



NEW WORK

DIE „NEUE NORMALITÄT“ IN DER ARBEITSWELT

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Neue Technologien, die digitale Transformation, die demografische Entwicklung, die Wissensgesellschaft und die Veränderung gesellschaftlicher Werthaltungen sind als Rahmenbedingungen für die Entwicklung des Lebens- und Wirtschaftsfaktors Arbeit maßgeblich.

Dieser Report beleuchtet den Zukunftsfaktor Arbeit aus unterschiedlichen Perspektiven und gibt Anhaltspunkte für die Gestaltung einer attraktiven Arbeitswelt, insbesondere für die jungen Generationen.

Zukunft



Inhalt

- 1 **Auf dem Weg zur New Work-Gesellschaft.** 3
- 2 **Arbeit gestern – heute – morgen:**
Wohlfandsfaktor zwischen Erwerb
und Nichterwerb 5
- 3 **Die Entwicklung von Arbeitsbevöl-
kerung und Arbeitsgesellschaft:**
Wer arbeitet in der Berufswelt von
morgen? 8
- 4 **Neue Werte - neue Technologien -
neue Unternehmenskulturen . . . 14**
- 5 **Maßnahmen, die an der neuen
Arbeitswelt Maß nehmen 21**

1. Auf dem Weg zur New Work-Gesellschaft

Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel, in ihr spiegeln sich kulturelle Normen, gesellschaftliche Strömungen und (globale) technologische und wirtschaftliche Entwicklungen wider. New Work – „**Neue Arbeit**“ ist ein aktueller Trendbegriff, der diesen Wandel zum Ausdruck bringt.

Aber was steht bei genauerer Betrachtung dahinter, insbesondere, wenn wir in die Zukunft blicken? Worin liegt heute und morgen die Bedeutung von „Arbeit“ und was bedeutet „neu“?

Dieser Trendreport der Abteilung Trends und

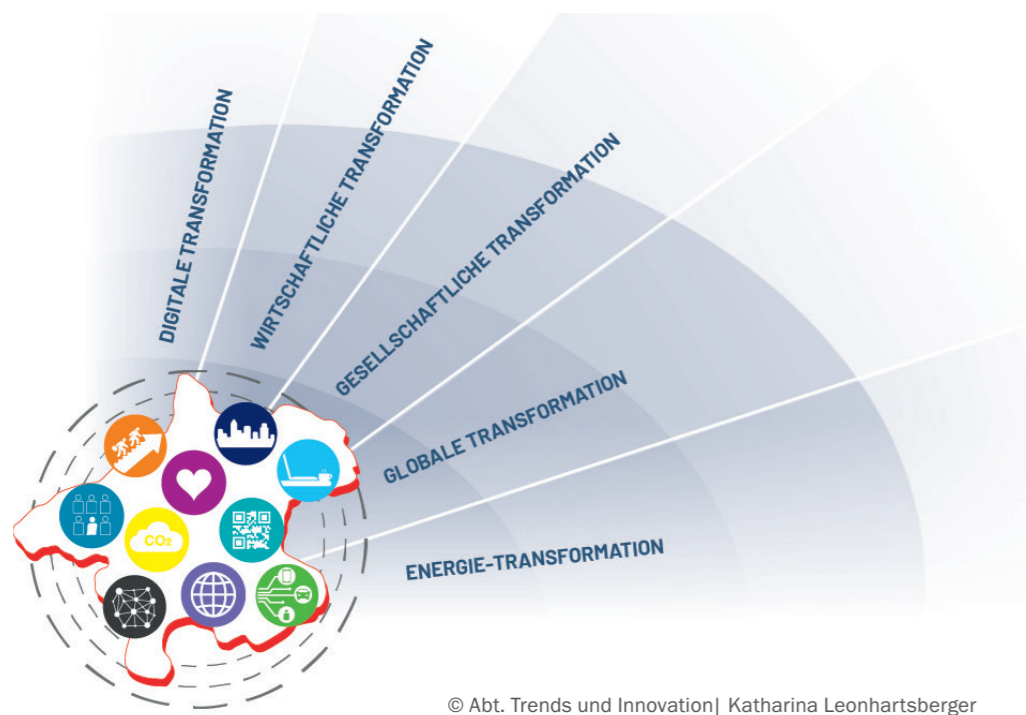
Innovation beleuchtet aktuelle Entwicklungen im Kontext der Arbeits- und Berufswelt, richtet den Blick auf Hintergründe und gibt Ausblicke darauf, **welche** Innovationen im Wandel des Lebens- und Wirtschaftsfaktors „Arbeit“ neue Chancen eröffnen können.

New Work kann als Rahmenbegriff zur **Beschreibung** der „**Neuen Normalität der Arbeitswelt**“¹ begriffen werden, wobei „Normalität“ in Zeiten der Individualisierung, Flexibilisierung und des raschen Wandels keine Normierung bedeutet, sondern eher eine Beschreibung gewisser durchgängiger Entwicklungen, die sich aus dem Zusammenwirken der großen Megatrends ergeben.

Egal, um welchen der in der Abbildung genannten **Megatrends** es sich handelt: Die Einflüsse auf die Arbeits- bzw. Berufswelt sind mannigfaltig und aus dem Zusammenwirken zweier oder mehrerer Megatrends lassen sich Merkmale der „New Work“-Arbeitswelt verstehen: beispielsweise die Individualisierung der Arbeitszeitmodelle, der Trend zu flachhierarchisch vernetzten Teamstrukturen, das Zusammenwirken von digitaler Remote-Work mit neuer Urbanität und Mobilität oder die Bedeutung einer Gesundheits- und Wohlfühlkultur als Faktor der Arbeitgeberattraktivität. „New Work“ ist so gesehen kein Trend an sich, sondern die logische Konsequenz der Megatrenddynamik in der Arbeitswelt.

Die Welt steht heute am Beginn einer grundlegenden Transformation, deren Triebkräfte seit Jahrzehnten wirksam sind, die jedoch durch die Krisen der vergangenen Jahre noch zusätzlich geboostert wurden. Diese Triebkräfte sind die technologische Entwicklung (insbesondere die digitalen Technologien), der gesellschaftliche Wandel (von der Demografie bis zum Wertewandel), die nachhaltigkeitsorientierte Ressourcenwende (insbesondere hinsichtlich der Energieträger) sowie die wirtschaftliche und globale Erneuerung (beispielsweise in Form der Multipolarität der globalen Wirtschaftsräume, in Form von neuen Geschäftsmodellen und Innovationen oder in Form eines Bedeutungsgewinns von Resilienz und Fairness im ökonomischen Miteinander).





© Abt. Trends und Innovation | Katharina Leonhartsberger

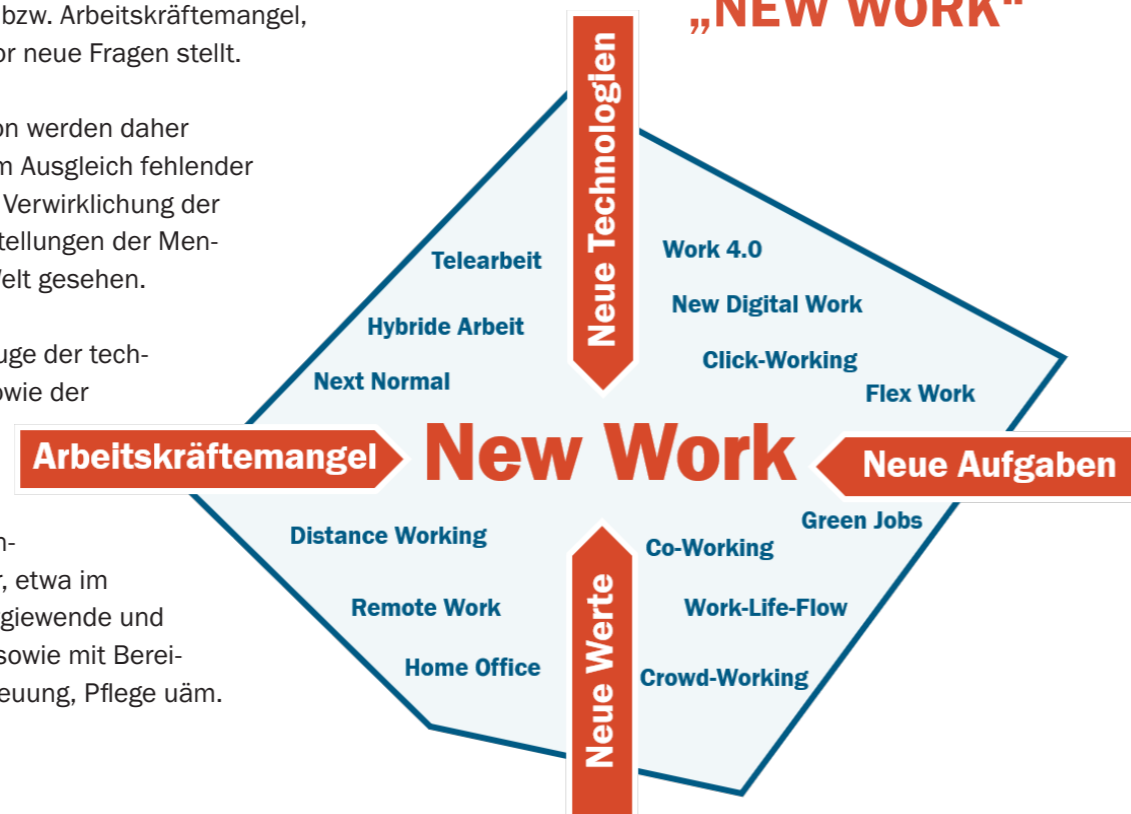
„New Work“ ist ein Rahmenbegriff für den Wandel der Arbeitswelt, der bereits seit Jahrzehnten im Gange ist und dessen Teilaspekte durch eine Vielzahl von Begriffen zum Ausdruck kommen. Dabei geht es nicht um die Einzelbegriffe: Wesentlich ist die Erkenntnis, dass New Work sich aus dem Zusammenspiel neuer Technologien und neuer gesellschaftlicher Vorstellungen von Arbeit bzw. einem guten Leben in Verbindung mit neuen Bedarfslagen und Berufen (z. B. im Kontext der Energiewende) sowie in Verbindung mit einer neuen Arbeitsmarktlage ergibt.

