

EXPERIMENT HOMEOFFICE ERFAHRUNGEN IN DER KRISE ALS BESCHLEUNIGER FÜR „NEW WORK“?



Renate Ortlieb, Elena Ressi & Silvana Weiss
Institut für Personalpolitik, Universität Graz

ENNSTALER KREIS

Herbsttagung 2021: Leben mit und nach der COVID-19-Pandemie.
Wie nachhaltig verändert Corona unser Leben?

Ramsau a. Dachstein, 09. Oktober 2021

„NEW WORK“

- Automatisierung/Digitalisierung bringt freie „Zeitressourcen“
- Nutzung dieser Zeit für „Arbeit, die ich wirklich will“ (Bergmann)
- Sinnstiftung erhöht Motivation, Engagement, Zufriedenheit

„NEW WORK“

Selbstverwirklichung:
Sinnstiftung, Freiheit, Autonomie

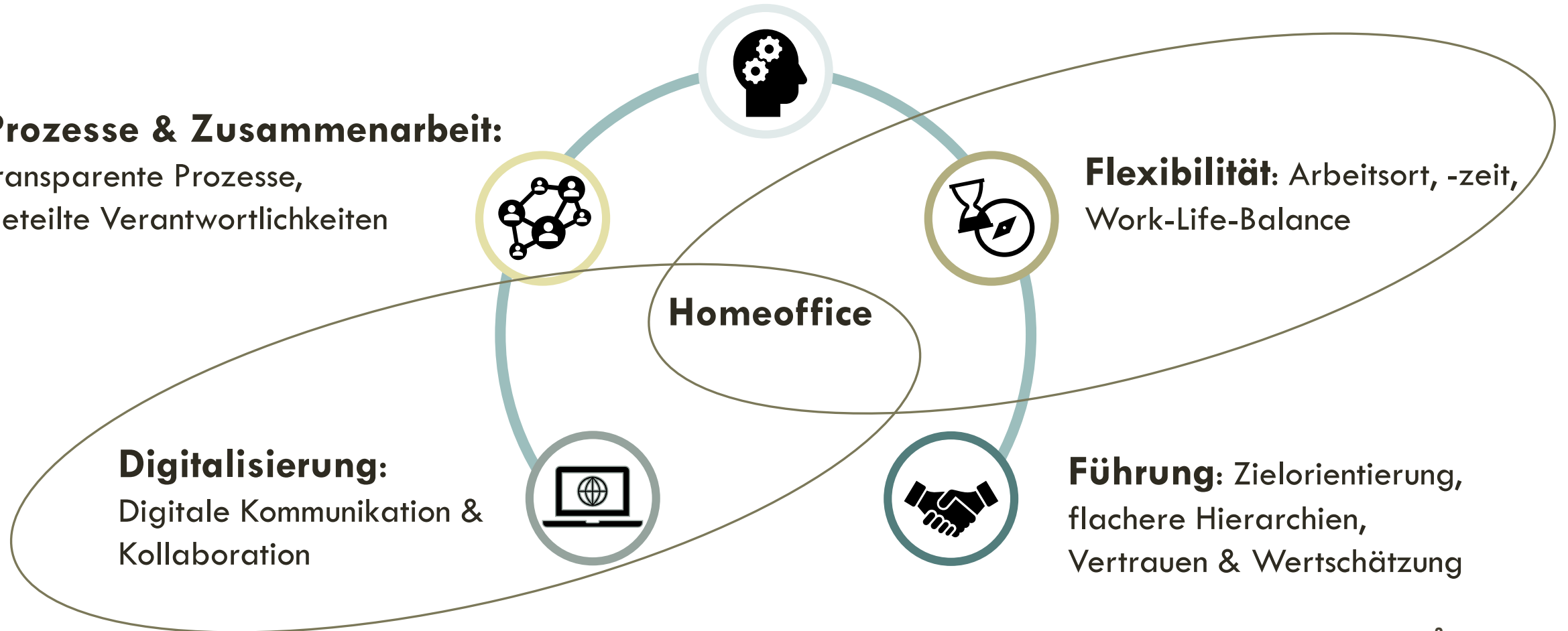
Prozesse & Zusammenarbeit:
transparente Prozesse,
geteilte Verantwortlichkeiten

