-192; P6, Z. 120).

Aktuell erleichtern die Nutzungszusage von Telearbeit bzw. das Angebot der Arbeitszeitflexibilisierung mittels Gleitzeit, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden (P1, Z. 30-35; P5, Z. 175; P7, Z. 119, 126).
KMU stellen aber fest, dass es aufgrund der angespannten Situation am Arbeitsmarkt aktuell sehr schwer ist, geeignete Mitarbeitende zu rekrutieren (P2, Z. 101; P5, Z. 215; P8, Z. 78; P9, Z. 64). Daher bewerben manche KMU (P3, Z. 214; P5, Z. 234) ihre Arbeitsmodelle aktiv oder im Wege ihrer Mitarbeitenden, zum Beispiel mit Hilfe des Modells „Mitarbeiter/-in wirbt Mitarbeiter/-in“ (P1, Z. 179), mitunter auch auf Basis von Prämienzahlungen (P5, Z. 235).
Allerdings nutzen nicht alle ruralen KMU Employer- bzw. Employee-Branding im Kontext von Transparenz und hybridem Arbeitsmodell bei der Suche nach neuen Mitarbeitenden (P8, Z. 48-50, 79, 87). Selbst im Recruitingprozess erwähnen die meisten KMU ihre flexiblen Arbeitsmodelle nicht bereits im Zuge der Stellenausschreibung (P9, Z. 38), sondern zumeist erst während des Bewerbungsgespräches (P1, Z. 174; P3, Z. 217; P7, Z. 76), selbst wenn von

Bewerbern und Bewerberinnen verstärkt nach der Möglichkeit von Home-Office (P1, Z. 174; P3, Z. 238; P6, Z. 47) und flexiblen Arbeitszeiten gefragt wird (P1, Z. 162-163; P6, Z. 150), bzw. diese Arbeitsbedingungen explizit eingefordert werden (P4, Z. 193; P5, Z. 149). Insbesondere jüngere Bewerber erwarten sich Transparenz zu den offerierten Arbeitsangeboten (P1, Z. 172; P3, Z. 216-219; P5, Z. 241), und auch Nachhaltigkeitsziele rücken immer stärker in den Fokus (P9, Z.192-198).

P8 (Z. 210-211) geht aber auch davon aus, dass flexible Arbeitsmodelle schon bald ihre Wirkung für Employer-Branding verlieren, da immer mehr Unternehmen ähnliche Arbeitsbedingungen anbieten werden und damit der Effekt von Exklusivität nivelliert wird.

6.6.6 Reflexion von Work-Life Balance in KMU

Flexible Arbeitsmodelle erleichtern es KMU, auf die sich rasch verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt besser reagieren zu können (P1, Z. 29-30). Aber auch auf sich verändernde Lebensumstände der Beschäftigten im KMU, wie zum Beispiel die Geburt eines Kindes, private Betreuungsaufgaben oder ein berufsbegleitendes Studium, und mitunter ganz banale private Angelegenheiten, kann situativ besser eingegangen werden, indem die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass Beschäftigte sich weiterhin dem KMU verbunden fühlen und nicht das Unternehmen verlassen (P1, Z. 31-35; P4, Z. 229-234, P5, Z. 113-115, 123, P7, Z. 17-18, 42).
Flexibilität lässt es zu, berufsbedingte Arbeit gut mit privaten Aufgaben und Interessen abzustimmen (P4, Z. 50-51; P8). Dabei sind nicht nur flexibel gestaltbare Arbeitszeiten, sondern auch die Nähe des Arbeitsortes zum Ort der privaten Verpflichtungen, relevant (P1, Z. 49-52; P2, Z. 110-114; P3, Z. 62; P6, Z. 72, P8, Z. 59).

Neben dem starken Wunsch nach Telearbeit, können KMU auch eine Tendenz dahingehend erkennen, dass Mitarbeitende wieder mehr im Firmenbüro arbeiten wollen (P1, Z. 56, 99; P3, Z. 64). Eine mögliche Verzerrung aufgrund der stark veränderten Sozialkontakte während der SARS-CoV-2-Lockdowns wird nicht direkt assoziiert. Allerdings können von den Interviewten folgende Kausalitäten für den Rückwärtstrend auf den Arbeitsplatz im Unternehmensbüro wahrgenommen werden:

- P1 (Z. 104-105) sieht darin den Wunsch nach Information und Teilhabe.
- P3 (Z. 65-89) bemerkt, dass vorwiegend Frauen den sozialen Kontakt und die gewohnten Abläufe im Büro wünschen, und Abstand zum privaten Wohnbereich suchen, selbst wenn Kinderbetreuungsaufgaben das Gegenteilige vermuten ließen. Auch einige männliche Mitarbeiter, die in Großraumbüros arbeiten, mögen keine längere Abwesenheit von ihrer gewohnten Büroumgebung.
- P4 (Z. 129-131) bezeichnet die Überschneidung von beruflicher Tätigkeit und familiären Verpflichtungen im Home-Office als sehr schwierig. Insbesondere für Frauen, da immer noch Erziehungsaufgaben überwiegend von Frauen wahrgenommen werden.
- P6 (Z. 76-79) sieht die Anzahl an durchgehenden Home-Office Arbeitstagen, und wie gut bzw. schlecht dabei die Abgrenzung von familiären Verpflichtungen während der Home-Office-Tätigkeit möglich ist, als ausschlaggebend.
- P7 (Z. 68-72) stellt fest, dass insbesondere Beschäftigte, die kurz vor der Pensionierung stehen, nicht in Form von ungewohnter Telearbeit arbeiten wollen.
- P8 (Z. 62-63) sieht vordergründig die gebotene Trennung von Privat und Beruf als Grund, warum manche Arbeitnehmenden wenig Interesse an Home-Office zeigen, wobei manchmal schon das Verlassen des eigenen Wohnbereiches die benötigte Abgrenzung bewirken kann.

Für P5 wird demnach selbstbestimmtes, eigenverantwortliches und wenig strukturiertes hybrides Arbeiten, nicht für alle Beschäftigte gleichermaßen geeignet sein (P5, Z. 208-209).

Negative Auswirkungen infolge der neuen Arbeitskultur

Wenn Mitarbeitende länger von außerhalb des Unternehmens arbeiten, bemerken Führungskräfte, dass Probleme mitunter verschleppt werden, wenn aufgrund von mehr Distanz die Hemmschwelle steigt, diese Probleme anzusprechen und einer Lösung zuzuführen (P1, Z. 68-70). Auch mentale Zustände, Unzufriedenheit oder Unter- bzw. Überforderung lassen sich bei Führung auf Distanz nur schwer ausmachen (P1, Z. 84-87, P3, Z. 144-149).

Bei jüngeren, zumeist männlichen, alleinstehenden Personen kann von P3 und P4

beobachtet werden, dass eine längere intensive Phase der Arbeitstätigkeit im Home-Office dazu führen kann, dass Mitarbeitende kaum noch Arbeitszeit von Privatzeit trennen, und dabei viel Zeit mit Online-Gaming verbringen (P3, Z. 92-97, P4, Z. 126-127).

6.6.7 Unternehmens- und Führungskultur der KMU im Kontext von New Work

Kapitel 6.6.6 zeigt auf, dass KMU sich mit den Beweggründen ihrer Mitarbeitenden, lieber im Unternehmensbüro oder doch auch gerne von zu Hause aus arbeiten zu wollen, auseinander setzen. Das lässt sich auch aufgrund des Diskurses hinsichtlich flexibler Arbeitszeitmodelle (Kap. 6.6.3) ableiten. Dennoch kann im Zuge der problemzentrierten Interviews kein einziges KMU auf evidenzbasierte Daten zu diesen Themen zurückgreifen und es werden oftmals subjektive Eindrücke der interviewten Geschäftsführenden und Führungskräfte wieder gegeben. Das deutet darauf hin, dass KMU über kein ausgeprägtes Veränderungs-, Lern- und Wissensmanagement auf Basis gesicherter, evidenzbasierter Dokumentation verfügen.
Für P1 bringt die Veränderung der gewohnten Arbeitsprozesse, weg von schnellen, beiläufigen, mündlichen Abstimmungen und Anordnungen, hin zu virtuellen Abstimmungen und digital übermittelten Anordnungen, eine nachhaltig Verbesserung der zuvor oft unzureichende Wissensdokumentation mit sich (P1, Z. 36-44).

Der Hinweis darauf, dass für die Entwicklung und Förderung einer hybriden Arbeitskultur (Kap. 6.6.4) nicht immer genügend Zeit zur Verfügung steht und diese Veränderungsprozesse zudem als sehr ressourcenbedürftig beschrieben werden (P1, Z. 180; P4, Z. 199; P5, Z. 57-65; P10, Z. 106-112), zeigt auf, dass in ruralen KMU von Seiten der Verantwortlichen aktuell noch wenig Engagement gegeben ist, moderne Arbeitsmodelle tatsächlich rasch zu etablieren.
Zugleich fürchten rurale KMU die mit New Work einhergehende mögliche neue Mobilität der ruralen Arbeitnehmenden am dynamischen Arbeitsmarkt (P9, 73-76), und suchen ihre Mitarbeitenden dennoch traditionell im geografischen Nahebereich des KMU (P5; P7; P8, Z. 59), auch wenn geeignete lokale Fachkräfte oft nicht im benötigten Umfang verfügbar sind (P2, Z. 101; P4, Z. 231; P9, 77).
Auch dieser Umstand lässt darauf schließen, warum rurale KMU eher restriktiv zu

den Themen Telearbeit und flexible Wahl der Arbeitsorte stehen und es begrüßen, dass ihre Mitarbeitenden nach den Erfahrungen der letzten Jahre, gerne wieder im Büro am Unternehmensstandort arbeiten (vgl. Kap. 6.6.6).
Dabei kann das ausgeprägte Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen großer urbaner Unternehmen dazu führen, dass der Arbeitsmarkt im kleinstrukturierten ruralen Raum für KMU, die diese Flexibilität nicht anbieten können oder wollen, noch schwieriger zu erschließen sein wird (P8, Z. 64-75).

KMU erachten Eigenverantwortung und Selbstbestimmtheit ihrer Mitarbeitenden für unbeaufsichtigtes, verantwortungsvolles Arbeiten mittels Telearbeit als förderlich (Kap. 6.6.4). Zum Zeitpunkt der empirischen Erhebung befinden sich Geschäftsleitung und Führungskräfte der KMU allerdings noch in den Analyse-, Lern- und Entscheidungsphasen, wie viel Eigenständigkeit und Selbstorganisation sie an ihre Mitarbeitenden tatsächlich abgeben wollen, und inwieweit sie ihren hybrid arbeitenden Beschäftigten, trotz verringerter Kontrollmöglichkeit, vertrauen können (P1, Z. 71, 75-79; P3, Z. 245-250; P4, Z. 82, 175, 197, 241; P5, Z. 224-231; P6, Z. 48-50; P10, Z. 188-211).
Während sich große Unternehmen ernsthaft mit der neuen Normalität flexibler Arbeitsmodelle beschäftigen (P9, Z. 23-26), assoziieren manche KMU New Work noch immer mit Arbeitsverweigerung (P9, Z. 23-25) und Bequemlichkeit (P10, Z. 43, 68, 81-82, 211).