Die mehrdimensionale Transformation stellt ein Kräftefeld dar, das den Lebens- und Wirtschaftsbereich Arbeit massiv beeinflusst: In Folge des demografischen Wandels stellt die Arbeitsleistung neben der nachhaltigen und ökologisch tragfähigen Verfügbarkeit von Ressourcen und Energie den bedeutendsten limitierenden Faktor dar. Während jahrzehntelang die Arbeitslosigkeit bzw. die Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen durch neue Technologien im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand, ist es heute der Fach- bzw. Arbeitskräftemangel, der die Arbeitsgesellschaft vor neue Fragen stellt.

In der digitalen Transformation werden daher heute eher die Potenziale zum Ausgleich fehlender Arbeitskapazitäten sowie zur Verwirklichung der neuen Wert- und Lebensvorstellungen der Menschen in einer „New-Work“-Welt gesehen.

Parallel dazu entstehen im Zuge der technologischen, ökologischen sowie der gesellschaftlichen Transformation neue Bedarfe nach menschlicher Kompetenz und Arbeitsleistung: insbesondere durch neue Berufsbilder, etwa im Zusammenhang mit der Energiewende und mit dem Gesundheitswesen sowie mit Bereichen wie Bildung/Kinderbetreuung, Pflege u.ä.

ZAHLREICHE BEGRIFFE DREHEN SICH UM DEN SAMMEL BEGRIFF „NEW WORK“



2. Arbeit gestern – heute – morgen: Wohlfandsfaktor zwischen Erwerb und Nichterwerb

Menschliche Arbeit war immer schon eine Grundlage für die Erfüllung der Lebensbedürfnisse, beginnend bei Grundbedürfnissen wie Ernährung oder Wohnen bis hin zu unserer heute gewohnten Vielfalt an Produkten, Dienstleistungen, Erlebnissen sowie bis hin zu unserem modernen Sozialsystem, dessen Finanzierung auf volkswirtschaftlicher Ebene ebenfalls auf dem Faktor Arbeit basiert.

„Arbeit“ zählt neben „Boden“ (auch im Sinne von Ressourcen) und „Kapital“ (Investitionen, Maschinenausstattung, etc.) zu den drei ökonomischen **Produktionsfaktoren**, die die klassische Wirtschaftstheorie (zurückgehend auf Adam Smith und David Ricardo bereits an der Wende vom 18. zum 19. Jhd.) nannte. „Arbeit“ ist jedoch auch außerhalb der Erwerbs- und Einkommensfunktion ein Wertschöpfungsfaktor: als „Nichterwerbsarbeit“, beispielsweise in Form der Haushaltsarbeit, Kindererziehung, Betreuung von Angehörigen oder in Form von ehrenamtlichen Tätigkeiten.

„Obligationszeit“ lautet ein Begriff, mit dem der Freizeit- und Zukunftsforscher Horst Opaschowski jenen persönlichen Tätigkeits- und Leistungszeitraum bezeichnet, der der Erfüllung der privaten Erledigungen dient. Daneben bleibt dann die eigentliche „Freizeit“ als jene Zeit, die man völlig frei gestalten kann.

Zeit ist für viele Menschen heute ein entscheidender Knappheitsfaktor und hat die Bedeutung einer zweiten Währung² erlangt. Eine Bedeutung von New Work liegt in neuen Modellen der (flexiblen) Kombination von erwerbs- und nicht erwerbsorientierten Tätigkeiten und Freizeitaktivitäten sowie in der neuen Rollenaufteilung zwischen den Geschlechtern.

In vorindustrieller Zeit wurde die Selbstversorgung sowie die landwirtschaftliche und gewerblich-handwerkliche Arbeit vor allem am Wohnort geleistet. In der häuslichen Familienwirtschaft lebten und arbeiteten die Familienmitglieder – teils auch mit Lehrlingen, Gesellen oder Gehilfen – rund um die Uhr zusammen.³



© Adobe Stock | alphaspirt

Im Zuge der Industrialisierung entwickelte sich zunehmend die räumliche Trennung von Wohnort und Arbeitsort sowie von Selbstversorgung und Einkommenserwerb als Voraussetzung für Konsum. Mit dieser **Funktionstrennung** verbunden waren die zeitliche Abgrenzung von „Arbeitszeit“ und „Freizeit“ sowie später das Pendeln zur Arbeit über Orts- und Regionsgrenzen hinweg. Es gab jedoch auch in frühindustrieller Zeit Formen der Heimarbeit: z. B. die Näherinnen für die Textilindustrie.

In Oberösterreich pendeln (Stand 2021) rund 2/3 der Erwerbstätigen zur Arbeit in eine andere Gemeinde, im Durchschnitt wenden sie dafür eine Wegzeit von 25 Minuten auf⁴. Die Möglichkeiten der Remote-Work lassen die jahrzehntelange Entwicklung der räumlichen Trennung von Wohn- und Arbeitsort teilweise unter einem neuen Licht erscheinen. Dabei sind Arbeitsbeziehungen über größere räumliche Distanzen bei gleichzeitiger Arbeitsverrichtung am Wohnort möglich.

² Jutta Rump

³ Komlosy, Andrea; Interview mit Böhnke, Andrea für Planet Wissen am 27.05.2021; https://www.planet-wissen.de/gesellschaft/arbeit/die_geschichte_der_arbeit/geschichte-der-arbeit-interview-100.html

⁴ Statistik Austria | www.statistik.at/statistiken/arbeitsmarkt/erwerbstaetigkeit

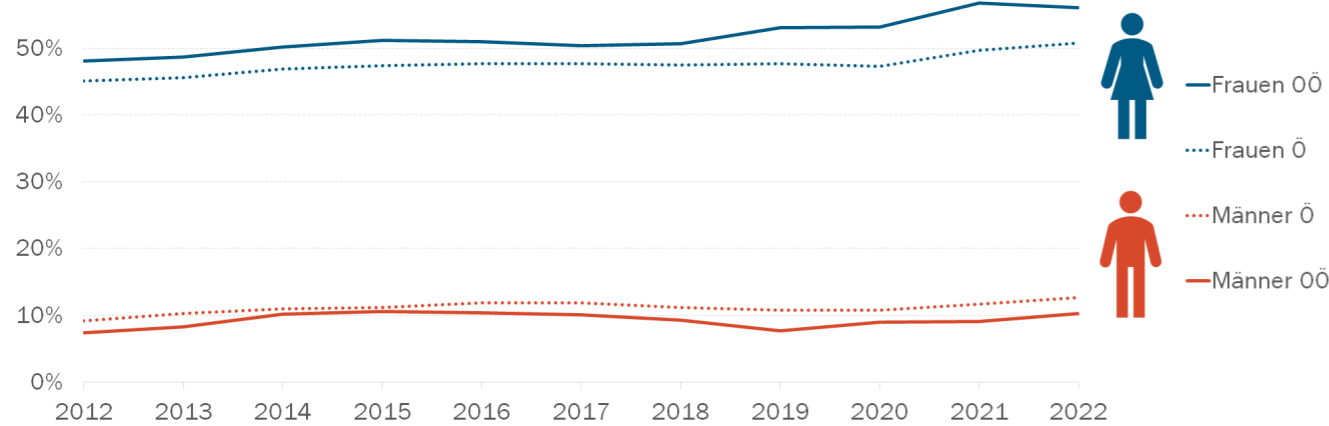
Die Fortschritte in der Produktivität der Arbeit – nicht zuletzt in Verbindung mit dem technologischen Fortschritt – und der zunehmenden Automatisierung haben über die Jahrzehnte eine **stetige Verkürzung der Arbeitszeit** bei wachsenden Arbeitseinkommen und einhergehend damit eine massive Verbesserung der sozialen und gesundheitlichen Arbeitsbedingungen ermöglicht.