Flexibilität: Arbeitsort, -zeit,
Work-Life-Balance

Homeoffice

Digitalisierung:
Digitale Kommunikation &
Kollaboration

Führung: Zielorientierung,
flachere Hierarchien,
Vertrauen & Wertschätzung



METHODEN

Arbeitgeber-Befragungen

- Kooperation mit WKO Steiermark
- Winter 2020/21: n = 280
- Juni/Juli 2021: n = 236

Organisations-Fallstudien

- Privatwirtschaft + Öffentlicher Dienst
- Großbetriebe (3500 – 4000 Ma.)
- Interviews mit Management und Mitarbeiter*innen

Beschäftigten-Befragung

- Nov. 2020 – Feb. 2021: 256 Personen

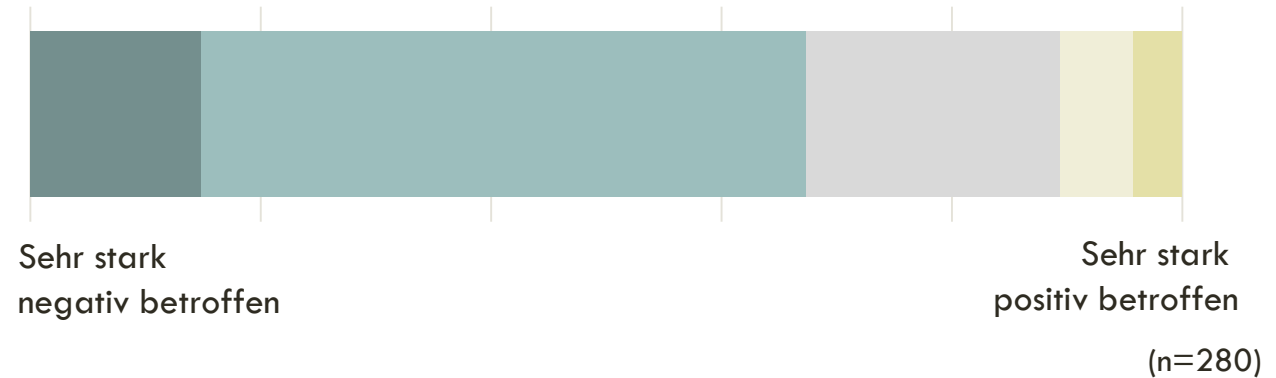
22 Leitfadengestützte Interviews mit Arbeitnehmer*innen

Round-Table-Gespräche

- 2 Gesprächsrunden à 4 – 5 Teilnehmende
- Unternehmen, Kammern, andere Expert*innen

BETROFFENHEIT DURCH DIE „KRISE“

Wie stark ist Ihr **Personalbereich** von der Corona-Krise betroffen?

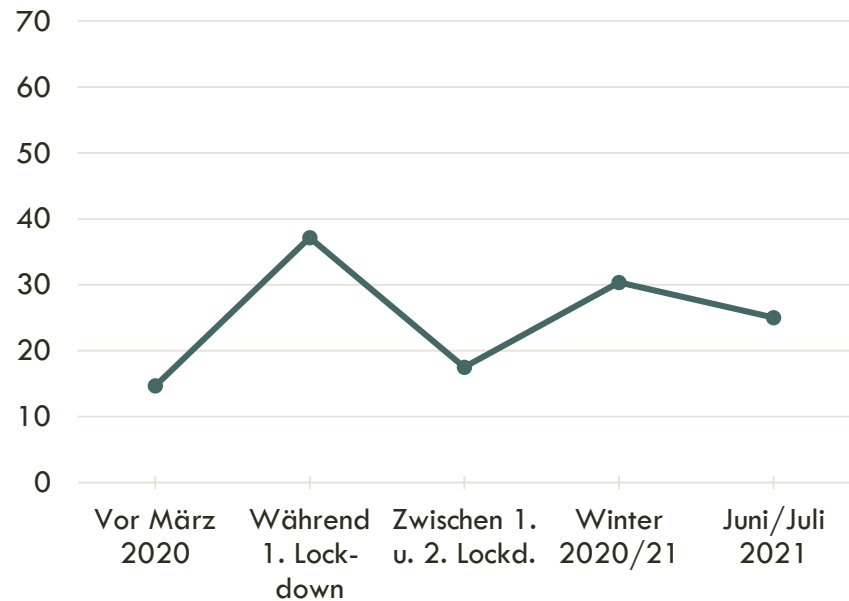


„Die haben uns dann eigentlich relativ schnell und kurzfristig zuerst ins Homeoffice geschickt und dann ist ja natürlich die ganze Thematik mit der Kurzarbeit gekommen.“