Unternehmen, die schon länger in die Digitalisierung ihrer Arbeitsprozesse investiert haben, können während der SARS-CoV-2 Krise rascher auf die komplexen Herausforderungen von Telearbeit reagieren (vgl. Kap. 6.6.4). Wenn aber mehr Digitalisierung als eine Voraussetzung für die orts- und zeitunabhängige Arbeitskultur betrachtet wird, dann sieht P2 (Z. 24-41) das als besondere finanzielle Herausforderung für kleine Unternehmen, und es ist für P2 unsicher, ob die Mitarbeitenden kleiner Unternehmen diese digitalen Arbeitsprozesse dann auch akzeptieren (P2, Z. 24-41).

6.6.8 Zukunftsbetrachtung flexibler Arbeitsmodelle

Kapitel 6.6.1 bis 6.6.6 legen die aktuelle Situation in den KMU der interviewten

Personen dar. Dieses Kapitel reflektiert eine paradoxe Metaebene der Interviewten von einem idealen Arbeitsmodell:

P1 hofft, zukünftig selbstbestimmt, ortsunabhängig und ohne zeitliche Beschränkungen arbeiten zu können, allerdings stets auch in Abstimmung mit den operativen Anforderungen des arbeitgebenden Unternehmens (P1, Z. 198-187).
Auch P3 erwartet, dass Büroarbeit zukünftig sehr selbstbestimmt, partizipativ aber ohne Beschränkung der täglichen Arbeitszeit, ergebnisorientiert und dennoch mit der Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, geleistet wird (P3, Z. 254-264).
P4 erhofft, dass Arbeitgebende zukünftig an wenige rechtliche Vorgaben gebunden sind, um mittels individualisierten Rahmenvereinbarungen sehr flexible und rasch anpassbare Arbeitsmodelle, die sowohl die Unternehmesbelange als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfassen, ausgestalten zu können (P4, Z. 222-230).
Für P5 müssen zukünftige Arbeitsmodelle so flexibel sein, dass frei einteilbare Arbeitszyklen mit privaten und familiären Verpflichtungen gut abstimmbar sind, aber dennoch eine gute Abgrenzung zwischen Beruf und Privat ermöglichen (P5, Z. 244-249).
P7 hingegen sieht wenig Entwicklungspotenzial, da das eigene Unternehmen bereits jetzt fakultatives Home-Office mit sehr flexibler Gleitzeit anbietet. Dabei werden die Kernarbeitszeiten eigenverantwortlich im Team selbst abgestimmt, damit Mitarbeitende sich bei Bedarf gut austauschen können (P7, Z. 121, 143-145).
P9 geht davon aus, dass Arbeitsmodelle zukünftig paritätisch und partizipativ zwischen Unternehmen und Beschäftigten gestaltet werden, mit jener Flexibilität, die rasches Reagieren auf die sich stets ändernden Anforderungen der Unternehmen und die Bedürfnisse der Arbeitnehmenden ermöglicht. Dabei geht P9 davon aus, dass auch zukünftig zur Wahrung der Interessen der Organisation, ein Mindestmaß an Präsenzeiten im Unternehmen nötig sein werden (P9, Z. 97, 159-180).
P10 allerdings, sieht sehr flexible Arbeitsmodelle überwiegend als Nachteil für Arbeitgebende, da Arbeitnehmende fordern und Unternehmen diese Wünsche erfüllen sollen, ohne Rücksichtnahme, ob diese Arbeitsmodelle auch passend für das Geschäftsmodell des Unternehmen sind. P10 geht von einer baldigen Rückbesinnung der Arbeitssuchenden, auf die alte, traditionelle Arbeitswelt, aus (P10, Z. 224-225).

Zusammengefasst betrachtet, sind insbesondere flexibel, partizipativ und dynamisch gestaltbare Arbeitszeitmodelle zukunftsrelevant, die aufgrund der regulativen Rechtslage im Untersuchungszeitraum, für Beschäftigte im Angestelltenverhältnis noch kaum Anwendung finden, dabei aber die Basis für flexible hybride Arbeitsmodelle darstellen (Kapitel 4.1).

Um die notwendige Flexibilität verwirklichen zu können, braucht es P6 zufolge, minimale staatliche Arbeitsregularien um betriebsinterne Iindividuallösungen anbieten zu können, und auch mit Mut zur Lücke, ohne Generalisierung (P6, Z. 114-115, 125, 134).
Aus der Sicht von P1 haben viele Unternehmen insgeheim schon Lösungen zur Umgehung der Restriktionen eingeführt um besonders flexible Arbeitszeitmodelle schon jetzt zu ermöglichen (P1, Z. 204-205).
Die für P5 notwendige Anpassung des Arbeitsrechtes, welche flexibles Arbeiten dann unbeschränkt ermöglicht, scheitert nach Ansicht von P5 aktuell noch an der Blockadehaltung der Gewerkschaften (P5, Z. 192-193, P9, Z. 207), wobei P9 davon ausgeht, dass eine unflexibel agierende Sozialpartnerschaft der gelebten Realität im Arbeitsalltag nicht standhalten wird (P9, Z. 207).

6.7 Vergleich von KMU zu mittelgroßen und großen Unternehmen

Dieses Kapitel betrachtet die Erkenntnisse aus Kapitel 4.1 (Wittmann, 2022) und Kapitel 4.1.4 (Kellner, Korunka, Kubicek & Wolfsberger, 2022), die überwiegend große Unternehmen repräsentieren, mit den Ergebnissen der Empirie (Kapitel 6.6), die Arbeitsmodelle der KMU abbilden.
Die in Tabelle 6 erkennbare Lücke hinsichtlich der Anzahl von Büromitarbeitenden (6 - 14) ergibt sich aufgrund der im Sampling vertretenen KMU (Kapitel 6.3).

Wittmann zufolge, sehen jüngere Beschäftigte Teamarbeit relevanter als Arbeit im Home-Office (Wittmann, 2022, S. 23). Diese Erkenntnis lässt sich mit den Ergebnissen von Kapitel 6.6.2 und Kapitel 6.6.6 in Einklang bringen, wonach die geringe zwischenmenschliche Teamkommunikation im Home-Office negativ erachtet wird, und infolge dessen, Mitarbeitende wieder verstärkt im Unternehmensbüro

arbeiten wollen.
Nach Wittmann wünschen überwiegend jüngere weibliche Beschäftigte flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit im Home-Office arbeiten zu können (Wittmann, 2022, S. 35). Aufgrund der Ergebnisse von Kapitel 6.6.2, bewerten Mitarbeitende unabhägig von Alter und Geschlecht, Telearbeit infolge des Entfalls von Pendelzeiten und der damit einhergehenden Kostenersparnis als positiv. Hingegen zeigt Kapitel 6.6.6 auf, dass weibliche Beschäftigte überwiegend den sozialen Kontakt im Büro wünschen und aufgrund der schwierigen Abgrenzung zu privaten Verpflichtungen, eher nicht im Home-Office arbeiten wollen.
Wittmann zufolge ist die Akzeptanz von Seiten der Unternehmen bezüglich Arbeitszeitflexibilisierung und der selbstbestimmten Wahl des Arbeitsortes rückläufig (Wittmann, 2022, S. 39). Die empirischen Forschungsergebnisse lassen ähnliche Rückschlüsse zu (Kap. 6.6.7).

Nach einer beschleunigten Innovationsphase infolge der SARS-CoV-2-Lockdowns bieten nahezu alle österreichischen Unternehmen ihren Bürobediensteten die Möglichkeit der tageweisen Arbeit im Home-Office, wobei KMU hier etwas restriktiver vorgehen und maximal zwei Tage Home-Office pro Woche zulassen (Tabelle 6, Spalte 2).
Produktivität und Leistungsqualität im Home-Office werden generell positiv bewertet, wenngleich Unternehmen erkennen, dass nicht alle Arbeitsprozesse gleich gut für Telearbeit geeignet scheinen. Besonders On-Boarding und der inter- und intraorganisationale Wissenstransfer werden mit hybriden Arbeitssystemen erschwert (Tabelle 6, Spalte 4).

Während große Unternehmen eher die virtuelle Verfügbarkeit ihrer Mitarbeitenden bei der Arbeitsverrichtung im Home-Office erwarten, fordern KMU auch die telefonische Erreichbarkeit ihrer Beschäftigten ein, vordergründig um Kundenkontakte zu gewährleisten. Die Führungs- und Vertrauenskultur scheint in KMU weniger stark ausgeprägt zu sein als in großen Unternehmen (Tabelle 6, Spalte 3 & 4). KMU beschreiben überwiegend die Arbeitsqualität im Home-Office als gleichwertig oder besser gegenüber der Arbeitsleistung im Büro. Dennoch herrscht bei KMU Führungskräften und Geschäftsführern auch Zweifel, ob Mitarbeitende ohne Kontrollmöglichkeit durch Vorgesetzte ihre tägliche Arbeitszeit und ihr Arbeitspensum

im Home-Office korrekt einhalten (Kapitel 6.6.7, P3, Z. 92-97; P4, Z. 126-127; P9, 74-77; P10, Z. 43, 68, 81-82, 211).

(Büro-) MA	Anwendung flexibler Arbeitszeitmodelle	Erwartungshaltung der Führungskräfte	Stärken und Schwächen hybrider Arbeit
Große Untern. ≥ 250	Gleitzeit mit fixer Kernzeit 2 bis 3 Tage Home-Office oder Telearbeit Im Employer-Branding abgebildet	Virtuelle Verfügbarkeit der Beschäftigten wird großteils erwartet Hohes Vertrauen in ihre Mitarbeitenden während Home-Office Tätigkeiten. IT Arbeitsmittel werden zur Verfügung gestellt	Positive Entwicklung hinsichtlich Produktivität und Leistung. Radius für Recrutierung auf über 100km erweitert. On-Boarding Prozess und Wissenstransfer werden erschwert.
Rurale KMU ≥ 15	Gleitzeit mit fixer Kernzeit 4 Tage-Woche Vollzeit, in Erprobung 1 bis 2 Tage Home-Office, sofern nötig. Kaum im Employer-Branding abgebildet, zumeist erst im Bewerbungsgespräch erwähnt.	Physische Anwesenheit bzw. telefonische Erreichbarkeit der Beschäftigten für Vorgesetzte und Kunden wird erwartet Vertrauen in die Produktivität im Home-Office. IT-Arbeitsbehelfe und in Einzelfällen ergonomische Büromöbel werden zur Verfügung gestellt.	Positive Entwicklung hinsichtlich Produktivität, Leistung. Innovations-Trigger. Stärkere MA-Bindung und verbessertes Recruiting (Suchradius bis 25km). On-Boarding Prozess und Wissenstransfer werden erschwert. Nicht immer im Einklang mit Unternehmenskultur.
Rurale KMU ≤ 5	Normalarbeitszeit, bei Bedarf flexible Beginnzeit	Physische Anwesenheit wird vorausgesetzt.	Aufgrund der geringen Personalstärke lassen sich hybride Arbeitsmodelle nicht realisieren.

Tab. 6, New Work, Vergleich großer Unternehmen zu KMU

(Quelle: eigene Darstellung)

Ein relevanter Unterschied hinsichtlich KMU und großen Unternehmen zeigt sich in der Abbildung hybrider flexibler Arbeitsmodelle im Employer-Branding und seiner Anwendung im Rekrutierungsprozess (Tabelle 6, Spalte 2 & 4), zumal nur wenige KMU die Möglichkeit von Home-Office und flexiber Gleitzeit im Digital Marketing oder bei Stellenausschreibungen erwähnen (Kapitel 6.6.5).