Die wöchentliche Arbeitszeit und die Jahresarbeitszeit (gestiegenes Urlaubsmaß) haben sich im Laufe der Jahrzehnte von etwa 60 Stunden Ende des 19. Jahrhunderts, über etwa 45 Stunden Anfang der 1960er-Jahre auf 40 Stunden seit 1969 verkürzt. Während die gesetzliche wöchentliche Normalarbeitszeit nach wie vor 40 Stunden beträgt und die

kollektivvertraglich vereinbarten Normalarbeitszeiten vielfach bereits darunter liegen (z. B. 38,5 Stunden), hat sich die faktisch geleistete Wochenarbeitszeit in Folge des Trends zur Teilzeitarbeit weitaus deutlicher reduziert. Die durchschnittliche **Teilzeitquote** lag im Jahr 2022 in Oberösterreich bei 31,5% (bei den Männern bei 10,3%, bei den Frauen bei 56%).⁵

Der Trend zur Teilzeitarbeit zeigt sich auch in den oberösterreichischen Beschäftigungsdaten beim Vergleich von Beschäftigungsentwicklung und Arbeitsvolumen: Während die Zahl der unselbstständig Beschäftigten in den letzten 10 Jahren kontinuierlich gestiegen ist, blieb das geleistete Arbeitsvolumen in etwa gleich.⁶

Teilzeitquote der Erwerbstätigen nach Geschlecht im Zeitvergleich

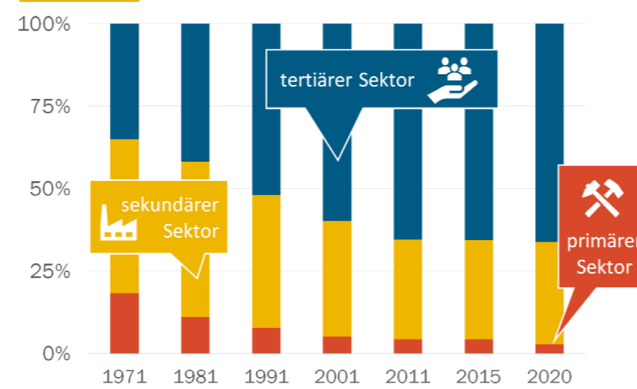


© Abbildung: Statistik ÖÖ. | Sinkende Arbeitszeit - Steigende Beschäftigung, Arbeitszeitanalyse 2022

Berufsstrukturen im Wandel

Die Produktivitätsfortschritte in der agrarischen und industriellen Produktion spiegeln sich auch im Wandel der **Beschäftigung nach Wirtschaftssectoren** wider: Während der Anteil der im Agrar- und Produktionssektor Beschäftigten über Jahrzehnte zurückgegangen ist, sind Dienstleistungsberufe zum größten Sektor unserer Arbeitswelt geworden, wobei sich die Anteile in den vergangenen zehn Jahren stabilisiert haben. Der Wandel der beruflichen Arbeitswelt vollzieht sich offensichtlich vor allem innerhalb des großen Felds der Produktions- und Dienstleistungsberufe. Beim Vergleich der öö. Erwerbstätigenentwicklung anhand ausgewählter Wirtschaftsbereiche wird dies deutlich, wobei auch

Öö. Erwerbstätige nach Wirtschaftsabschnitten in Prozent



© Abbildung: Statistik ÖÖ.

geschlechterspezifische Unterschiede zu Tage treten.

Für das Jahr 2030 wird für alle Wirtschaftszweige ein Mangel an Fachkräften erwartet. Der höchste Engpass wird in Industrie, Gewerbe & Handwerk mit 62.000 fehlenden Fachkräften zu verzeichnen sein. An zweiter Stelle folgt der Bereich der „Sonstigen Dienstleistungen“ mit einem Defizit von 50.000 Arbeitskräften.⁷

Allerdings wird die Berufswelt der Zukunft immer schwieriger durch die bisherigen Abgrenzungen nach Wirtschaftssektoren, Wirtschaftsabschnitten, Branchen, etc. beschreibbar sein, da diese durch **Entgrenzungen bzw. neue Verschmelzungen von Tätigkeitsbereichen** gekennzeichnet ist, insbesondere durch die Entgrenzung

- von Produktions- und Dienstleistungsberufen,
- von räumlicher Arbeits- und Privatsphäre (Remote Work)
- von selbständigen und unselbständigen Erwerbstätigkeiten
- von maschineller Arbeit (Robotik, KI) und menschlicher Arbeit.

In manchen Bereichen werden die Grenzen zwischen typisch sekundären und tertiären Berufsbildern zunehmend verschwimmen: Etwa IT-ExpertInnen, die in Produktionsbetrieben Software entwickeln oder Maschinen überwachen, Marketing-Fachkräfte die personalisierte Produktionsschienen realisieren, etc. Große Unternehmen oder Institutionen werden zu „Organisationssystemen“, die **Produktions- und Dienstleistungsfunktionen** verbinden und entsprechende Arbeitsbereiche eröffnen: von der Forschung und Entwicklung über die eigentliche Produktion bis hin zur Aus- und Weiterbildung des Personals, zum Betriebskindergarten oder der betrieblichen „Feel-Good“-ManagerIn. Im Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft brachte das Bild vom Blue-Collar-Worker im Unterschied zum White-Collar-Worker die unterschiedlichen Arbeitssphären im sekundären und tertiären Sektor zum Ausdruck. Im Zeitalter von New Work wird vielleicht die Unterscheidung zwischen ortsgebundener und ortsunabhängig-mobiler („Remote-Work“) Leistungserbringung eine neue Typisierung darstellen.

Beispiele für neue Berufe sind etwa:

- Big-Data-Scientists
- KI-Engineer
- Cloud-Architect (Design von cloudbasierten Anwendungen)
- Smart-Grid/Smart Tec-Fachkraft
- UX-Designer
- KI-Forensiker
- Third Age Coach
- Shaper von Freizeitanlagen (Snow,- Funparks)
- Community Manager
- AgentIn für kleine Energieerzeuger
- Drohnen-PilotIn
- Body Part-Maker
- E-Health-SpezialistIn
- Tele-ChirurgIn
- Virtuelle/r Reiseleiter/in
- VR Coach
- Urban Farmer
- Aquaponic Farmer (Kombinierte Fisch- und Pflanzenzucht)
- Persönlicher Lerncoach
-



© Adobe Stock | Andy Dean

⁵ Statistik Oberösterreich: Sinkende Arbeitszeit – Steigende Beschäftigung. Arbeitszeitanalyse 2022

⁶ ebenda

⁷ WifOR/Business Upper Austria: Fachkräftemonitor Oberösterreich, Update 2022

3. Die Entwicklung von Arbeitsbevölkerung und Arbeitsgesellschaft: Wer arbeitet in der Berufswelt von morgen?

Die für die Entwicklung von Arbeitsbevölkerung und Arbeitsgesellschaft relevantesten Faktoren sind:



Demografischer Wandel

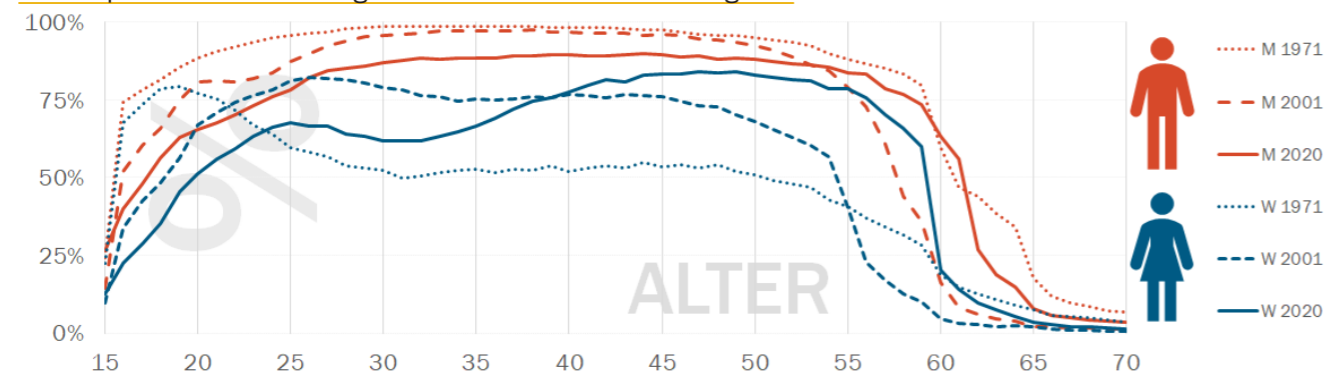
Angesichts des kurz bevorstehenden Höhepunkts der Pensionierungswelle bei den geburtenstarken „Babyboomer“-Jahrgängen der 1960er-Jahre zeichnet sich eine deutliche Veränderung der Alterszusammensetzung der Arbeitsbevölkerung ab: In der jüngeren Generation stehen nur 65% der Arbeitskräfte zur Verfügung, um den altersbedingten Abgang auszugleichen. Und diese 65% haben zugleich die Erwartung einer kürzeren Wochen- oder Jahresarbeitszeit als die Generationen davor. Die New-Work-Arbeitsgesellschaft steht also vor der Herausforderung eines erheblichen Rückgangs des geleisteten Arbeitsvolumens. Dieser kann nur durch die Zuwanderung von Arbeitskräften, durch die Mobilisierung von Leistungsreserven am Arbeitsmarkt (z. B. Erhöhung der Wochenstundenanzahl von Teilzeitkräften, Integration von derzeit nicht Erwerbstätigen in den Arbeitsprozess, etc.) sowie durch einen Kompetenz- und Produktivitätszuwachs kompensiert werden, für den

auch „Kollegin KI“ als Potenzial mitzudenken ist.⁸

Neben dem Abgang der älteren Arbeitnehmerschaft wirkt sich auch der Zeitpunkt des Eintritts junger Menschen ins Berufsleben auf die Zahl der Erwerbsbevölkerung aus: Einhergehend mit dem Trend zu höherer oder tertiärer Bildung verschiebt sich der individuelle Start der Erwerbsbiografien im Vergleich zu früher nach hinten (Studienzeit, Orientierungsphasen nach der Ausbildung, etc.). Zugleich erhöht sich – wenn auch langsam – das Alter des Pensionsantritts.

Der grafische Vergleich der Veränderung der Erwerbsverläufe zwischen 1971 und 2020 lässt die Zusammenhänge zwischen Bildung, Familiengründung und beruflicher Arbeit besonders deutlich am Beispiel der Erwerbsverläufe der Frauen erkennen.

Teilzeitquote der Erwerbstätigen nach Geschlecht im Zeitvergleich



© Statistik Oberösterreich | Daten: Statistik Austria, VZ 1971, 2001; AEST 2020, Erwerbstätigenquote; (ohne geringfügig Erwerbstätige)

8 Jutta Rump: Die neue Normalität in der Arbeitswelt. Vortrag am 28. März beim Zukunftsforum OÖ in Linz

Ab dem Alter von etwa 18 Jahren begann in den 1970er-Jahren die Erwerbsbeteiligung der Frauen aufgrund des damals niedrigeren Alters bei der Geburt des ersten Kindes zu sinken und verblieb dann bis zum Pensionierungsalter auf dem niedrigeren Niveau von etwa 50 Prozent. Im Vergleichsjahr 2020 steigt die **Erwerbsbeteiligung der Frauen** zunächst bis zum etwa 25. Lebensjahr langsamer an (was auf die gestiegene Bildungsbeteiligung zurückzuführen ist), geht dann in Folge der Familiengründung bis knapp nach dem 30. Lebensjahr zurück, steigt dann jedoch wieder an und erreicht dann etwa im Alter von 47 Jahren knapp die männliche Erwerbsbeteiligung.

In den nächsten Jahren wird durch die Pensionierung der Babyboomer-Generation eine Verjüngung der Belegschaften eintreten. Wenn die Entwicklung weiter dahin geht, dass Menschen im Durchschnitt später ins Erwerbsleben eintreten und auch später in Pension gehen als früher, könnte das Durchschnittsalter der gesamten Erwerbsbevölkerung längerfristig gesehen höher sein als in vergangenen Jahrzehnten und einen neuen Wandel der Arbeitswelt mit sich bringen.

Einen weiteren Aspekt des demografischen Wandels, der die neue Arbeitswelt gestaltet, machen **Wanderungsbewegungen** aus, wobei hierzu sowohl die Einwanderung von Menschen aus dem Ausland als auch die interregionale Wanderung der Arbeitsbevölkerung – insbesondere als Folge von Urbanisierung und wirtschaftsräumlicher Entwicklung – beitragen.

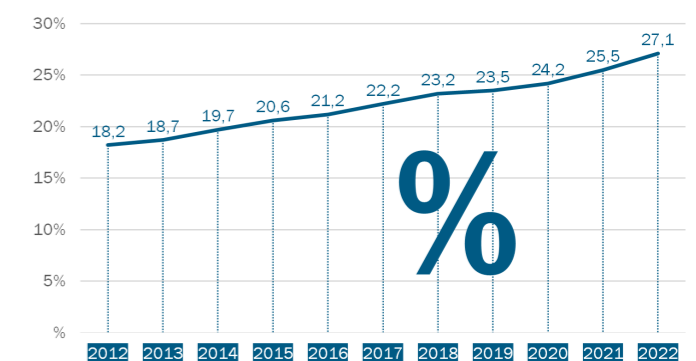
In Österreich arbeiteten 2022 rund 1,2 Millionen Erwerbstätige mit Migrationshintergrund, das entspricht einem Anteil von rund 27%. Der Bildungsstand dieser Erwerbstätigengruppe zeigt eine große Kluft: Einerseits beträgt der Anteil jener, die nur einen Pflichtschulabschluss haben, 18% (im Vergleich zu 7% bei den einheimischen Erwerbstätigen), andererseits weisen Erwerbstätige mit Migrationshintergrund auch einen deutlich höheren Anteil an AkademikerInnen auf: 30% im Vergleich zu 23% bei ÖsterreicherInnen⁹. In der neuen Arbeitswelt werden Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund auch im Bereich hochqualifizierter Tätigkeiten von wachsender Bedeutung sein – nicht zuletzt auch durch die Bildungsteilnahme der jungen Migrantengenerationen.

9 Statistik Austria: Statistisches Jahrbuch Migration und Integration 2023, S.52

Für die Berufswelt im New-Work-Zeitalter bedeutet die internationale Zuwanderung, dass die **kulturelle Vielfalt der Belegschaften** von Unternehmen und Organisationen zur neuen Normalität der Arbeitswelt gehören wird. Dies äußert sich beispielsweise auch in einer Vielfalt von zeitlichen Traditionen (z. B. Feiertage), Ernährungs-, oder Bekleidungs- und Umgangsformen. Von einer starken, zukunftsweisenden Unternehmenskultur kann auf alle in ihr verbundenen Arbeitskräfte eine integrierende Wirkung ausgehen, die in der Vielfalt der internationalen Herkunftshintergründe und der Vielfalt der individualisierten Lebensstilvielfalt der angestammten Bevölkerung verbindend wirkt.

Die Diversität der Arbeitsbevölkerung wurzelt jedoch nicht nur in der Zuwanderung unterschiedlicher ethnischer Gruppen. Sie ergibt sich auch aus dem seit Jahrzehnten wirksamen Megatrend der **Individualisierung** und der inneren Veränderung der Gesellschaft. Zu deren Beschreibung hat die Sozialforschung sogenannte „Generationscluster“ bezeichnet: Unter den Begriffen „Babyboomer“, „Generation X, Y, Z“ und jüngst „Generation Alpha“ werden gewisse gemeinsame Merkmale von Menschen beschrieben, die in derselben Zeit aufgewachsen sind und sozialisiert wurden. Wie sie die Welt kennengelernt haben, prägt ihre Werte und Haltungen – auch und gerade in Hinblick auf den Stellenwert und die Art der Arbeit.

Anteil der Erwerbstätigen mit Migrationshintergrund an allen Erwerbstätigen in Österreich 2012 - 2022 in Prozent.