Mitarbeiter, Industriebetrieb B

EXPERIMENTIEREN: VERBREITUNG VON HOMEOFFICES

Anteil der Betriebe mit mindestens 50% der Ma. im Homeoffice



(n = 280)

„Wir haben es relativ unbürokratisch gemacht. Wir haben jedem einen VPN-Anschluss gegeben, und wir machen so eine Art GUT-GENUG-Lösung.“

HR-Leiter, Industriebetrieb A

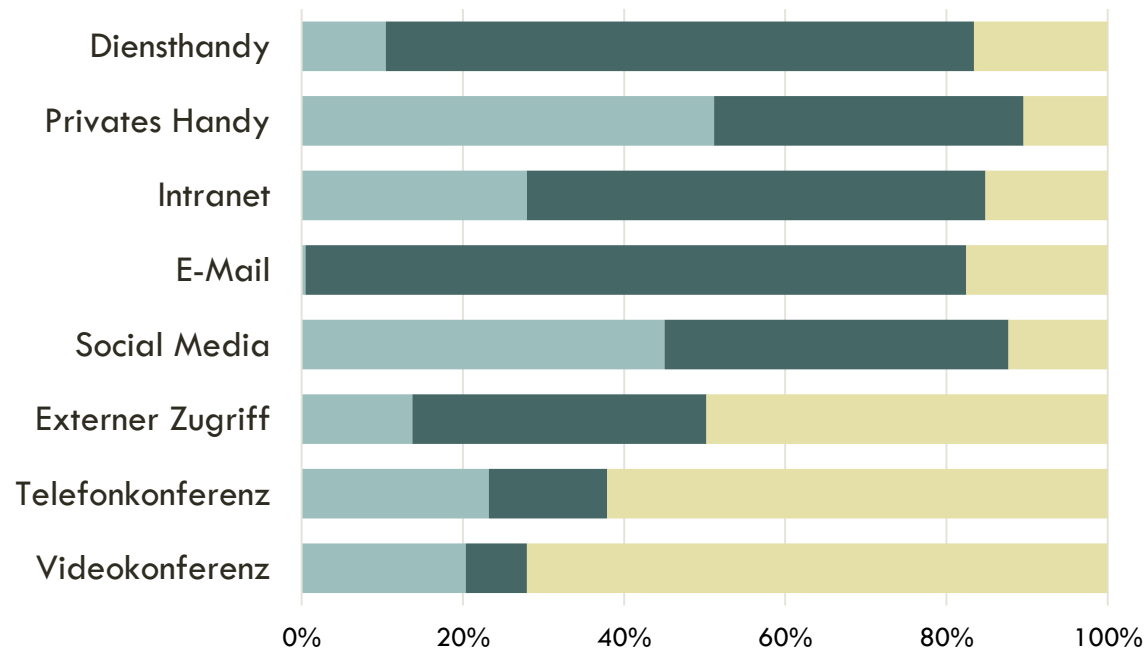
„Und dann hat das Personalmanagement Überlegungen gemacht, na welchen Gruppen müssen wir das jetzt ermöglichen, [...] was lassen wir an Homeoffice zu, was eben nicht.“

HR-Mitarbeiterin, Öffentlicher Dienst A



DIGITALISIERUNG

„Welche digitalen Technologien werden derzeit in Ihrem Unternehmen Verwendet und wie wichtig sind diese gegenüber der Zeit vor der Pandemie?“



(n = 236)

- Wird kaum oder gar nicht verwendet
- Wird verwendet, genauso wichtig wie vor der Pandemie
- Wird verwendet, wichtiger als vor der Pandemie

- **Lerneffekte:**
 - Digitalisierung von Dokumenten und Workflows
 - Team-Abstimmung durch digitale Tools, z.B. Team-Kalender, geteilte Projektsteuerungsdokumente
 - Visualisierungssoftware für Besprechungen
- **Positive Gesamteinschätzung**
- „Technostress“ (vgl. Süß et al. 2020) und Frustration bei unzulänglicher Ausstattung