Während KMU ihre Mitarbeitenden traditionell überwiegend im nahen Umkreis ihrer

Betriebsstandorte suchen, erweitern große Unternehmen den Gebietsradius bei der Mitarbeitersuche und nutzen dabei aktiv das Potential von Telearbeit (Tabelle 6, Spalte 4).

Allerdings zeigt sich auch, dass Unternehmen mit sehr wenigen Mitarbeitenden im Back-Office, Nachteile gegenüber personalstärkeren Unternehmen aufweisen und wegen der Unabkömmlichkeit der wenigen Büromitarbeitenden kaum Möglichkeiten für hybride Arbeitsmodelle sehen (Tabelle 6).

7 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

7.1 Welche Back-Office Arbeitsmodelle werden aktuell und in Zukunft von KMU in Ostösterreich eingesetzt?

KMU in Ostösterreich sind oftmals an nur einem Unternehmensstandort repräsentiert und unterhalten an diesen Arbeitsorten zumeist Gemeinschaftsbüros, Zweipersonen- und Einzelbüros mit fest zugewiesenen Arbeitsplätzen für ihre Mitarbeitenden. Fallweise und je nach Bedarf stehen Beschäftigten im Back-Office auch multifunktionale Räume zur Verfügung. Wenn Back-Office-Beschäftigte vermehrt von außerhalb der Bürostandorte arbeiten, werden auch flexibel zugewiesene Shared-Desk Arbeitsplätze genutzt. (Kap. 6.6.1)

Neben stationären Büroarbeitsplätzen am gewöhnlichen Arbeitsort, ermöglichen die meisten ostösterreichischen KMU ihren Back-Office-Beschäftigten für ein bis maximal zwei Tage pro Woche, die Arbeitsleistung in Form von Telearbeit. Wenngleich von KMU überwiegend Home-Office als aktuelle Form der Telearbeit genannt wird, so ist dies auch dem Umstand geschuldet, dass sich Home-Office als Begriff etabliert hat, und nur selten die Rechtsdefinition der Arbeitsbeschränkung auf den persönlichen Wohnbereich in die Betrachtung mit einfließt. (Kap. 6.6.1)

Mit anderen dislozierten Telearbeitsorten, wie etwa Shared-Spaces oder Coworking-Spaces (vgl. Kap. 4.2), haben rurale ostösterreichische KMU, soweit bekannt, noch keine Erfahrungen gemacht (Kap. 6.6.1).

KMU in Ostösterreich entscheiden unterschiedlich restriktiv, welchen Back-Office-Mitarbeitenden und in welchen Anlassfällen Home-Office gewährt wird (Kap. 6.6.3). Als entscheidende Faktoren bei der Erwägung, ob Beschäftigte ihrer Arbeit im Home-Office nachgehen können, werden zumeist persönliche Bedarfe der Beschäftigen genannt (Kap. 6.6.3), dennoch spielt dabei auch die Zahl an Bürobeschäftigten im Unternehmen eine maßgebliche Rolle (Kap. 6.6.4). Stehen nur sehr wenige Bürobeschäftigte dem KMU zur Verfügung, können Mitarbeitende Home-Office mitunter nicht in Anspruch nehmen, um nicht den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb zu gefährden (Kap. 6.6.4). Als Gründe für die Arbeitsleistung im Home-Office, werden überwiegend Zeit- und Kostenersparnis aufgrund eines verringerten Pendelaufwands und eine verbesserte Work-Life Balance angeführt. Bei genauerer Betrachtung fällt aber auf, dass Work-Life Balance zumeist damit assoziiert wird, dass aufgrund der

entfallenen Wegzeiten mehr Zeit für Sorgearbeit zur Verfügung steht und Betreuungspflichten einfacher nachgekommen werden kann (Kap. 6.6.2, 6.6.6, 6.6.8).
KMU in Ostösterreich haben die Erfahrung gemacht, dass nicht alle Mitarbeitende gleichermaßen, alternierende Arbeitsorte, hybride Arbeitsmdelle oder Home-Office, schätzen und anwenden wollen (Kap. 6.6.6), gleichfalls sind nicht alle Tätigkeiten und Arbeitsprozesse problemlos mittels Telearbeit ausführbar (Kap. 6.6.4).
Für die produktive, performante und selbstbestimmte Arbeitsleistung in Form hybrider Arbeitsorte bzw. mittels Home-Office, ist es vorteilhaft, wenn Back-Office-Beschäftigte bereits über hohe Kompetenzen in Selbstdisziplin und Selbstorganisation verfügen (Kap. 6.6.4, 6.6.6). Aufgrund individueller Fähigkeiten, unterschiedlichen organisationalen Anforderungen und persönlichen Präferenzen, wird Back-Office-Arbeit in normalen Büroumgebungen bzw. im Home-Office nachgegangen (Kap. 6.6.1, 6.6.4, 6.6.6).

Als Arbeitszeitmodell hat sich infolge der Einführung von Home-Office, bei ostösterreichischen KMU das Gleitzarbeitsmodell mit festen Kernarbeitszeiten und flexiblen Beginn-, Pausen- und Endzeiten, etabliert (Kap. 6.6.3).
Im Zuge der Anwendung von Home-Office in Verbindung mit Gleitzeit haben ostösterreichische KMU die Erfahrung gemacht, dass bei einer sehr liberalen flexiblen Arbeitszeitgestaltung, mitunter höhere Personalkosten infolge von Überstunden und Nachtarbeitszuschlägen auflaufen, und gegebenenfalls auch Bereitschaftszeiten schlagend werden können (Kap. 6.6.3).
Um dem entgegenzuwirken erachten einige ostösterreichische KMU die Einführung der Vier-Tage-Woche, allerdings ohne einer Arbeitsstundenreduktion und mit Vorgabe des arbeitsfreien Tages (Kap. 6.6.3). Wenngleich diese Praxis helfen kann unerwünschte kausale Kosten zu senken, so verhindert dieses Vorgehen die von den Back-Office-Beschäftigten geschätzte und erwünschte flexible Arbeitszeitgestaltung (Kap. 6.6.3, 6.6.5, 6.6.6).
KMU in Ostösterreich erkennen durchaus das Potential hybrider Arbeitsmodelle, sehen sich aber aufgrund sehr restriktiver Rechtsnormen in ihren Möglichkeiten stark limitiert um individuelle, zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden flexibel ausgestaltete und leicht anpasbare Arbeitsbedingungen, auszuverhandeln (Kap. 6.6.4, 6.6.8).

Die erste empirische Subforschungsfrage kann somit dahingehend beantwortet werden, dass KMU in Östösterreich hybride Arbeitsmodelle einsetzen, die neben der Back-Office-Tätigkeit in traditionellen Büroumgebungen auch Back-Office-Arbeiten von alternierenden Arbeitsorten erlauben. Aufgrund restriktiver Rechtsnormen kommen bei hybriden Arbeitsmodellen aktuell mäßig flexible Arbeitszeitmodelle, basierend auf Gleitzeit mit statischer Kernzeit, zur Anwendung.
Ob zukünftig noch flexiblere, partizipativ und dynamisch gestaltbare Arbeitsmodelle von den KMU in Ostösterreich den Mitarbeitenden angeboten werden können ist überwiegend vom zukünftigen legitimen Gestaltungsspielraum abhängig.

7.2 Welche Chancen und Risiken erkennen KMU in Ostösterreich im Rahmen der Einführung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle?

Im Rahmen der Einführung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle, im Regelfall Home-Office mit Gleitzeit, werden von den KMU in Ostösterreich eine Vielzahl an positiven und negativen Effekten erkannt, welche abhängig von der jeweiligen Perspektive, als Chancen oder Risiken wahrgenommen werden.

Im Zuge der Einführung und Anwendung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle werden folgende Risiken von den KMU in Ostösterreich erkannt (Kap. 6.6.2, 6.6.4):

- Kontrollverlust und abflachende Hierarchien infolge von Fernarbeit.
- Erhöhter Führungsaufwand hybrider Teams infolge eingeschränkter physischer Kontaktmöglichkeit und Verfügbarkeit.
- Aufwand zur Entwicklung von Kompetenzen aufgrund veränderter Führungsaufgaben.
- Bedarf an adaptierten Regeln hinsichtlich erwarteter Arbeitsleistung und erwünschter Erreichbarkeit bei Fernarbeit.
- Erhöhte Transparenz bezüglich der Unternehmenskultur gegenüber Arbeitssuchenden, die diese Transparenz und moderne Back-Office-Arbeitsmodelle erwarten.
- Investitionsbedarf in Informations-, Kommunikations-, Kollaborations-technologien und Digitalisierungsmaßnahmen.
- Erkennbares Ungleichgewicht zwischen Organisationen, die Fernarbeit nutzen

können und Organisationen, die keine Fernarbeitsmodelle anwenden können.

- Entgrenzung von Beruf, Arbeit, Privat und Freizeit.

Als Chance, die mit der Einführung moderner Back-Office Fernarbeitsmodelle korreliert, wird von KMU in Ostösterreich, insbesondere der positive Effekt der verbesserten Mitarbeitendenbindung aufgrund eines stärker ausgeprägten Commitments gegenüber dem Unternehmen, erkannt (Kap. 6.6.5). Aber auch die Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt verbessern sich, da immer mehr Arbeitssuchende moderne Back-Office-Arbeitsmodelle erwarten (Kap. 6.6.5).

Allerdings erkennen noch nicht alle ruralen KMU in Ostösterreich das Potential, welches moderne Back-Office Fernarbeitsmodelle bieten können, und unterschätzen das Risiko, welches hinsichtlich der Infiltration des ruralen Arbeitsmarktes von urbanen großen Unternehmen aufgrund deren Aufgeschlossenheit gegenüber modernen Fernarbeitsmodellen, ausgeht (Kap. 6.6.5, 6.6.6, 6.6.7, 6.7).

8 Conclusio

8.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:
Welche Relevanz hat das Angebot von modernen Arbeitsmodellen im Bereich des Back-Office auf das Employer-Branding und Employee-Branding?

Primäre Ziele des Employer-Branding sind die identitätsbasierte Entwicklung, erfolgreiche Positionierung und glaubwürdige Darstellung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgebenden. Die Glaubwürdigkeit kann durch Einbindung der eigenen Mitarbeitenden als Markenbotschafter massiv verstärkt werden. Der wesentliche Faktor für den Erfolg von Employer- und Employee-Branding ist, dass sich Menschen mit den Werten und der Reputation des Unternehmens identifizieren können und wie konsistent die Wahrnehmung der Unternehmensmarke und der damit vermittelten Werte für Mitarbeitende und Arbeitssuchende ist.
Da die Bedürfnisse von Menschen aufgrund unterschiedlicher Faktoren sehr verschieden ausgeprägt sein können, müssen Unternehmen ihre Zielgruppe, im konkreten Fall jene Personengruppe, die sie als Back-Office Arbeitende rekrutieren und beschäftigen wollen, sehr gut kennen. Nur dann können die Erwartungen, Interessen und Ziele der Beschäftigten bzw. Arbeitsuchenden vom Unternehmen auch weitgehend erfüllt werden, um damit die erhoffte Bindung an das Unternehmen zu ermöglichen.
Um Wissensarbeitende längerfristig binden zu können, müssen deren Ansprüche nach Arbeitsautonomie, Arbeitsflexibilität und Selbstverwirklichung erfüllbar sein, und zudem die Anforderungen nach attraktiven lebensphasengerechten Arbeitsmodellen. Dabei treten monetäre Interessen zunehmend in den Hintergrund, und Arbeitserlebnis und Erfahrung sind stärker zu fokussieren.
Facheinschlägige Forschung zeigt auf, dass insbesondere jüngere Menschen verstärkt sinnerfüllte Arbeit, die sich mit dem Privatleben gut vereinbaren und abstimmen lässt, erwarten. Dafür sind jüngere Menschen durchaus bereit, auch in ihrer Freizeit berufsbedingte Aufgaben zu bearbeiten.
Aber auch die Thematik der ökonomischen Verantwortung in Verbindung mit ökologischer Nachhaltigkeit, gerade aufgrund der omnipräsenten Klimadebatte,

beeinflusst die Erwartungshaltung jüngerer Menschen in Bezug auf ihre potentiellen Arbeitgebenden und der ihnen zugedachten Arbeitsaufgaben.