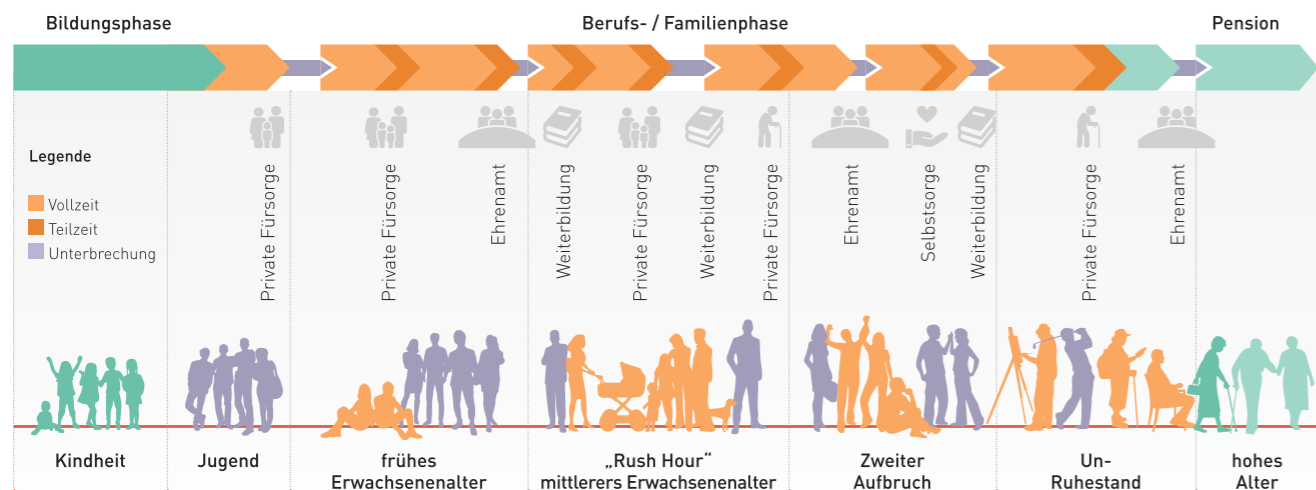


© Abbildung: Oö. Zukunftsakademie; Daten: Statistik Austria; Statistisches Jahrbuch Migration und Integration 2023, S.52

Multigrafische Lebensverläufe

In den heutigen „**Multigrafien des Lebens**“ hat sich der traditionelle, dreiteilige Lebenslauf (Kindheit/Jugend/Bildung – Erwerbszeit / Familiengründung – Pensionierung) längst in Richtung individueller Lebensgeschichten gewandelt, in denen sich Phasen des Lernens (lebensbegleitendes Lernen), Phasen der beruflichen Arbeit (auch in unterschiedlichen Berufen), Phasen der familiären Betreuungsarbeit (auch im Kontext von Patchwork-Familien), der Freiwilligenarbeit und Phasen der Freizeit (Auszeit) – teilweise mehrmals im Leben – ablösen.

Die neue Vielfalt der Lebensentwürfe spiegelt sich auch in variablen Anforderungen an den Lebensbereich Arbeit wieder. Je nach biografischer Lebensphase kann sich die vorherrschende **individuelle Bedeutung von Arbeit** (z. B. Einkommenserwerb, Selbstverwirklichung, etc.), das angestrebte **Arbeitsmaß** (Vereinbarkeit mit Familie, lebensbegleitender Weiterbildung, Freiwilligenengagement, etc.) oder das optimale Modell **räumlicher und zeitlicher Flexibilität** ändern.



© Conquest Werbeagentur | Oö. Zukunftsakademie nach Jurczyk

Veränderung des Kompetenzbedarfs

Bemerkenswert erscheint, dass laut den Ergebnissen einer IBW-Befragung¹⁰ von Unternehmern die Zahl von Pensionierungen vergleichsweise weniger bedeutsam für den Fachkräftemangel eingestuft wurde, als die **Verfügbarkeit qualifizierter BewerberInnen** und deren Arbeitsmotivation. Dank der massiv verbesserten Bildungschancen zeigt die oberösterreichische Bildungsstatistik eine seit Jahrzehnten verlaufende Entwicklung zur formalen Höherqualifizierung der Bevölkerung: Seit 1971 ist der Anteil der tertiär gebildeten, oberösterreichischen Bevölkerung (15-64 Jahre) von 1,9% auf 15,3% im Jahr 2020 gestiegen. Dabei ist dieser Anstieg bei den Frauen noch stärker ausgefallen als bei den Männern. Zugleich ist der Anteil der Bevölkerung ohne eine über die Pflichtschule hinausgehende Bildung von 64,4% (1971) auf 18,5% (2020) gesunken.¹¹

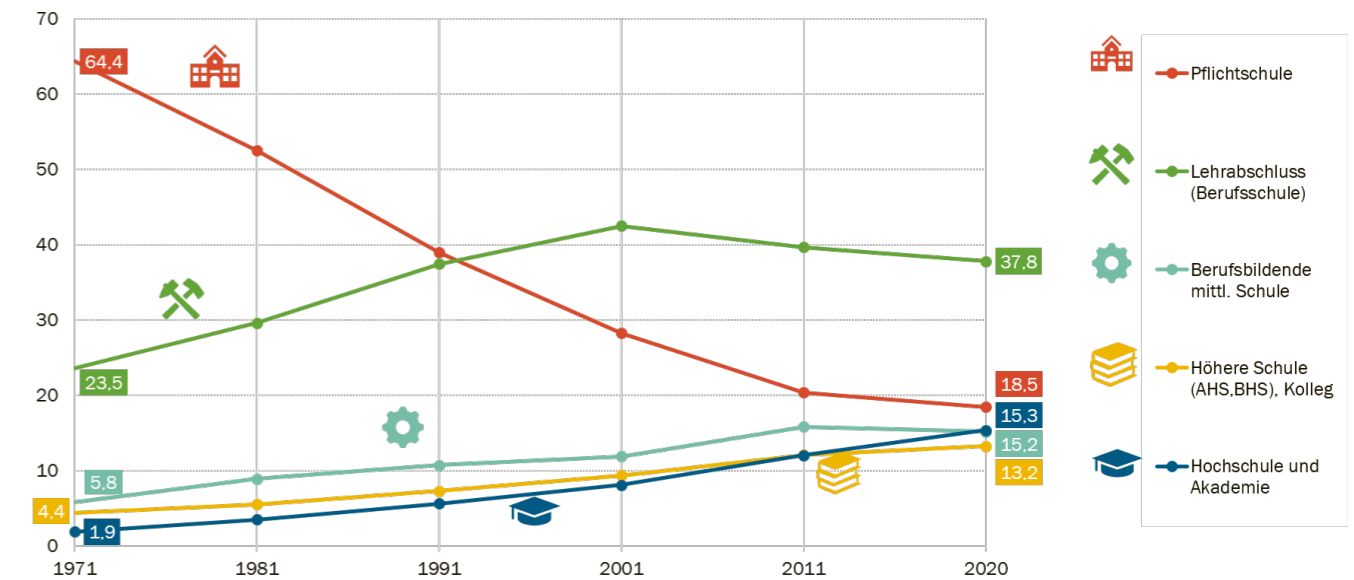
¹⁰ ibw-Unternehmensbefragung zu Fachkräftebedarf/-mangel 2021 (n = 4.272 Unternehmen; Durchführung: Mai/Juni 2021).

¹¹ Statistik Oberösterreich



© Adobe Stock | anon

Unselbstständig Beschäftigte nach höchster abgeschlossener Bildung in OÖ. (1995 - 2022)

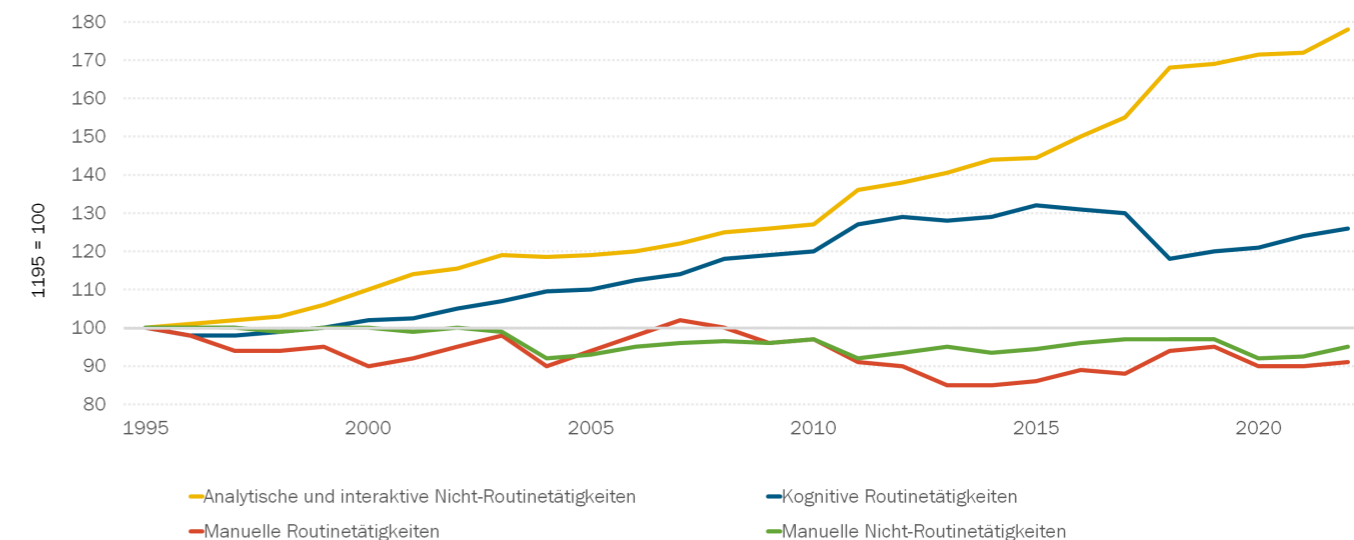


© Statistik Oberösterreich | Daten: Statistik Austria, VZ 1971-2001, RZ 2011, AEST 2020 | Verändert