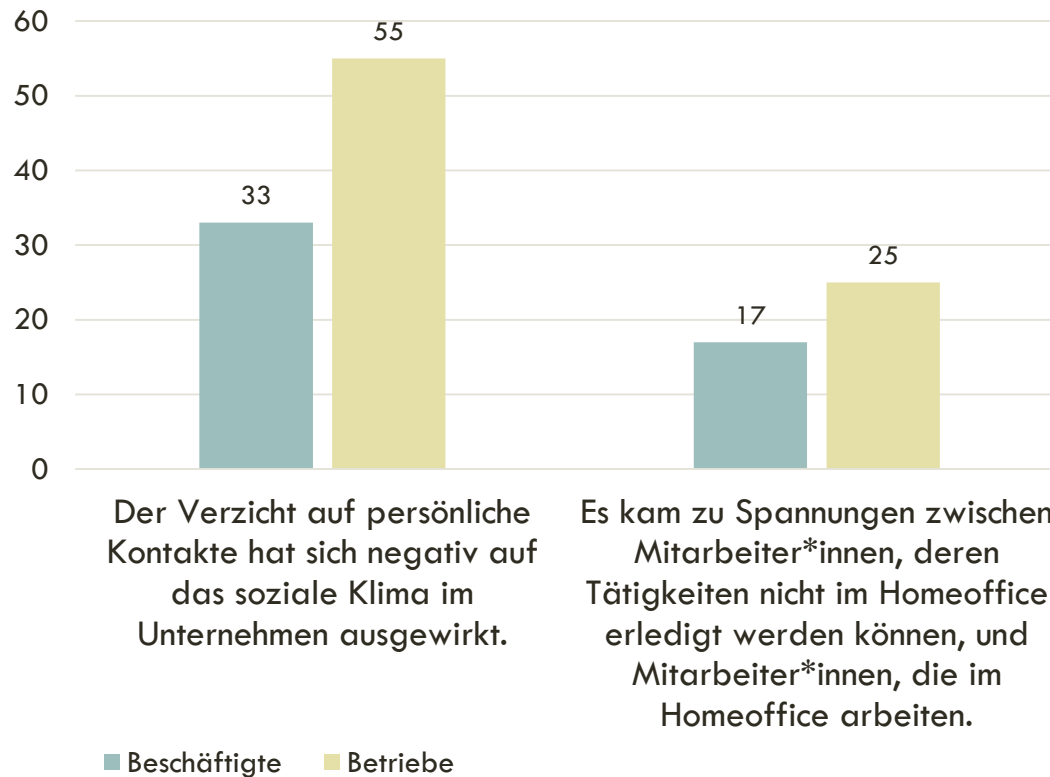
DIGITALISIERUNG

„Ich bin ja keine Sparerin. Und das macht sich dann in solchen Sachen wahnsinnig bezahlt. Wenn man sonst die ganze Zeit nur spart und den Mitarbeitern nichts gönnt und sie technisch nicht gut ausgestattet sind, können sie dann halt wirklich auch nicht arbeiten und stellen dann halt auch teilweise auf stur. Das ist so.“

HR-Leiterin, Öffentlicher Dienst B



PROZESSE UND ZUSAMMENARBEIT



- **Lerneffekte:**
 - **Transparenz und regelmäßiger Austausch**
 - **Meeting-freie Zeit: Fokus auf Wesentliches**
 - **Gemeinsam zu definieren: Erreichbarkeit**