Moderne Arbeitsmodelle respektieren und berücksichtigen gesellschaftliche, soziodemografische und technologische Entwicklungen, schaffen die dafür erforderliche Arbeitskultur, und gestalten Arbeitsumgebungen, die selbstbestimmtes Arbeiten mit flexibler Wahlmöglichkeit von situativ passenden Arbeitsorten und Arbeitszeiten ermöglichen. Dabei ist es nicht relevant, ob die Arbeitsleistung in der gewohnten Büroumgebung, im Privatbereich der Arbeitenden oder von alternierenden Arbeitsorten aus, erfolgt. Relevant ist nur, welcher Arbeitsort und Arbeitsplatz für die jeweilige Arbeitsaufgabe und entsprechend der persönlichen Skills der Arbeitenden, passend erscheint. Zudem soll nicht die leicht kontrollierbare, beobachtete Arbeitstätigkeit bzw. Anwesenheit als Leistungskriterium für Arbeit gelten, sondern Arbeitsleistung ist auf Basis von nachvollziehbaren und klar kommunizierten Erfolgskriterien zu messen. Dieser wertschätzende Zugang ermöglicht Arbeitnehmenden die flexibel gestaltbaren Arbeitszeitphasen moderner Arbeitsmodelle im Back-Office. Solche situativ und flexibel adaptierbaren Arbeitsmodelle erlauben jene Kohärenz, die eine moderne Sicht auf die Vereinbarkeit und das kontinuierliche Zusammenspiel von Berufsarbeit, Sorgearbeit, Arbeitsleben und Privatleben mit sich bringt.
Die wissenschaftliche Betrachtung moderner Back-Office Arbeitsmodelle offenbart, dass die Relevanz flexibler Arbeitszeiten und mobiler Arbeitsorte, spätestens seit der SARS-CoV-2 Krise und den Lockdown Schutzmaßnahmen, enorm zugenommen hat. Nicht nur Arbeitnehmende und Arbeitssuchende erwarten sich flexible Arbeitsmodelle, größere und große österreichische Unternehmen bieten diese Arbeitsmodelle auch verstärkt an und erweitern zunehmend den geografischen Radius, für die Suche nach Mitarbeitenden, auf rurale Gebiete. Auch KMU in Ostösterreich bieten ihren Mitarbeitenden flexible Arbeitsmodelle, aber ohne begleitende Maßnahmen im Employer-Branding, und nicht so offensiv und progressiv wie große urbane Unternehmen. Das kann, infolge des sinkenden Erwerbspersonen-potenzials, zu Verdrängungseffekten am ruralen Arbeitsmarkt führen.
Somit lässt sich die Antwort auf die Frage nach der Relevanz des Angebotes moderner Arbeitsmodelle im Bereich des Back-Office auf das Employer-Branding und Employee-Branding nachvollziehbar ableiten.

8.2 Diskussion und Ausblick

Sowohl der wissenschaftliche theoretische Diskurs als auch wissenschaftliche empirische Studien zeigen auf, dass sozioökonomische und demografische Faktoren den Arbeitsmarkt beeinflussen. Neben einem sinkenden Erwerbspersonenpotenzial, haben Arbeitskräfte veränderte Erwartungshaltungen an den Faktor Erwerbsarbeit und an Arbeitgebende. Bei der Suche nach Fachkräften wird von KMU oftmals die mangelnde Arbeitsbereitschaft der jüngeren Generationen als Ursache des Arbeitskräftemangels aufgeworfen, und die seit längerem erwartete demografische und sozioökonomische Entwicklung ausgeblendet. Die Verknüpfung von Theorie und Empirie zeigt aber auf, dass KMU sich mitunter zu wenig intensiv mit der realen Situation am Arbeitsmarkt auseinander setzen und dadurch das verfügbare Arbeitskräftepotenzial (nach nationaler Definition) nicht effektiv ansprechen und nutzen können. Den KMU ist aufgrund eigener Erfahrungen durchaus bekannt, welche Ansprüche und Bedarfe jüngere Arbeitssuchende an ihre Arbeitgebenden stellen. Dennoch nutzen KMU nur bedingt die Möglichkeit des gezielten Ansprechens dieser bekannten Bedürfnisse im Zuge von Stelleninseraten und Bewerbungsprozessen. Rurale KMU setzen auch immer noch auf die starke Bindungsmöglichkeit regionaler Arbeitskräfte an das eigene Unternehmen. Dabei werden alternative Arbeitskräfteangebote übersehen, auch weil die Unternehmenskultur ruraler KMU oftmals nicht auf flexible und mobile Büroarbeit ausgerichtet ist. Wobei gerade kleinere Unternehmen viel dynamischer auf Veränderungen reagieren und innovative Arbeitsmodelle rascher umsetzen könnten als große Organisationen.

Empirische quantitative Untersuchungen zeigen auf, dass große Unternehmen ihre Anstrengungen hinsichtlich flexibler Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitsleistung im Home-Office intensivieren. Im Zuge der vorliegenden empirischen qualitativen Forschungsarbeit entsteht hingegen der Eindruck, dass rurale KMU versuchen, den zumeist aufgezwungenen Veränderungen der letzten Jahre infolge der SARS-CoV-2-Krise, die Dynamik zu nehmen und abzuwarten, dass die gewohnte und bekannte „Normalität“ wiederkehrt. So verfügt kaum ein rurales KMU, das an der empirischen Forschungsarbeit teilgenommen hat, über ausformulierte Reglements für die Arbeitsleistung im Home-Office. Zumeist werden die Lösungsansätze auch nach

zwei Jahren Erfahrung noch evaluiert. Dazu wird von einigen ruralen KMU angemerkt, dass das Führen hybrider Teams sehr hohe Anstrengungen und Mehraufwand verursachen. Zeitgleich werden Überlegungen angestellt, mit Hilfe der Vier-Tage-Woche als Arbeitszeitmodell der Komplexität von flexiblen Arbeitszeitmodellen in Verbindung mit Home-Office zu begegnen. Hier entsteht der Eindruck, dass Veränderung überwiegend als Risiko und kaum als Chance wahrgenommen wird. Mitunter auch infolge des von Teilnehmenden der Studie fallweise angesprochenen Kontrollverlustes gegenüber Mitarbeitenden im Home-Office. Der mit einer flexiblen Arbeitsmodellgestaltung einhergehende Machtverlust, wenn selbstverantwortliche Mitarbeitende selbstorganisiert ihre Arbeiten erledigen und somit mehr Autonomie erlangen, bleibt im Zuge der Experteninterviews unerwähnt.

Das Entstehen ruraler gemeinwohlorientierter Coworking-Zentren in Deutschland zeigt aber auf, dass der Zenit der Veränderungswelle scheinbar noch nicht erreicht ist. Die dadurch entstehenden New-Work Fernarbeitsmodelle für urbane Unternehmen, die ruralen Bürokräften eine hohe Work-Life Balance erlauben, werden von ruralen KMU aktuell als Gefahr betrachtet, übersehen oder zumindest unterschätzt. Es bleibt abzuwarten, wie rasch sich urbane Unternehmen dem abzeichnenden Trend annehmen, um rurale Fachkräfte zu rekrutieren und zugleich ihre Betriebskosten für angemietete Büroflächen senken.

Abzuwarten bleibt auch, wie Gesetzgebung und Sozialpartnerschaft, der im Zuge dieser Arbeit aufgezeigten Komplexität bei der Gestaltung partizipativer und sehr flexibler Arbeitszeitmodellen, zukünftig begegen wollen.

8.3 Limitation, offene Forschungsfragen

Basierend auf die dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen können zahlreiche konkrete Ergebnisse und Handlungsempfehlungen aufgezeigt werden. Aufgrund der gebotenen Präzisierung und der damit verbundenen Eingrenzung der erkenntnisleitenden Fragestellungen, bleiben gewisse Themenfelder des Untersuchungsgegenstandes unberücksichtigt oder können nicht umfassend

beantwortet werden, bilden aber zugleich den Ansatzpunkt weiterführender Forschung. Wegen der geringen Anzahl der durchgeführten Interviews können hinsichtlich der Beweggründe und Vorgehensweisen von KMU mit den dieser Forschungsarbeit zugrundeliegenden Themen nur Grundaussagen in den verschiedenen Kategorien erhoben werden.
Neu aufgeworfene Fragen, wie die kausale limitierende Quantifizierung von Bürobediensteten im Kontext flexibler Arbeitsmodelle, sollten durch größere qualitative und quantitative Erhebungen einer Klärung zugeführt werden.

Aus der Sicht des Forschers wären zudem Anschlussfragen zum Entwicklungsstand ruraler kommunaler Coworking-Zentren in Österreich von Interesse. Wenn diese gemeinwohlorientierten Zentren zumindest anfänglich unrentabel im Betrieb sind und auf finanzielle Unterstützung oder Fördermittel angewiesen sind, gelte es zu klären, welche möglichen Lenkungseffekte in Bezug auf Zu- und Abwanderung, Ortskernbelebung, Verkehrsemmission, Vereinbarkeit von Beruf und Privat (Richtlinie EU 2019/1158) von Politik und Regionalverwaltung erkannt werden und welche Handlungsempfehlungen dazu abgeleitet werden.

Auch begleitende Forschungsarbeit für die Rechtsgestaltung der Arbeitsregularien im Kontext moderner Arbeitsmodelle wird als notwendig erachtet.

Die gegenständliche Arbeit stützt sich auf Erkenntnisse einer längeren Phase der Hochkonjunktur und einhergehenden allgemeinen Wohlstands. Wie sich die Märkte und die Arbeitskultur infolge der nun hinzugekommenen hohen Inflation, die mit hoher Wahrscheinlichkeit länger andauern wird, entwickeln und welche Veränderungen für den lokalen Arbeitsmarkt damit einhergehen, kann aktuell nicht beantwortet werden. Hier ergibt sich Potential für anschließende empirische Forschungsarbeit.

9 Literaturverzeichnis

Allihn, L. GenY - Kinder unserer Zeit. In Künzel, H. (2013). *Erfolgsfaktor Employer Branding* (Kapitel 2.5, S. 31 - 32). München: Springer Gabler.