Österreich stellt OECD-weit das Land mit dem höchsten Anteil von AbsolventInnen einer berufsbildenden Ausbildung in der Gruppe der 25-34-Jährigen dar.¹² Die neue Arbeitswelt wird durch die zunehmende Durchlässigkeit von Ausbildungswegen, sowie durch Kombinationen von berufsspezifischen Kompetenzen und Kompetenzen aus der Allgemeinbildung gekennzeichnet sein. Angesichts der Fach- und Arbeitskräfteknappheit werden Teilqualifikationen und deren Anerkennung von wachsender Bedeutung sein und die Kompetenzvielfalt der Belegschaften vergrößern.

Das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung WIFO kommt in seiner Analyse der **Beschäftigungsentwicklung** zum Schluss, dass die analytischen und interaktiven Nicht-Routearbeiten am stärksten anwachsen werden (siehe nachstehende Grafik). Dazu gehören etwa Forschung, Planung, Analyse, Softwareentwicklung, Verhandeln, Organisieren, Unterrichten, etc. Den anderen Pol des Tätigkeitsspektrums bilden die manuellen Routearbeiten (z. B. Maschinen bedienen oder kontrollieren), die am meisten vom Ersatz durch Robotik betroffen sein werden.

Unselbstständig Beschäftigte nach Tätigkeitsschwerpunkt (1995 - 2022)



© WIFO | Julia Bock-Schappelwein | Daten: Statistik Austria: Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung 2022 | grafisch bearbeitet

¹² BM Bildung Wissenschaft und Forschung | OECD: Bildung auf einen Blick 2023

Die rapide Entwicklung der **Künstlichen Intelligenz** wird dazu führen, dass vermehrt auch kognitive Routinearbeiten, teils sogar analytische Nicht-routine-Arbeiten maschinell erfüllt werden können. Für interaktive Nicht-Routinen dagegen – ob kognitiv oder manuell (z. B. Gäste bedienen, Menschen betreuen und pflegen, individuelle Beratung, etc.) – werden die Stärken kompetenter Menschen besonders gefragt sein. **In der neuen Wertschöpfungs- und Arbeitswelt der Zukunft gewinnt Bildung nicht nur in Bezug auf den formalen Bildungsabschluss, sondern hinsichtlich mehrerer Dimensionen eine neue Bedeutung:**

- als Wissen (kennen und verstehen),
- als Skills (Wissen anwenden können),
- als Charakter (Verhalten in der Mitwelt) und
- als Meta-Lernen (kontinuierlich weiter lernen, sich anpassen können).¹³

Das Spektrum der „**Future-Skills**“ umfasst dabei insbesondere die digitalen, personalen und sozialen Kompetenzen, die in der New-Work-Welt – abgesehen von den berufsspezifischen „**Hard-Skills**“ – besonders wichtig sein werden. Aus der umfassenden Palette relevanter Kompetenzen sind die Menschen heute und morgen gefordert, ihr individuelles Portfolio mit unterschiedlicher Gewichtung einzelner Skills zu entwickeln. Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten stellen auch aus der Sicht der jungen Generationen einen bedeutenden Faktor der Attraktivität eines Jobangebots dar. Zu den „**Future Skills**“ oder „**21st Century Skills**“ gibt es unterschiedliche Beschreibungsansätze. **In den USA hat etwa das Konzept der 4C's im Jahr 2002 seinen Ursprung. Diese – auf Deutsch als 4 K's übersetzten Kompetenzen umfassen**¹⁴

- Creativity & Innovation,
- Critical Thinking and Problem Solving
- Communication
- Collaboration.

Um für die Arbeitswelt in Zeiten der Transformation und des Wandels gut vorbereitet zu sein, braucht es **Komplexitätskompetenz** (Lösungen in komplexen Situationen finden), **Beziehungskompetenz** (Zusammenarbeit, Leadership), **Emotionskompetenz** (Umgang mit Stress, Konfliktfähigkeit), **Paradoxiekompetenz** (Entscheidungsfindung in zweideutigen/mehrdeutigen Situationen), **Generative Kompetenz** (Innovation, Neues generieren).¹⁵

Die folgende Grafik gibt eine exemplarische Übersicht, welche Fähigkeiten konkret hinter dem Begriff "Future Skills" stehen können. In der New-Work-Welt gewinnen – je nach Beruf und Tätigkeit – individuelle Kompetenzportfolios neben den formalen Bildungsabschlüssen an Bedeutung.



© Öö. Zukunftsakademie

¹³ Muuß-Merholz, Jöran: Beliebig oder bahnbrechend? In: Pädagogik 12/2021

¹⁴ ebenda

¹⁵ Hertling, Sascha: Kompetenzen der Zukunft – was hilft Menschen und Organisationen, um in der Transformation wirksam zu bleiben? RKW Kompetenzzentrum 2022

4. Neue Werte - neue Technologien - neue Unternehmenskulturen

„New Work“ kann als Prozess der Evolution gesehen werden. Ähnlich wie bei biologischen Evolutionsprozessen kommt es dabei auf das Zusammenspiel von mehreren Faktoren für das Aufkommen von etwas Neuem an. Für die im Wandel befindliche Arbeitswelt waren die Jahre der Pandemie ein Anstoßfaktor für eine Entwicklung, deren Grundsteine allerdings bereits in den Jahren davor gelegt worden waren. Die durch die digitalen Technologien und die digitale

Arbeit ist Teil eines umfassenden Wohlstandsbilds

Um die gesellschaftlichen Triebkräfte des Wandels der Arbeitswelt zu verstehen, ist es hilfreich, sich das gewandelte Bild von umfassendem Wohlstand bzw. eines „guten Lebens“ bewusst zu machen:

Die Bedeutung eines angemessenen **Einkommens** aus Erwerbsarbeit als Basis selbstbestimmter Lebensgestaltung bleibt auch in Zeiten der New Work unbestritten. Ein solches wird jedoch eher als Hygienefaktor vorausgesetzt (Unzufriedenheit bei Nichterfüllung). Leistung muss sich in der Lebensperspektive lohnen, Einkommen und Besitz haben jedoch bei den jungen Generationen im Vergleich zur Babyboomer-Generation in Relation zu anderen Faktoren der Lebensqualität an Bedeutung verloren.

Die Wohlstandsdimensionen „Erlebnis“, „Beziehung“ und „Resonanz“ haben gleichermaßen im Lebensbereich „Freizeit“ wie im Lebensbereich „Arbeit“ hohe Bedeutung. New Work ist eine Chance, das berufliche und private Leben hinsichtlich dieser Dimensionen im Einklang zu gestalten. Speziell die Bedürfnisfelder „Erlebnis“ und „Beziehung“ haben einen starken Bezug zur zeitlichen Wohlstandsdimension.

Vor über 20 Jahren beschrieb der Bamberger Soziologe Gerhard Schulze die „**Erlebnisgesellschaft**“¹⁶ Angesichts des Bedeutungsverlusts sozioökonomischer Klassifikationen (z. B. formaler Bildungsgrad, Geschlecht, Alter, etc.) für die Identitätsbildung gewinnen die Ästhetisierung des Alltagslebens und damit zusammenhängend die Erlebnisqualität als Elemente

Vernetzung erschlossenen Möglichkeiten trafen bzw. treffen auf geänderte Vorstellungen - insbesondere der jüngeren Generationen - von Arbeit als Teil eines „guten“ Lebens sowie auf neue Geschäfts- und Organisationsmodelle (flache Hierarchien, Netzwerkstrukturen). Durch die Wechselwirkung dieser Faktoren entstehen neue „Ökosysteme“ der Wertschöpfung, sprich neue Unternehmens- und Arbeitskulturen.

der Selbstinszenierung und Individualisierung an Bedeutung. Was ursprünglich vor allem im Hinblick auf die Freizeitgesellschaft und -wirtschaft Relevanz hatte, gewinnt im New Work-Zeitalter auch hinsichtlich der Arbeitswelt an Bedeutung: Auch berufliche Arbeit muss gewisse Erlebnisqualitäten sowie identitätsvermittelnde Merkmale beinhalten: von der Sinndimension der Arbeit, über die Qualität der Arbeitsräume, die Unternehmenskultur (z. B. Teamspirit) bis hin zu ergänzenden Gesundheits- oder Freizeitangeboten am Arbeitsplatz.