SELBSTVERWIRKLICHUNG

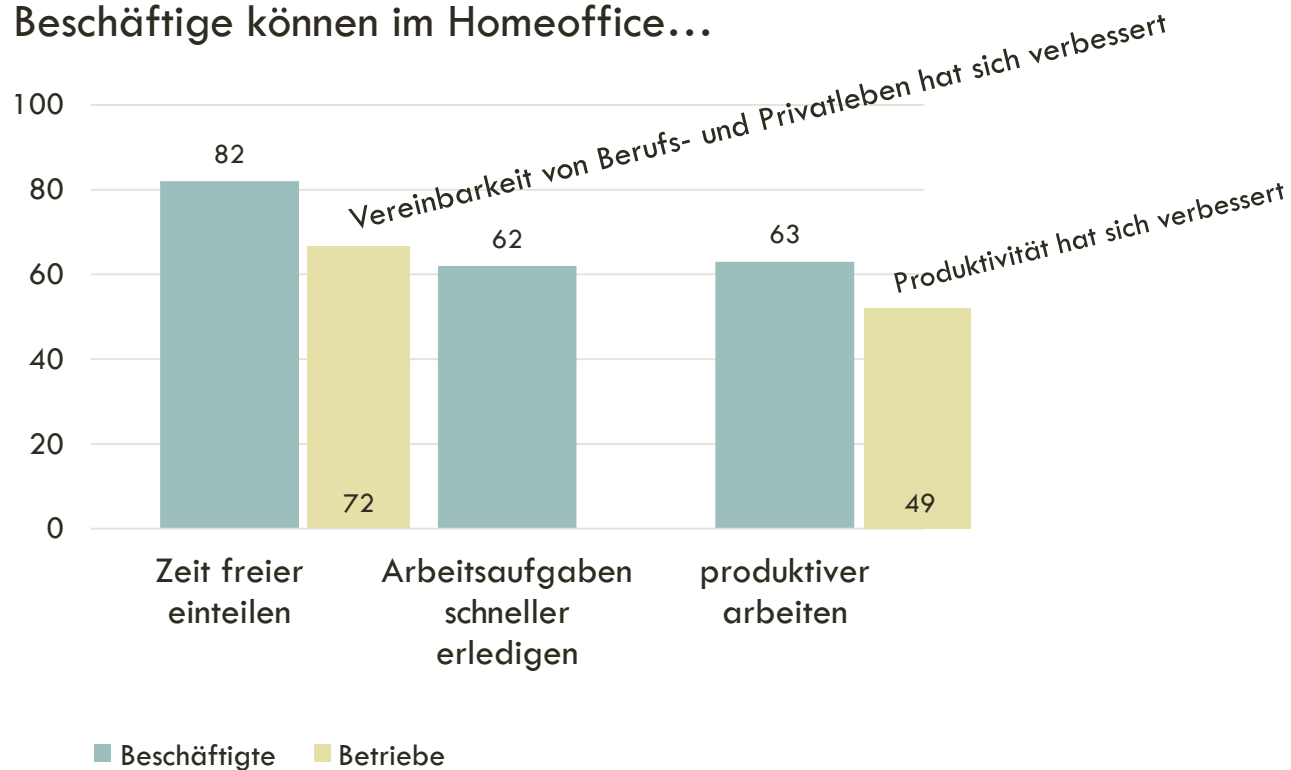
- Weniger Unterbrechungen → Gefühl von mehr Effektivität → Zufriedenheit & Motivation (*Redmann et al. 2009; Rupiotta & Beckmann 2018*)
- Sinnstiftung durch eigenen Beitrag und Selbstorganisation (*Birkinshaw et al. 2020*)
- Angst, dass Leistung nicht „sichtbar“ ist
- Teilweise „weniger Aufgaben“ im Homeoffice
- Engagement erhöht, aber auch Erschöpfung (*Kunze et al., 2020*)
und Mehrarbeit (*Ahlers et al. 2021*)



FLEXIBILITÄT

- Arbeitszeit

Beschäftigte können im Homeoffice...



⚡ 40% der Arbeitnehmer*innen stört im Homeoffice, dass die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmt

„Ich bin jetzt nicht so genau in meiner Zeitaufzeichnung ja. [...] Und ich habe mir das auch bewusst gemacht, dass die Gefahr besteht, dass man sich da zu viel mit den Themen beschäftigt. Das mindert ja auch die Effizienz.“