Arbeiter, M., Bühring, W., Höche, R., Schwab, S. & Stihl, H.-P. (2012). *Die Zukunft aktiv gestalten II*. Mannheimer Schriften zur Verwaltungs- und Versorgungswirtschaft 24. Herbholzheim: Centaurus.

AUVA M.plus 022 (2019). *Telearbeitsplätze*, Sicherheitsinformation für Führungskräfte. Wien: Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. Abgerufen von: https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.679185&version=1563349579.

Bachelet, M., Kalkuhl, M. & Koch, N. (2021). What if working from home will stick? Distributional and climate impacts for Germany. Bonn: IZA, Institute of Labor Economics..

Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C. & Müller, N. (2021). *Arbeit in der digitalisierten Welt*. Berlin: Springer Vieweg.

Bartz, M. (2022). *New World of Work*. Online-Blog. Abgerufen von: https://newworldofwork.wordpress.com.

Bähr, U., Biermann, J., Lietzau, J. & Hentschel, P. (2020). *Coworking im ländlichen Raum*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Becker, J., Bartscher, T. & Wichert, J. (2021). *Arbeitsplatz*. Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/arbeitsplatz-27828/version-382502.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Freiburg: Arbor-Verlag.

BFH (2021a). *Die hybride Organisation*. Denkpause #1. Bern: Fachhochschule Wirtschaft, Think Tank <<Zukunft der Arbeit>>.

BFH (2021b). *Remote Work - Erfolgreich auf Distanz führen*. Denkpause #3. Bern: Fachhochschule Wirtschaft, Think Tank <<Zukunft der Arbeit>>.

BMA (2021a). *Was ist Telearbeit?* Abgerufen von: https://www.arbeitsinspektion.gv.at/homeoffice.

BMA (2021b). Ergonomisches Arbeiten im Homeoffice (Version 2). Abgerufen von: https://www.bmaw.gv.at/dam/bmdwgvat/Fotos-und-Anlagen/Services/News/Leitf%c3%a4den-Homeoffice/20210201_Leitfaden_Ergonomisches-Arbeiten.pdf.

BMLRT (14.03.2021). *Was genau ist Telearbeit?* Abgerufen von: https://www.bmlrt.gv.at/ministerium/dafuer-stehen-wir/teleworking/telearbeit---was-versteht-man-genau-darunter-und-welche-vorteile-hat-sie.html.

Bonin, H., Eichhorst, W. & Krause-Pilatus, A. (2022). *Bedeutung von Coworking Spaces als Dritter Arbeitsort in Deutschland*. Berlin: BM f. Arbeit und Soziales, IZA Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.

Böttger, E. (2012). *Employer Branding*. Wiesbaden: Gabler.

Broda, S. (2006): *Marktforschungs-Praxis. Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
BSI (2022). *IT Grundschutz Kompendium* (Version 2022). Bonn: Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik.
Buchwald, C. & Wiener, B. (2018). *Employee Branding als neue Personalstrategie* (2. Auflage). Baden-Baden: Nomos.
Burghard, H., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (2019). *Arbeitswelten der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Coradi, A. (2020). Gut zu wissen: Mentale Gesundheit als Erfolgsfaktor. In *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch* (Teil VII, Kapitel 27, S. 357 - 367). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Creusen, U., Gall, B. & Hackl, O. (2017). Digital Leadership. Wiesbaden: Springer.
Daheim, C. & Wintermann, O. (2016). *Die Zukunft der Arbeit 2050*. Internationale Delphi-Studie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
Danneberg, M. (2021). *Arbeiten im Homeoffice*. Berlin: Bitkom.
DEBA, Deutsch Employer Branding Akademie GmbH (2022). Definition: *Employer Branding*. Abgerufen von: https://www.employerbranding.org/employer-branding.
Dehlsen, M. & Franke, C. (2006) *Employer Branding: Mitarbeiter als Botschafter*. Abgerufen von: http://www.ip-business.de/2006/wms/customers/muz/pdf/Employee_Branding_Dehlsen_Franke_09_2010.pdf.
Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (18. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
Diewald, M., Kunze, E. S. & Andernach, B. (2018). *Digitalisierte Arbeit und private Lebensführung.* Abgerufen von: https://pub.uni-bielefeld.de/download/2934677/2934678.
Ebster, C. & Stalzer, L. (2017). *Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler* (5. Auflage). Wien: facultas.
Edward, M. R. (2005). Employer and Employee Branding: HR or PR? In *Managing Human Resources, Personnel Management in Transition (4. Auflage)* (Kapitel 10, S. 266 - 286). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
Eichhorst, W. & Buhlmann, F. (2015). *Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt*. IZA Standpunkte, No. 77. Bonn: Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit.
Ellebracht, H., Lenz, G., Geiseler, L. & Osterhold, G. (2018). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung* (5. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
Escher, S. & Mayer, P. (2020). Veränderung des Arbeitsplatzes und der Arbeitskultur. In *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch* (Teil VII, Kapitel 25, S. 341 - 348). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Eurostat (2022). *NUTS:AT-1*. Abgerufen von: https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/nuts/nuts-maps.
Feinstein, I., Habich, J. & Spilker, M. (2021). *Home-Office, Eine Erfolgsstory mit Schattenseiten*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung* (2. Auflage). Göttingen: Hogrefe.

Filler, M. (2010). *Formen der Telearbeit und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensorganisation*. Norderstedt: GRIN Verlag.
Flick, U., Kardorff, E. & Steinke, I. (2014). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (11. Auflage). Reinbek: Rowohlt.
Frett, B. (2020). *Der Praxisguide Homeoffice*. München: Redline.
Froschauer, U. & Lueger, M. (2020). *Das qualitative Interview* (2. Auflage). Wien: Facultas.
Gartner (2019). *Top 5 HR Trends and Priorities for 2022*. Abgerufen von: https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/human-resources/documents/trends/top-priorities-for-hr-leaders-2022.pdf
Gartner (2021). *Employees Seek Personal Value and Purpose at Work*. Abgerufen von: https://www.gartner.com/en/articles/employees-seek-personal-value-and-purpose-at-work-be-prepared-to-deliver.
Gavac, K. & Bachinger, K. (2021). *KMU-Daten*. KMU-Forschung Austria. Abgerufen von: https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/.
Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
Graf, E., Hienerth, C., Kovarova-Simecek, M. & Süssenbacher, D. (2009). Empirie - Erhebungs- und Auswertungsmethoden. In Hienerth, C., Huber, B. & Süssenbacher, D. (2009), *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen* (S. 106–140). Wien: Linde.
Greasley, A. (2008). *Operations Management*. London: Sage Publications.
Growe, A. & Scheffer, C. (2022). *Jenseits urbaner Wissenszentren: Co-Working-Spaces in ländlichen Räumen in Baden-Württemberg*. Heidelberg: Universität H.
Gutenbert, E. (1965). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1* (24. Auflage). Heidelberg: Springer.
Half, R. (2021). *Die Leiden durch Remote Work*. Augsburg: Vogel IT-Medien. Abgerufen von: https://www.it-business.de/die-leiden-durch-remote-work-a-1053980.
Hardwig, T. & Weißmann, M. (2021). Das Arbeiten mit Kollaborationsplattformen. In Mütze-Niewöhner, S., Hacker, W., Hardwig, T., Kauffeld, S., Latniak, E., Nicklich, M. & Pietrzyk, U. (2021). *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*. (Kapitel 10, S. 203 - 224). Berlin: Springer Vieweg.
Hellert, U. (2022). *Arbeitszeitmodelle der Zukunft* (3. Auflage). Freiburg: Haufe Gruppe.
Hellert, U., Müller, F. & Mander, R. (2019). Zeitkompetenz, Vertrauen und Prozessfedback im Vortual Work Resource Model. In Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C. & Müller, N. (2021). *Arbeit in der digitalisierten Welt*. (Kapitel 9, S. 145 - 161). Berlin: Springer Vieweg.
Hienert, C., Huber, B. & Süssenbacher, D. (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt*. Wien: Linde Verlag.
Hirzinger, M. (2019). *Endlich Zuhause*. Repräsentative Onlineumfrage im Auftrag von Immobilien Scout 24. Abgerufen von: https://www.immobilienscout24.at/unternehmen/presse/presseaussendungen/2019/13-09-2019-homeoffice.html

Hoff, A. (2015). *Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Hoose, F. (2018). *Digitale Arbeit.* Duisburg: IAQ, Fakultät für Gesellschafts-wissenschaften der Universität Duisburg-Essen
Ilyas, M. A., Adeel, I., Alshuaibi, A. S. I. & Shaari, H. (2019). *Conceptualizing the Relationship between Employer Brand Pride, Employer Brand Reputation, Employee Engagement and Employee Brand Loyalty.* Abgerufen von: https://www.ijicc.net/images/vol7iss5/7515_Hyas_2019_E_R.pdf.
ISA (2021a). Haushaltsbefragung - NÖ Landesstrategie 2030, Studie im Auftrag des Landes NÖ. Wien: Institut für Strategieanalysen.
ISA (2021b). Zukunftskompass - NÖ Landesstrategie 2030, Studie im Auftrag des Landes NÖ. Wien: Institut für Strategieanalysen.
Jurecic, M. (2020). Gut zu wissen: die Wirkung von Büroumgebungen auf unterschiedliche Arbeitstypen. In *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch* (Teil VII, Kapitel 24, S. 331 - 340). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Jürgens, K., Hoffmann, R., Schildmann, Ch. (2017). *Arbeit transformieren!* Bielefeld: transcript.
Kellner, B., Korunka, Ch. & Kubicek, B. (2017). *Flexible Working Studie 2017; Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Desksharing - Wie flexibel arbeitet Österreich?* Abgerufen von: https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/f_psychologie/files/Studie_Flexible_Working_Final.pdf.
Kellner, B., Korunka, Ch., Kubicek, B. & Wolfsberger, J. (2020). *Flexible Working Studie 2020; Wie COVID-19 das Arbeiten in Österreich verändert.* Abgerufen von: https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_ao_psy/files/Flexible_Working_2020.pdf.
Kellner, B., Korunka, Ch., Kubicek, B. & Wolfsberger, J. (2022). *Flexible Working Studie 2022; Arbeit im Wandel: Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft.* Abgerufen von: https://ao-psy.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/p_ao_psy/files/Flexible_Working_Studie_2022.pdf.
Kilubi, I. Y. (2019). *Warum Employee Branding das neue Employer Branding ist*. Abgerufen von: https://www.xing.com/news/insiders/articles/warum-employee-branding-das-neue-employer-branding-ist-2453006.
Klaffke, M. (2016). *Arbeitsplatz der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Kocka, J. (2016). *Thesen zur Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Berlin: IGZA.
Kohl, N., Sperber, AM., Fehr, W. & Rapp, J. (2022). *New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen*. In HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik (Volume 59, issue 4, Seite 1075 - 1087). Wiesbaden: Springer Nature.
Kollmann, T. (2020). *Digital Leadership*. Wiesbaden: Springer.
Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Springer-Fachmedien.
Kotter, J. P., Akhtar, V. & Gupta, G. (2021). *Change: How organizations achieve hart-to imagine results in uncertain and volatile times*. Hoboken: Wiley & Sons.