© Oö. Zukunftsakademie

¹⁶ Gerhard Schulze: Die Erlebnisgesellschaft – Kultursoziologie der Gegenwart und Kulissen des Glücks (1992) – Streifzüge durch die Eventkultur (1999)

Eine österreichweite Befragung der Leitbetriebe Austria von jungen Menschen (14-29 Jahre) bezüglich ihrer **Einstellung zu Beruf und Arbeit**¹⁷ im Jahr 2021 zeigt, dass diese mit deutlicher Mehrheit nicht nur die Freizeit, sondern auch eine erfüllende Arbeit als Möglichkeit sehen,

New Work-Time: Leistung mit Zeitwohlstand verbinden

Die Lebenssituation der Menschen verstehen, damit es ihnen in der Arbeitswelt gut geht¹⁸, ist ein Ausgangspunkt für die Gestaltung der New Work-Berufswelt der Zukunft. Dazu gehört es insbesondere, die Zeit als knappen Faktor der Lebensgestaltung zu erkennen. Die Corona-Pandemie hat bei vielen Menschen zusätzlich zur allgemeinen Zeitknappheit die Empfindung ausgelöst, dass ihnen „Lebenszeit verloren gegangen ist“. ¹⁹ Zugleich hat die Pandemie für viele Menschen den Stellenwert der Arbeit verändert: Sei es durch eine besondere Überlastung (z. B. im Gesundheits- und Pflegewesen) oder durch eine deutliche Reduzierung der Arbeit in zeitlicher Hinsicht oder im Hinblick auf die Identitätsstiftung.

Lebenszeitgewinn in Form von

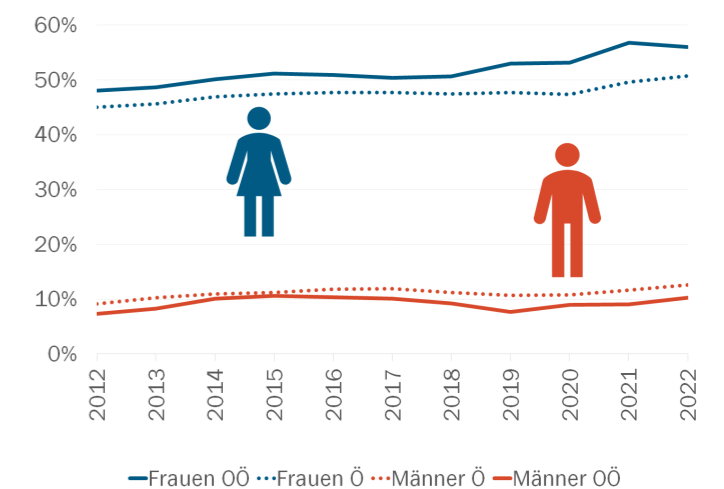
- Zeit für Partner, Familie und Freunde (Dimension Beziehung),
- Zeit für Hobbies und eigene Interessen (Dimension Erlebnis und Resonanz),
- Zeit für körperliche und geistige Gesundheit (Dimension Resonanz)

wird von den Menschen als ein Faktor wahrgenommen, von dem ein positiver Einfluss auf die Lebenspläne ausgeht.²⁰ Die neue Arbeitswelt ist Ausdruck einer „**Work-Life-Shift-Transformation**“²¹, die zunächst in der Vereinbarkeit von Beruf und Familie – insbesondere für Frauen – ihren Ausgang nahm und sich heute und morgen auf beide Geschlechter und auf die Vereinbarkeit der beruflichen Sphäre mit vielerlei außerberuflichen Lebenszielen ausweitet: z. B. Hobbies, Reisen, Sport, Freiwilligenengagement, etc. Arbeitsort und Arbeitszeit verbinden sich mit Freizeit und (multilokalen) Lebensorten zu einer neuen raum-zeitlichen Gesamtheit.

sich zu verwirklichen. Qualitäten wie Erlebnis und Sinn werden nicht nur der Freizeit zugeschrieben, sondern auch in der Erwerbsarbeit – neben einem guten Job verbunden mit einem hohen Lebensstandard – gewünscht, was aber nicht zwingend Karriere bedeuten muss.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist eine deutliche **Veränderung der Werthaltung gegenüber Erwerbsarbeit** zu beobachten. Die individuelle Wichtigkeit von Arbeit im Leben hat nach Ergebnissen der interdisziplinären Werteforschung der Universität Wien bereits während der vergangenen 30 Jahre kontinuierlich abgenommen. Neu ist jedoch seit Beginn der Corona-Pandemie die Intensität dieser Abnahme: „Während der ersten beiden Jahre der Pandemie sank die Wertigkeit von Arbeit in etwa so stark wie in den 30 Jahren davor.“ Eine mögliche Erklärung ist, dass vielen Menschen aufgrund des (teilweisen) Verlusts des Arbeitsplatzes oder Homeoffice-bedingt mehr Zeit für andere Dinge im Leben blieb. „Dies hatte offensichtlich Konsequenzen für die Wertigkeit der Freizeit.“²²

Die hohe Bewertung des Lebensfaktors „Zeit“ wird im Anstieg der Teilzeitquote bei Männern und Frauen sowie bei den kinderunabhängigen Motiven für Teilzeitarbeit erkennbar:



© Statistik Oberösterreich

¹⁷ Leitbetriebe Austria: Zukunft der Arbeitswelt aus Perspektive der Jugend, Wien, Linz 2021 Link: <https://leitbetriebe.at/wp-content/uploads/2021/06/Zukunft-der-Arbeitswelt-Studie-2021-WEBSITE.pdf>

¹⁸ Herzog, Heinz: Roadshow Jobselling Report 2023, Expert Talk am 1.2.2023

¹⁹ Hurrelmann, Klaus, Expert Talk Jobselling Report

²⁰ Hurrelmann Klaus, ebenda

²¹ Fraunhofer-FIT: New Digital Work - Die Zukunft der Arbeit im digitalen Zeitalter 2023

²² Universität Wien, Forschungsverbund Interdisziplinäre Werteforschung: Werte-Zoom Nr. 17, 28.9.2022; <https://www.werteforschung.at/...projekte/werte-zoom/werte-zoom-17-wichtigkeit-von-arbeit/>

Im europaweiten Vergleich stellt Österreich jenes Land dar, in dem zugleich

- einerseits der Freizeit gegenüber der Arbeit der höchste Stellenwert zugemessen wird
- andererseits die Aussage „Ich würde auch bei einem hohen Lottogewinn weiterarbeiten“ die höchsten Zustimmungswerte erhält.²³

In Zeiten des Arbeitskräftemangels ist es daher kein Wunder, dass Unternehmen längst ein vielfältiges Spektrum an Teilzeitoptionen (sowohl dem Ausmaß, als auch der Arbeitszeitverteilung nach) anbieten. Eine aktuelle WIFO-Studie zeigt auf, dass **flexible Teilzeillösungen** selbst in industriellen Produktionsbetrieben mit Schichtbetrieb möglich sind und praktiziert werden: beispielsweise durch die zeitliche Überschneidung von Schichten, um eine gewisse Flexibilität zu ermöglichen.²⁴

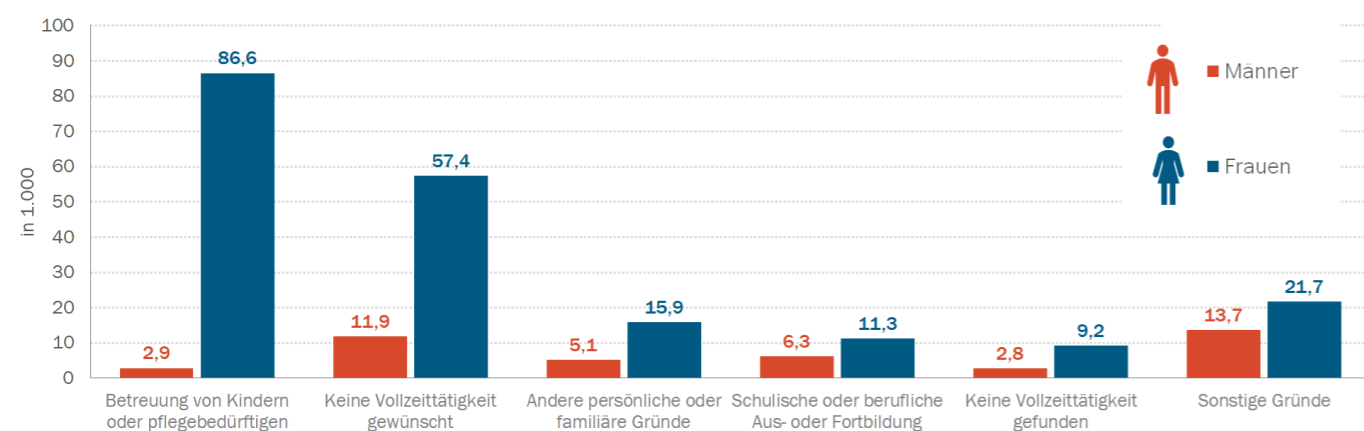
Unabhängig vom Ausmaß der Wochenarbeitszeit macht die **Planbarkeit** der Freizeit und des Familienlebens für immer mehr Menschen ein essentielles Kriterium für die Attraktivität eines Arbeitsverhältnisses aus.²⁵