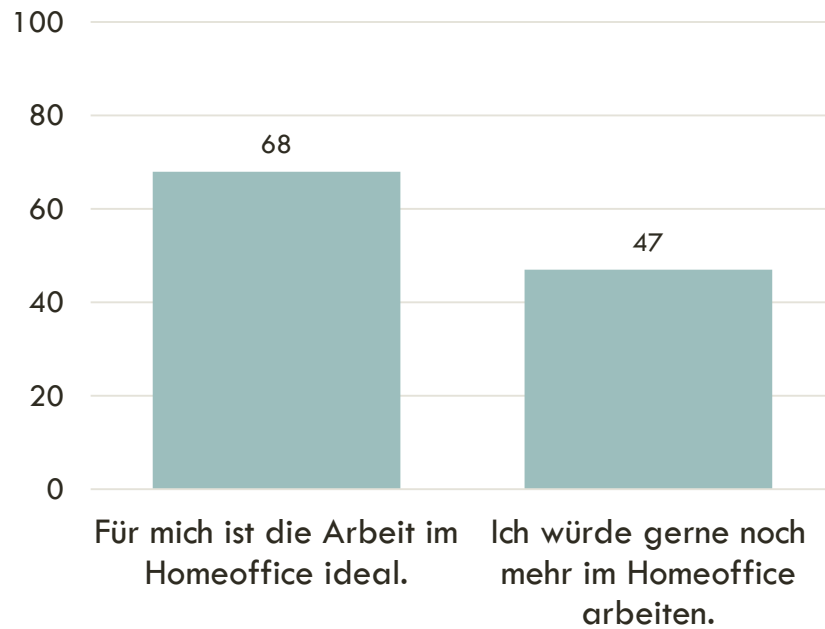
Teamleiter, Industriebetrieb A



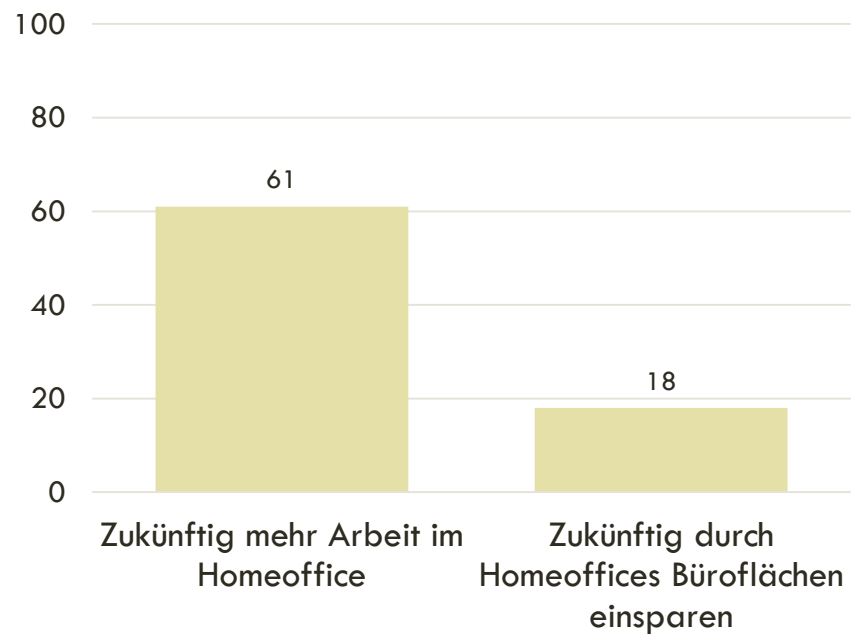
FLEXIBILITÄT

- **Arbeitsort**

Beschäftigte:



Betriebe:





FÜHRUNG

Herausforderung für Führungskräfte:

- „Polarisierungs-Tendenz“ zwischen Mitarbeiter*innen
- Kontrolle von Arbeitszeit und Arbeitsleistung

„Und einige habe ich mir hereingeholt, weil es vom Arbeiten zuhause her nicht so geht oder ich nicht die Quantität und Qualität [sehe], die ich mir von jemandem Eigenständigen vorstelle. Und andere gibt es, der meldet sich bei mir und bittet, dass er wieder ins Büro kommen KANN.“

HR-Leiterin, Öffentlicher Dienst B

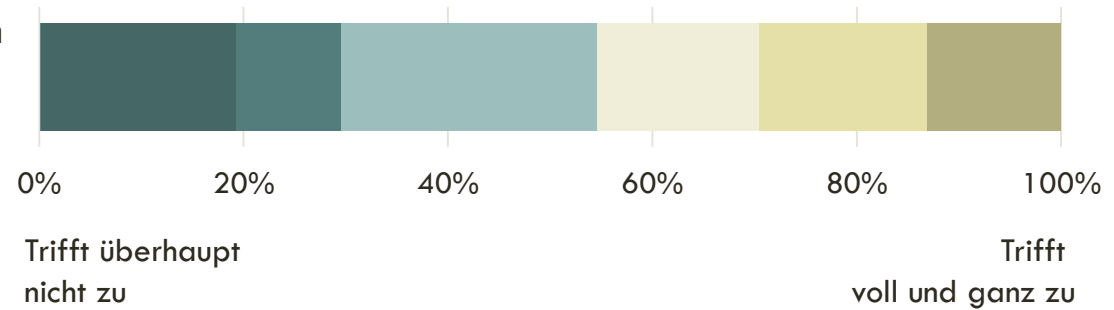
„Dass die Mitarbeiter nicht da sind, das war definitiv das größte Manko. Hat keiner zugegeben, nein alles gut, wir vertrauen euch. Aber am liebsten hätten sie uns alle kontrolliert, ja.“

Mitarbeiter, Industriebetrieb B



FÜHRUNG

Die Mitarbeiter*innen in unserem Unternehmen äußern stärkeres Interesse an der Arbeit im Homeoffice als das Management für sinnvoll hält.