Königswieser, R. & Exner, A. (1998). *Systemische Intervention*. Stuttgart: Klett-Cotta.
Kriegler, W. R. (2018). *Praxishandbuch Employer Branding* (3. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware.
Kugler, P. (2020). Gefangen im Dilemma der „New Work-Kultur". In Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). *Arbeitskulturen im Wandel*. (Teil I, Kapitel 3, S. 71 - 90). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Kunze, F., Hampel, K., & Zimmermann, S. (2020). *Homeoffice in der Corona-Krise - eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper N° 02*. Universität Konstanz.
Kupiek, M. (2020). *Digital Leadership, Agile Change und die Emotion Economy*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Kurz, A., Stockhammer, C., Fuchs, S. & Meinhard, D. (2007). Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R., Holzmüller, H. (2007): *Qualitative Marktforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
Lamnek, S. (1989). *Qualitative Sozialforschung. Band 2 - Methoden und Techniken*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
Liebig, S., Gebel, T., Grenzer, M., Kreusch, J., Schuster, H., Tscherwinka, R., Watteler, O. & Witzel, A. (2014). *Datenschutzrechtliche Anforderungen bei der Generierung und Archivierung qualitativer Interviewdaten*. RatSWD Working Paper Series 238. Berlin: WZB.
Lindner, D. (2019). *KMU im digitalen Wandel.* Wiesbaden: Springer.
Lohaus, D., Bronner, U., Müller, P., Baumann, A. & Wallemann, A. (2018). *Externes Personalmarketing 2030 in Deutschland - Eine Delphi-Studie*. Darmstadt: Darmstädter Institut für Wirtschaftspsychologie der Hochschule Darmstadt.
Maurer, I. (2021). *Remote Work und Homeoffice: Wie geht es Führungskräften damit?* Hernstein Management Report 21. Wien: Hernstein Institut für Management und Leadership.
Markert, L. A. (2021). *Mobiles und hybrides Arbeiten*. Berlin: Bitkom.
Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse* (12. Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
Mächler, A. (2021). BGM im Homeoffice - Remote Work als Herausforderunf für Führungskräfte und Beschäftigte. In *Haufe Personal Office Platin*. Freiburg: Haufe-Lexware.
Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2005): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2. Auflage). (S. 71-93). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
Niewerth, C. & Massolle, J. (2020). *Betriebliche Interessenvertretung in der doppelten Transformation*. Düsseldorf: I.M.U der Hans-Böckler-Stiftung.
Oppen, M. (1989). *Zukunft der Büroarbeit - Frauenarbeit mit Zukunft*. WZB Discussion Paper, No. FS II 89-204. Berlin: WZB.
Papmeyer, K. (2018). *Work-Life-Balance im Kontext von mitarbeiterunterstützenden Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Peissner, M., Wegele, M. & Möhlmann, R. (2018). Zehn Thesen zur #Zukunftsarbeit. Stuttgart: Frauenhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organsisation IAO.
Peter, M. K. (2019). *Arbeitswelt 4.0: Als KMU die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten*. Olten: FHNW Hochschule für Wirtschaft.
Poethke, U., Klasmeier, K. N., Diebig, M., Hartmann, N. & Rowold, J. (2019). *Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0*. Verfügbar unter: https://econtent.hogrefe.com/doi/pdf/10.1026/0932-4089/a000298.
Rechsteiner, F. (2016). *Erfolgreiches IT-Recruiting trozt Fachkräftemangel.* Wiesbaden: Springer Gabler.
Rechsteiner, F. (2019). *Recruiting Mindset*. Freiburg: Haufe-Lexware.
Redmann, B. & Wintermann, B. (2020). New Work: Potenziale nutzen - Stolpersteine vermeiden. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
Reich, K. (2009). *Die Ordnung der Blicke, Band 1 und 2* (2. Auflage). Berlin: Luchterhand.
Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
Rensmann, J. H. & Gröpler, K. (1998). Telearbeit. Heidelberg: Springer.
Rieder, K., Kraus, S., & Vogl, G. (2019). Mobile Arbeit: Arbeitsbedingungen und Erleben. In *Fehlzeitenreport 2019 (S. 205 - 216)*. Berlin: Springer.
Röbken, H. & Mitschke, R. (2021). *Qualitative und quantitative Forschungsmethoden*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität.
Schellinger, J., Goedermans, M., Kolb, L. P. & Sebai, Y. (2020). Digitale Transformation und Human Resource Management. In Schellinger, J., Tokarski, O. & Kissling-Näf, I. (2020). *Digitale Transformation und Unternehmensführung*. (Kapitel 8, S. 183 - 222). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Schellinger, J. & Huynh, G. L. (2020). Digitalisierung: Perspektiven für Arbeitsmodelle der Zukunft in Wirtschaft und Verwaltung. In Schellinger, J., Tokarski, O. & Kissling-Näf, I. (2020). *Digitale Transformation und Unternehmensführung*. (Kapitel 7, S. 145 - 181). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Schein, E. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5. Auflage). Hoboken: Willey.
Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2013). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
Schlöhmer, S. (2001). *Räumliche Dimensionen des e-Business*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
Schmied, A. (2020). *Neue Orte des Arbeitens.* Abgerufen von: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/neue-orte-des-arbeitens-all
Schnalzer, K., Mütze-Niewöhner, S., Jeske, T., Daum, M., Lindner, M., Link, M., Benedikt, A. L., Eisele, O., Zanker, C., Hamann, K., Harlacher, M., Lennings, F. & Dworschak, M. (2021). TransWork - Transformation der Arbeit durch Digitalisierung. In Bauer, W., Mütze-Niewöhner, S., Stowasser, S., Zanker, C. &

Müller, N. (2021). *Arbeit in der digitalisierten Welt*. (Kapitel 1, S. 1 - 15). Berlin: Springer Vieweg.
Schneider, A. & Schmidpeter, R. (2015). *Corporate Social Responsibility* (2. Auflage). Heidelberg: Springer.
Scholl, A. (2016). Die Logik qualitativer Methoden in der Kommunikations-wissenschaft. In: Averbeck-Lietz, S. & Meyen, M. (2016.). *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft*. Wiesbaden: Springer.
Schuhmacher, F. & Geschwill, R. (2014). *Employer Branding* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
Segelken, S. (1994). Büroarbeit. In Gottschalk, O. (1994). *Verwaltungsbauten* (S. 18 - 29). Wiesbaden: Bauverlag.
Seidler, A., Euler, U., Letztel, S. & Nowak, D. (2015). *Gesunde Gestaltung von Büroarbeitsplätzen*. Landsberg am Lech: ecomed MEDIZIN.
Senarclens de Grancy, M. & Wilke, C.-D. (2020). Identifizierung 3.0 - Warum New Work einen neuen Typus der Rollenübernahme in Organisationen erforderlich macht. In Wörwag, S. & Cloots, A. (2020). *Arbeitskulturen im Wandel*. (Teil I, Kapitel 5, S. 117 - 132). Wiesbaden: Springer-Gabler.
Statistik Austria (2019). *Registerzählung, Abgestimmte Erwerbsstatistik*. Verfügbar unter: www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&Revision SelectionMethod=LatestReleased&dDocName=078590.
Stotz, W. & Wedel-Klein, A. (2014). *Employer Branding* (2. Auflage). Oldenburg: De Gruyter.
Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Norwood: The Plimpton Press.
Ternes, A. (2018). *Agenda HR - Digitalisierung, Arbeit 4.0, New Leadership*. Wiesbaden: Springer Gabler.
Tuma, F., Becker, V., Illibauer, U. & Leitner, H. (2018). *IT Sicherheitshandbuch für KMU* (9. Auflage). Wien: WKO IC.
Vinke, A. (2005). *Virtuelle Arbeitsstrukturen und organisationales Commitment*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
Walden, D. & Depping, A. (2015). CSR und Recht. Heidelberg: Springer.
Wiedermann, M. & Klug, P. (2021). Attraktive ländliche Räume durch digitale Kommunen. In Mertens, A., Ahrend, K. M., Kopsch, A. & Stork, W. (2021). Smart Region. (Teil II, Kapitel 2, S. 15 - 28). Wiesbaden: Springer.
Wiegran, G. (2002). *Individuelle Mitarbeiterführung*. Marburg: Tectum.
Windlinger Inversini, Schanné, F. & Konkol, J. (2018). *Effects of office environments and workplace change management on mental health.* Abgerufen von: https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/14442.
Winiger, R. (2011). *Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle*. Zürich: Praxium.
Wittmann, L. (2022). Zukunft der Arbeitswelt. Abgerufen von: https://drive.google.com/file/d/1yAUlARY9qkZ01P-9JUOvZAOEE7a3hfBD.

Wolter, M. I., Mönnig, A., Schneemann, C., Weber, E., Zika, G., Helmrich, R., Maier, T. & Winnige, S. (2019). *Wirtschaft 4.0 und die Folgen für Arbeitsmarkt und Ökonomie,* Heft 200. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
Wörwag, S. & Cloots, A. (2020a). *Arbeitskulturen im Wandel*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
Wörwag, S. & Cloots, A. (2020b). *Zukunft der Arbeit - Perspektive Mensch* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer-Gabler.

Gesetze und Normen (Stand: September 2022)

ArbVG (1974). *Arbeitsverfassungsgesetz der Republik Österreich*. BGBl. Nr. 22/1974. Verfügbar unter: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008329.
ARG (1983). *Arbeitsruhegesetz*. BGBl. Nr. 144/1983. Verfügbar unter: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008541.
ASchG (1974). *ArbeitnehmerInnenschutzgesetz der Republik Österreich*. BGBl. Nr. 22/1974. Verfügbar unter: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen& Gesetzesnummer=10008910.
AStV (1998) zum ASchG. *Arbeitsstättenverordnung der Republik Österreich*. BGBl. II Nr. 368/1998. Verfügbar unter: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009098.
AVRAG (1993). *Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz*. BGBl. Nr. 459/1993. Abgerufen von: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008872
AZG (1969). *Arbeitszeitgesetz*. BGBl. Nr. 461/1969. Abgerufen von: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008238.
BGBl. I Nr. 61/2021. *Bundesgesetz, mit dem das Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetz, das Arbeitsverfassungsgesetz, das Dienstnehmer-haftpflichtgesetz, das Arbeitsinspektionsgesetz 1993, das Allgemeine Sozialversicherungsgesetz und das Beamten-Kranken- und Unfallversicherungsgesetz geändert werden.* Abgerufen von: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblAuth/BGBLA_2021_I_61/BGBLA_2021_I_61.pdfsig.
BS-V (1998). *Bildschirmarbeitsverordnung*. BGBl. Nr. 124/1998. Abgerufen von: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10009121.
DIN EN ISO 6385:2016-12 (2016). *Grundsätze der Ergonomie für die Gestaltung von Arbeitssystemen.*
DSG (2021). *Datenschutzgesetz*. BGBl. I Nr. 165/1999. Abgerufen von: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=bundesnormen&Gesetzesnummer=10001597.

EG 361 (2003). *Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. 2003/361/EG. Abgerufen von: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&rid=1.

EU-DSGVO (2016). *Datenschutz-Grundverordnung*. Verordnung (EU) 2016/679. Abgerufen von: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=celex%3A32016R0679.

EuGH Urteil (14.05.2019). *Verpflichtung zur Einrichtung eines Systems, mit dem die von einem jeden Arbeitnehmer geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.* ECLI:EU:C:2019:402.

ISO/IEC 27000:2018. *Information technology – Security techniques – Information security management systems*.

NISG (2018). *Netz- und Informationssystemsicherheitsgesetz*. BGBl. I Nr. 111/2018. Abgerufen von: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010536.

NISV (2019). *Netz- und Informationssystemsicherheitsverordnung*. BGBl. II Nr. 215/2019. Abgerufen von: https://ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010722.

OGH Erkenntnis (23.11.1982). *Arbeitsplatz*. 4Ob155/82; 9ObA109/03z; 9ObA119/08b; 8ObA60/09w.

ÖNORM EN ISO 26000:2010. *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*.

ONR 192500 (2011). *Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen (CSR)*.

Richtlinie (EU) 2019/1158. Richtlinie zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Eltern und pflegende Angehörige. Abgerufen von: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158.

UGB (1997). *Unternehmensgesetzbuch*. BGBl. I Nr. 114/1997. Abgerufen von: https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702.

Nr		Problemzentriertes Themengebiet Verständnisfragen Leitfragen problemzentriertes Interview (V = x)	Kontrollfragen (V = y)	HF, SFF	**V**erständnis immanent	transzend.
Kurzfragebogen (Einstieg)						
		Vorstellung, Abgrenzung der Themen, Zusicherung der Vertraulichkeit				
1	5 Minuten	Persönliche Tätigkeitsbereiche und Funktionen im Unternehmen				
2		Seit wievielen Jahren in dieser Funktion/Position tätig?				
3		Anzahl der im Backoffice tätigen Personen im Unternehmen?				
4		Wieviele davon sind Tagespendler?				
5		Einwilligung zur elektr. Dokumentation des Gespräches?				
Beginn der Gesprächsaufzeichnung						
1. Themen-block		**Erfahrung mit Telearbeit und HomeOffice (dislozierte Arbeitsorte)**				
6		Home-Office ist jetzt per Gesetz unterschiedlich zu Telearbeit reglementiert. Wie bewerten Sie die relevanten Unterschiede?		2	x	
7		Welche positiven Erfahrungen konnte Ihr Unternehmen mit Home-Office gewinnen?	+ Verständnisfragen	2	x	
8		Welche negativen Erfahrungen hat Ihr Unternehmen in Verbindung mit der Arbeitsleistung im Home-Office gemacht?	+ Verständnisfragen	2	x	
9	20 Minuten	Welche Rückmeldungen haben Sie von Ihren Mitarbeitenden mit Praxiserfahrung im Home-Office bekommen?	eingefordert / von selbst ?	H	x	
10		Neben Home-Office gibt es auch andere Möglichkeiten der Fernarbeit im Back-Office. Welche sind Ihnen dazu bekannt?	Gestaltung der Arbeitsplätze	1	x	
11		Welche Vor- und Nachteile für dislozierte Arbeitsplätze sehen Sie aus Sicht des Arbeitgebers?	wie ließe sich das kompensieren?	2	x	y
12		Inwieweit fordern Beschäftigte im Unternehmen die Möglichkeit der externen Arbeitsleistung ein?	Unterschied vor/nach Corona?	2		x
13		Welches Equipment benötigen die Mitarbeiter bei längerer Fernarbeit?	Beigestellt, Eigeninitiative	2	x	y

2. Themen-block		**Erfahrung mit Arbeitsmodellen**				
14		Der Begriff Arbeitsmodell umfasst sowohl die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitszeitgestaltung und die Wahl des Arbeitsortes;				
15		Inwieweit kann die Arbeitszeitgestaltung die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen?		H	x	
16		Welchen Einfluss könnte die Wahl des Arbeitsortes auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausüben?		H	x	
17	30 Minuten	Welche Einfluss können Arbeitsmodelle auf das Employer-Branding ausüben?	Und warum / warum nicht?	H	x	y
18		Inwiefern könnten Arbeitsmodelle das Employee-Branding beeinflussen?	Und warum / warum nicht?	H	x	y
19		Welche Relevanz messen Sie dem Angebot alternativer Arbeitsmodelle für die Wahrnehmung als attraktiver Arbeitgeber bei?	Im Recruiting bemerkbar?	H		x
20		Welche Arbeitsmodelle bietet ihr Unternehmen seinen Beschätftigten an?	Refraiming zu 15 u 16	1	x	y
21		Welche Möglichkeiten zur Fernarbeit bietet ihr Unternehmen seinen Bediensteten im Back-Office an?	Parad. Intervention zu 19	1	x	y
22		Welche alternativen Back-Office Arbeitsmodelle wären für Ihr Unternehmen noch vorstellbar?		1		x
23	5 Min.	Wie würden Sie persönlich den Idealfall eines modernen und zukunftsfähigen Arbeitsmodells beschreiben?		1		x
24		Gibt es noch etwas, das wir nicht besprochen haben, für Sie aber zu erwähnen wichtig wäre?			x	

10.3 Kategorienschema

Oberkategorie		Unterkategorien	
1	Back-Office Arbeitsplätze	1.1	Einzelbüro
		1.2	Kleinbüro (2 - 3 Personen)
		1.3	Großraumbüro (≥ 4 Personen)
		1.4	Arbeitsplatz fix zugewiesen
		1.5	Flexible Arbeitsplätze
		1.6	Gemeinsam genützt, Shared-Places
		1.7	sonstige Arbeitsplätze
		1.8	Fixer Büro-Arbeitsort
		1.9	Alternierende Büro-Arbeitsorte
		1.10	Telearbeit
2	Telearbeitsformen	2.1	Home-Office (nur Privaträume)
		2.2	Home-Office (freie Ortswahl)
		2.3	öffentliche Räume (Coworking, Shared-
		2.4	sonstige
		2.5	1x pro Woche
		2.6	bis zu 2 Arbeitstage/Woche
		2.7	freie Wahl der Telearbeitstage
		2.8	Telearbeit auch stundenweise möglich
		2.9	Home-Office / Telearbeit seit Corona
		2.10	Home-Office Bedarf steigt
		2.11	Home-Office Bedarf stagniert
		2.12	Ergonomie und Technologie beigestellt
3	Arbeitszeitmodelle	3.1	Normalarbeitszeit
		3.2	Gleitzeit mit Kernarbeitszeit
		3.3	Gleitzeit ohne fester Kernarbeitszeit
		3.4	Arbeitszeiten durch MA flexibel gestaltbar
		3.5	All-In Vertrag
		3.6	sonstige
4	Flexibilität der Arbeitsmodelle	4.1	dynamisch adaptierbar
		4.2	monatlich anpassbar
		4.3	statisch
5	Employer-Branding	5.1	Employer-Branding verbessert
		5.2	Employer-Branding nicht verbessert
		5.3	Employer-Branding nicht vorhanden
	Employee-Branding	5.4	Employee-Branding verbessert
		5.5	Employee-Branding nicht verbessert
		5.6	Employee-Branding nicht genutzt

	Recruiting	5.7	positiver Einfluss erkennbar/messbar
		5.8	keine Veränderung erkennbar/messbar
6	New Work, Work-Life Balance	6.1	Positive Einstellung ggü. W-L B. u N W
		6.2	Negative Einstellung ggü. W-L B. u N W
		6.3	Angebot vorhanden
		6.4	von Beschäftigten erwünscht
		6.5	von Beschäftigten nicht erwünscht
	Effekte	6.6	Vereinbarkeit Berufs-/Sorgearbeit
		6.7	Zeitersparnis (Pendeln)
		6.8	Kostenreduktion (Pendeln)
		6.9	Umwelt-/Klimaschutz
	refferenziert überwiegend	6.10	männliche MA
		6.11	weibliche MA
7	Leitbild, Kultur	7.1	Wissensmanagement vorhanden
		7.2	Veränderungsmanagement ausgeprägt
		7.3	Aktives Personalmanagement
		7.4	Nachhaltigkeitsmanagement, CSR
		7.5	Managementfehler
		7.6	Hierarchisches Kontrollbedürfnis
		7.7	Flache Hierarchie
		7.8	Autonomie, Selbstorganisation
		7.9	Respektvoller Umgang, offene Kultur
	Home-Office	7.10	Misstrauen gegenüber Mitarbeitenden
		7.11	Arbeitsqualität verbessert
		7.12	Arbeitsqualität unverändert, schlechter
		7.13	Arbeitskultur leidet
		7.14	Entgrenzung Beruf/Privat fällt schwer
8	Zukunftsbetrachtung, Vision	8.1	Visionäre Arbeitskultur
		8.2	Visionäre Arbeitsmodelle
		8.3	Konservative Erwartungshaltung
9	Varianz	9.1	Beschäftigte < 10 (Büromitarbeitende)
		9.2	Beschäftigte > 10 < 50
		9.3	Beschäftigte > 50

Datum	06.10.2022		Interviewdauer, Minuten	68	
Interviewpartner/-in Nr.	IP3		Expertise	Assistenz der GL, HR-Management und Personalwesen	
Beschäftigte im Back-Office | Tagespendler	25	3 - 5	KMU Kategorie		9.2

Themenbereich Frage	Zeile	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion	Kat.
Erfahrungen mit dislozierten Arbeitsorten	58 64 145	Das Unternehmen sammelte auch schon vor Corona Erfahrungen mit Home-Office. Neben Home-Ofiice ist jetzt dieTendenz zurück ins Büro ist erkennbar. Mitarbeitende arbeiten im Home-Office eigenständiger, dabei geht der Teamspirit etwas verloren.	Erfahrungen mit Home-Office auch schon vor Corona, Rücktendenz ins Büro erkennbar. Mitarbeitende arbeiten eigenständig, Teambindung schwindet.	Home-Office Bedarf stagniert, abflachende Hierarchie durch autonome Arbeitsorganisation. Arbeitskultur leidet.	**2.11** **7.7** **7.8** **7.13**
Gesetzliche Regelung von Telearbeit vs. Home-Office	16-19 20-21 28,18	Home-Office Vereinbarungen müssen jetzt mit Kollektivvertrag abgestimmt werden, da muss man schauen, welche Vereinbarung idealer für das Unternehmen ist. Home-Office Pauschale wird von Unternehmen gerne gesehen, da nur noch 300 Euro Kosten zu übernehmen sind.	Home-Office Vereinbarungen müssen noch überarbeitet und angepasst werden. Mobile Arbeitsmodelle verursachen organisatorischen Mehraufwand. Einsparungspotential wird gesehen.	Home-Office Regularien sind noch nicht fertig ausgearbeitet.	**7.5**
Positive Erfahrungen des Unternehmens mit Home-Office	60	Positiv fiel auf, dass gerade Arbeiten, die hohe Konzentration am Computer benötigen, zu Hause oft viel besser funktionieren.	Arbeiten alleine im Home-Office unterstützt konzentriertes Arbeiten.	Qualitätssteigerndes Arbeitsklima im Home-Office	**7.11**
Negative Erfahrungen des Unternehmens mit Home-Office	73-76 84-85 88,100 92-97 77	Single-Frauen fiel die Arbeit alleine im Home-Office schwer, auch die Umstellung der gewohnten Arbeitsprozesse war nicht gewünscht. Möglichkeit der Kinderbetreuung ist für jüngere Frauen nachrangig. Soziale Kontakte sind Frauen wichtig. Aber auch der einfache Gedankenaustausch im Großraumbüro geht manchen Männern stärker ab.Manche jüngere MA haben zu wenig Disziplin sich selbst zu organisieren und Privatleben und Beruf im Home-Office abzugrenzen. Neben sozialen Kontakten fehlt oft auch Material, das noch nicht digital zur Verfügung steht.	Frauen fehlt im Home-Office oftmals der soziale Austausch, Frauen und Männern das gewohnte Umfeld (Großraumbüro). Private Betreuungspflichten sind für Home-Office hinderlich. Gefahr der Entgrenzung und Überforderung kann im Home-Office verstärkt werden. Digitalisierte Prozesse fehlen noch.	Berücksichtigung persönlicher Bedarfe bei der Wahl des Arbeitsortes. Arbeitskultur verändert sich negativ. Gefahr der Entgrenzung B/P. Prozessdigitalisierung hilfreich. Frauen eher negativ ggü Home-Office eingestellt.	**7.13** **1.3** **7.14** **1.9** **6.11**
Mitarbeiter Rückmeldungen	62 86	Ersparte Pendelzeiten werden sehr gut angenommen. Home-Office wird von Büro-MA dann gewünscht, wenn private Angelegenheiten das erfordern. Aktuelle Spritkosten forcieren den Wunsch nach Home-Office bei männlichen MA.	Pendelnde fokussieren aktuell Kosten- und Zeitersparnis iVm Home-Office. Private Gründe priorisieren die Entscheidung für Home-Office.	Verringerte Pendelzeiten, Kostenersparnis, Work-Life Balance durch Home-Office.	**7.1** **7.4** **6.7** **6.8** **6.4**
Bekannte Möglichkeit und Formen von Fernarbeit	123-132	Telearbeit in Form von Home-Office und ausschließlich auf den eigenen Wohnbereich beschränkt. Alternative Möglichkeiten sind unbekannt.	Home-Office wird gemäß geltendem Recht auf den privaten Wohnraum beschränkt.	Home-Office	**2.1**
Vor- und Nachteile dislozierter Arbeitsplätze aus Sicht der Arbeitgeber	136-139 142-149	Home-Office entlastet das Ressourcenmanagement für Büroarbeitsplätze und verringert Fahrtkosten. Kontakte und Teambindung gehen verloren. Digitale Meetings verändern die Arbeitskultur negativ.	Führungskultur hybrider Teams noch nicht ausgeprägt vorhanden. Hybridarbeit benötigt wenige feste Arbeitsplätze, Kostenreduktion möglich.	Mögliche Kostenersparnis zu Lasten der Arbeitskultur.	**7.13**