WAS BLEIBT?



– Digitale Technologien bringen Potential für effiziente Prozesse



– ...und für flexible, transparente Zusammenarbeit

– Büro als sozialer Raum des Austausches und der Innovation



– Mehr Autonomie und Eigenverantwortung ist erwünscht und stärkt Identifikation mit eigenem Beitrag und Arbeit



– Geeignete Tätigkeiten, Vielfalt und Umfang

– Flexibilität als Argument der Arbeitgeber-Attraktivität



– Führungskräfte stehen vor Chancen und Herausforderungen

WAS BRAUCHT ES?

- Authentische und passende Lösungen
- Regelungen: Einheitlicher „Rahmen“: Fairness und Transparenz & Spielraum zur Ausgestaltung auf Team- und Individualebene
- Längerfristiger Transfer des Experiments durch „DIALOG“ zwischen Management und Mitarbeiter*innen
- Aufmerksamen Blick: Problemlagen komplex und nicht zu unterschätzen

HOMEOFFICE ALS „NEW WORK“?!

„Es wird bei unserem Unternehmen definitiv so sein, dass es gewollt wird, am besten jeden Tag im Büro zu sein, alle. Aber natürlich hat man gemerkt und bekommt auch das Feedback von den Kollegen ‚Das mit Home-Office ist schon nett und wir hätten gerne einen Tag, zwei Tage die Woche‘ oder wie auch immer [...] das hat man eingesehen, auch bei unserer Führung, das spielt sich nicht mehr. Also die Mitarbeiter wollen mehr, zumindest mehr Flexibilität.“

Mitarbeiter, Industriebetrieb B

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT!

Univ.-Prof. Dr. Renate Ortlieb, Dr. Elena Ressi
und Dr. Silvana Weiss

renate.ortlieb@uni-graz.at

Den Ergebnisbericht zum Projekt finden Sie ab Ende Oktober
auf: <https://personalpolitik.uni-graz.at>

LITERATUR

Ahlers, E., Mierich, S. & Zucco, A. (2020). Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können WSI Report Nr. 65, April 2021.

Bachmayer, W. & Klotz, J. (2021). Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft. Zusammenfassung der österreichweit ersten integrierten Befragung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern.

Bergmann, F. (o. D.): New Work. New Culture. In: <https://newwork-newculture.dev/theorie/>.

Birkinshaw, J., Cohen, J., & Stach, P. (2020). Knowledge workers are more productive from home. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/08/research-knowledge-workers-are-more-productive-from-home>. 05.10.2021.

Dahik, A., Lovich, D., Kreadle, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F., Tomlin, F. & Wenstrup, J. (2020). *What 12.000 employees have to say about the future of remote work*. Boston Consulting Group 2020.

Dutcher, E.G. (2012). The effects of telecommuting on productivity: an experimental examination. The role of dull and creative tasks. *Journal of Economic Behavior and Organization* 84: 355–363.

Hofmann, J., Riedel, O. & Rief, S. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP, <http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=urn.web&search=urn:nbn:de:0011-n-5934454>.

Hans-Böckler-Stiftung (2020). *Homeoffice: Besser klar geregelt*. Böckler Impuls 15/2020. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-homeoffice-besser-klar-geregelt-27643.htm>.

Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020). Homeoffice in der Corona-Krise – eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt? Policy Paper N° 02 | 16. Juli 2020.

Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management* 20(1): 171–181.

Rupietta, K., & Beckmann, M. (2018). Working from Home. What is the Effect on Employees' Effort? *Schmalenbach Business Review* 70: 25–55.

Schmoll, René/Süß, Stefan (2019): Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction, in: *Management Revue* 30 (1/2019), S. 40-62

Süß, S., Ruhle, S., & Schmoll, R. (2020). Studie zum Arbeiten im Homeoffice während der Corona- Pandemie.