	Einfordern externer Arbeitsleistung	131-132	MA sind dankbar von zu Hause aus arbeiten zu können.	Angebot von Home-Office wird als Privileg gesehen.	Führungskultur	**7.5**
	Notwendiges Equipment für längere Fernarbeit	25,32-36 39-43 148 75-78	Ein Top-Computer und zwei Bildschirme, Smartphone und ergonomische Büroausstattung werden vom Unternehmen beigestellt. IT Support wird angeboten. Als Kollaborations-Tool wird MS-Teams eingesetzt. Scanner, Drucker, digitale (vernetzte) Arbeitsabläufe	Notwendig erachtetes Equipment wird im Home-Office Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Auf Ergonomie und Support wird geachtet. Kommunikations- und Kollaborationstechnologie wird genutzt.	IKT-Ausstattung, + Bildschirm, Arbeitsplatzergonomie Kollaborations-Software	**2.12**
	Erfahrungen mit Arbeitsmodellen	111-113 116-119 155 245-250 197-199	Mitarbeiterfeedback muss öfter eingeholt werden. Führungskraft ist verstärkt Coach. Geschäftsleitung hat sich darüber schon Gedanken gemacht, es geht ja auch um Wissensmanagement. Leider fordert das Tagesgeschäft viel Zeit. Arbeitskultur verändert sich hin zu mehr Home-Office. Ergebnisorientierung darf nicht nur kommuniziert werden und wenn man anruft dann sagt, wieso hebt der jetzt nicht ab. Führungskräfte müssen den richtigen Umgang mit selbstbestimmter Flexibilität noch erlernen. Neues Arbeitsmodell der 4-Tage-Woche wird einfach mal getesten, vor der Umsetzungsphase sind noch nicht alle MA eingebunden.	Kulturwandel bemerkbar, Führungskultur hinkt der Arbeitskultur nach. Wissensmanagement wird dem Tagesgeschäft untergeordnet. Arbeitsmodelle und Regeln sind noch nicht ausgearbeitet und werden noch evaluiert.	Hybride Arbeitskultur verändert merkbar die Unternehmens- und Führungskultur. Transparenz im Personal- und Veränderungsmanagement nötig.	**7.13** **2.10** **7.10** **7.3**
	Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitszeit-gestaltung	178, 190-192 179-204 250-251 63-66	MA sind mit Gleitzeitmodell sehr zufrieden. Flexibilisierung leidet, wenn es zurück zu fixen Arbeitszeiten geht. Geschäftsleitung will vier Tage Woche mit einem fixen freien Tag einführen um Überstunden zu sparen, was von den MA überwiegend abgelehnt wird. Versprechen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung muss allerdings auch eingehalten werden. Normale Bürokräfte waren auch schon vor Corona hin und wieder mal im Home-Office. Jetzt geht es wieder in die Richtung Normalität im Büro, mit bis auf ein zwei Tage im Home-Office, wenn familienbedingt, oder sonst wichtige Themen das fordern.	Flexible Arbeitszeiten werden von Mitarbeitenden eingefordert. Zufriedenheit gibt es nur bei genügend Gestaltungsmöglichkeit durch die MA selbst. Wenn Kostengründe entgegen Arbeitsflexibilität sprechen, führt das zu Widerstand der MA. Büro wird als genereller Arbeitsort gesehen und wieder bevorzugt gewählt.	Alternierende Arbeitsorte und Arbeitszeitflexibilisierung erwünscht, Büro wird bevorzugt. Verständnis von Arbeitsflexibilisierung.	**3.2** **3.6** **7.5** **5.2** **6.2** **2.6** **2.11** **4.1**
	Mitarbeiterzufriedenheit und Wahl des Arbeitsortes	69-70	Jüngere, männliche MA wollen eher Home-Office. Weibliche MA wollen lieber im Großraumbüro arbeiten.	Jünger Männer bevorzugen Home-Office, Frauen das Großraumbüro als Arbeitsplatz.	Berücksichtigung persönlicher Bedarfe bei der Wahl des Arbeitsortes.	**4.3** **6.10**
	Arbeitsmodell und Employer-Branding	211-215 216-219 228,247	Das Unternehmen will das Arbeitsgefühl, ein wenig selbstbestimmter arbeiten zu können, bewerben. Auch die geplante Einführung der 4-Tage Woche wird beworben. Da die Arbeitsbedingungen branchenüblich sind, wird das nicht explizit im Employer-Branding angesprochen. Obwohl es es für die Branche irgendwie normal ist, messen insbesondere junge Menschen der 4-Tage Woche und den flexiblen Beginnzeiten große Bedeutung zu. Vermittelte Botschaft und Arbeitsrealität müssten sich decken.	Potential flexibler Arbeitsmodelle wird nicht für Employer-Branding genutzt. Markenbotschaft nicht kongruent mit Arbeitsrealität.	Arbeitsmodell im Employer-Branding unterrepräsentiert und intransparent.	**5.2** **7.5**
	Arbeitsmodell und Employee-Branding	223-224	Den Einfluss von Arbeitsmodellen im Employee-Branding kenne ich gerade auch aus dem privaten Bereich, das wird dann schon geschätzt und weiter getragen, besonders im Rahmen der Life Balance.	Work-Life-Balance und Employer-Branding werden mit privaten Lebenserfahrungen assoziiert.	Kein aktiv betriebenes Employee-Branding.	**5.6**

Relevanz altern. Arbeitsmodelle für Attraktivität als Arbeitgeber bzw. Arbeitgeberin	47-51	Insbesondere die technologische Top-Ausstattung für das Home-Office wird beworben.	Das Beistellten moderner Technologie für die Arbeitsleistung im Home-Office wird als relevant erachtet.	Arbeitsmodelle werden nicht als relevant gesehen.	**5.1**
Relevanz altern. Arbeitsmodelle im Recruiting	238-239	Gleitzeit ist jüngeren Personen nicht so wichtig, Home-Office wird verstärkt nachgefragt.	Home-Office dürfte flexible Zeiteinteilung implizieren.	Home-Office wird primär nachgefragt.	**2.10** **5.7**
Angebotene Arbeitsmodelle	106 137 163-175 179,181 205	Mitarbeitende arbeiten überwiegend in Gemeinschaftsbüros, mit fix eingerichteten und gemeinsam genutzten Arbeitsplätze für die Pendler. Gleitzeit mit fixer Kernzeit und flexibler Beginn-, Endzeit und Pausenzeit. Kernzeit ist für die erwünschte Erreichbarkeit nötig. Aktuell wird die 4-Tage-Woche mit zwei freien Freitagen evaluiert, Normalabeitszeit ist auf vier Tage verteilt. Dabei ist es erwünscht, dass mit dem neuen Modell keine Überstunden mehr anfallen.	Gemeinschaftsbüro, fixe Arbeitsplätze und flexible Arbeitsplätze für hybrid arbeitende Bürokräfte. Gleitzeit mit Kernzeit. Aus Kostengründen wird der Wechsel zur 4-Tage-Woche evaluiert. Geschäftsleitung erwartet sich die Erreichbarkeit der MA während der Kernarbeitszeiten.	Hybride Arbeitsplätze von Gemeinschaftsbüro und Home-Office. Gleitzeit mit Kernarbeitszeit, 4-Tage-Woche wird zur Kostenoptimierung evaluiert. Erreichbarkeit der MA wird erwartet.	**1.3** **1.4,** **1.6** **3.2** **7.6** **7.10**
Angebotene Fernarbeitsmodelle	58,125 129-131	Home-Office tageweise als Wahloption, 1 Tag pro Woche, zumeist Freitag. Vereinbarung zw. Unternehmen und Mitarbeitenden, dass Home-Office auf private Wohnung beschränkt ist.	Wahloption von einem Tag Home-Office pro Woche auf den privaten Wohnbereich beschränkt.	Ein Home-Office Tag pro Woche	**2.5** **2.1**
Zukünftig erwägbare Back-Office Arbeitsmodelle	233-235	Angemietete Arbeitsplätze in Coworking Spaces wurden angedacht, der Bedarf war dann doch nicht gegeben. Auch Gedanken zum Teambuilding und die Kosten waren für die Abstandnahme ausschlaggebend.	Coworking Space war angedacht, Kosten- und Veränderungsmanagement verhindert die Innovationsbereitschaft.	Coworking Spaces , eventuell.	**1.6**
Idealfall eines modernen und zukunftsfähigen Arbeitsmodells	254-265	Vertrauensarbeitszeit für Arbeitszeitflexibilität ohne Beschränkungen. Unter Einbeziehung und auf Wunsch der Dienstnehmer. Sehr selbstbestimmt und ergebnisorientiert, zur Selbstverwirklichung. Erfordert angepasste und gelockerte gesetzliche Rahmenbedingungen zum Schutz und für das Wohl des Individuums.	Partizipativ gestaltete Vertrauensarbeitszeit. Selbstbestimmt, ergebnisorientiert, mit Möglichkeit der Selbstverwirklichung. Anpassung geltenden Rechts nötig.	Vertrauensarbeitszeit, partizipativ, selbstbestimmt, ergebnisorientiert und selbstverwirklichend.	**8.3**