Das neue Kunstwort **„Workation“** (aus Work und Vacation) bringt eine Entwicklung zum Ausdruck, bei der das „Work-Life-Verhältnis“ nicht nur unter dem Aspekt der Tages- oder Wochenarbeitszeit, sondern auch auf der Jahresarbeitszeit zum individuellen Gestaltungsfaktor wird.

Durch die guten Remote-Work-Erfahrungen der letzten Jahre und die fortschreitende Digitalisierung bieten immer mehr Unternehmen „Workation“ als neues Arbeitsmodell an: Dabei verbringen Beschäftigte ihre Zeit alleine oder mit Familie in Hotels am Meer oder in der Berghütte, „kurz da, wo man gern seinen Urlaub verbringt. Gearbeitet wird in netter Umgebung, den Feierabend zelebriert man mit einem Sprung ins Meer, einer Wanderung auf den nächsten Gipfel oder ganz entspannt am Strand – ohne nach der Arbeit noch lange wo hinfahren zu müssen.“²⁶

Ein Beispiel für ein Unternehmen, das Workation anbietet, ist Storyclash. Bis zu zwei Monate können MitarbeiterInnen dort ihren Arbeitsort an die Urlaubsdestination verlagern. Wie viel Zeit dann gearbeitet wird und wie viel tatsächlich als Urlaub konsumiert wird, ist höchst unterschiedlich. „Meistens wird die Workation bei uns mit Urlaub kombiniert. Hier sind wir recht flexibel, je nach Vorlieben der MitarbeiterInnen. Manche arbeiten jeden Tag, aber zum Beispiel nur 4 Stunden, und nehmen sich den Rest Urlaub. Manche arbeiten in der Workation 3 Tage die Woche voll und nehmen sich 2 Tage Urlaub. Die dritte Möglichkeit wäre zum Beispiel 1 Monat am Stück Workation und dann noch 2 Wochen Urlaub anhängen.“ (Andreas Gutzelnig, CEO Storyclash/karriere.at)

Erwerbstätige nach Geschlecht in OÖ 2022 - Gründe für Teilzeitbeschäftigung (Selbstzuordnung)



© Statistik Oberösterreich | Daten: Statistik Austria

23 Kittel, B.; Statement beim Science Talk des BMBWF „Arbeit und Freizeit im Ungleichgewicht?“ am 12.6.2023

24 Bock-Schappelwein, J./Kügler, A.: „New Work“ in der Industrie. November 2022

25 Siehe dazu auch " Deloitte - Flexible Working Studie 2022"

26 Karriere.at, 10.5.2023; <https://www.karriere.at/c/a/workation>

New Work Culture

Eine gute Bezahlung bzw. eine Verbesserung des Einkommens gehört nach wie vor zu den Erwartungen an ein Arbeitsverhältnis. Deutlich gestiegen ist darüber hinaus jedoch der Wunsch der Menschen, dass Arbeit auch Sinnstiftung, Anerkennung, Selbst- und Mitbestimmung sowie Selbstverwirklichung und die persönliche Weiterentwicklung ermöglicht. Die jungen Generationen, insbesondere die Generation Z, sind dabei sehr sensibel für Scheinattraktivität (z.B. oberflächliche Maßnahmen wie ein Tisch-Kicker oder Obstkorb im Büro). Die Attraktivität einer Arbeitsstelle muss daher tief in der gesamten Unternehmenskultur verankert sein: von der Leadership über das soziale Miteinander im Team und die organisatorischen Rahmenbedingungen (z. B. Arbeitszeitmodelle) bis hin zum räumlichen Umfeld. Ein optimaler „Cultural fit“ (Arbeitsatmosphäre und authentische **Unternehmenskultur**) stellt einen besonderen Attraktivitätsfaktor bei einer beruflichen Entscheidung dar.

Nach den Ergebnissen unterschiedlicher Befragungsstudien zählen für die jungen Generationen Y und Z als Qualitätskriterien bei der **Wahl eines Arbeitsverhältnisses** vor allem^{27 28}

- die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit und die erfahrene Wertschätzung und Anerkennung der Leistungen (sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch in der Gesellschaft)
- eine gute Arbeitsatmosphäre: dazu gehört Teamspirit und Kooperation ebenso, wie eine mehr auf Leadership denn auf Hierarchie basierte Führungskultur
- eine gute Balance von Arbeit und Freizeit: Dabei gibt es Unterschiede zwischen den Altersgruppen: Während für die 14 bis 29-Jährigen die Work-Life Separation wichtiger ist, steht bei den 30 bis 39-Jährigen die Work-Life-Balance im Vordergrund
- ein gutes Verhältnis zu den Vorgesetzten
- Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsangebote

Einer Befragung der Leitbetriebe Austria²⁹ zu Folge rangieren das Weiterbildungsmotiv und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung in der Arbeit gefolgt vom Einkommens- und Karrieremotiv auf den ersten Plätzen der Zustimmungsskala. Die geringsten Zustimmungswerte entfallen auf die Kriterien des klassischen 8-Stunden Jobs, des sicheren Arbeitsplatzes oder des Geldverdienens ohne sonstigen Sinn. Im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg könnte dies dahingehend interpretiert werden, dass materielle Faktoren (insb. das Einkommen) Hygienefaktoren darstellen, dass immaterielle Arbeitsqualitäten (insb. Selbstverwirklichung, Weiterbildung, etc.) die Motivationsfaktoren darstellen, die für die Wahl eines Arbeitsplatzes oder einen all-fälligen Wechsel der Arbeit ausschlaggebend sind.

Arbeitswelt aus der Perspektive der Jugend



© Abt. Trends und Innovation | nach Leitbetriebe Austria

27 Great Place to Work Institute, 2022

28 Herczeg, Heinz: Online Präsentation bei der Jobselling Report-Roadshow, 3. Expert Talk am 16.3.2023 / Ergebnisse der Studie „Junge Österreicher:innen 2021“ von Simon Schnetzer

29 Leitbetriebe Austria: Zukunft der Arbeitswelt aus der Perspektive der Jugend. Wien, Linz 2021

Nicht immer sind Ergebnisse von Befragungen unterschiedlicher Alterskohorten (X,Y,Z, Alpha) als Merkmale von Generationsclustern zu deuten. Sie können auch Abbild der altersbezogenen Lebenssituation sein (20-Jährige haben andere Prioritäten als 40-Jährige). In diesem Zusammenhang spielen auch die bereits beschriebenen neuen Multigrafien eine Rolle. Einhergehend mit längeren Ausbildungszeiten und einer späteren Familiengründung gewinnen Aspekte wie **Einkommenshöhe und Einkommenssicherheit** erst später im Leben an Bedeutung.³⁰

Hybride Arbeit – Remote Work

Durch die digitalen Technologien gibt es heute viele **Tools für Remote-Work** (oder Distance-Working): Besprechungssoftware, Apps, Buchungssysteme, Cloudservices, etc. Die Corona-Pandemie wirkte in vielen Bereichen als Push-Faktor und „Crash-Kurs“ in der Zusammenarbeit bei räumlicher Distanz. Was zunächst als vorübergehende Krisenlösung angesehen wurde, ermöglichte für die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite praktische Erfahrungen mit einer neuen Art der Leistungserbringung, die auch nach dem Ende der Pandemie weiter praktiziert wird. Zu diesen Erfahrungen zählt u.a. die Erkenntnis, dass flexibles und mobiles Arbeiten entgegen manchen Erwartungen ebenso produktiv sein kann wie Präsenzarbeit. Dabei wird die „neue Normalität der Arbeit“ vor allem durch die Kombination, sprich Hybridität von analog-physischer, ortsgebundener Arbeit und digital-virtueller, mobiler Arbeit gekennzeichnet sein.

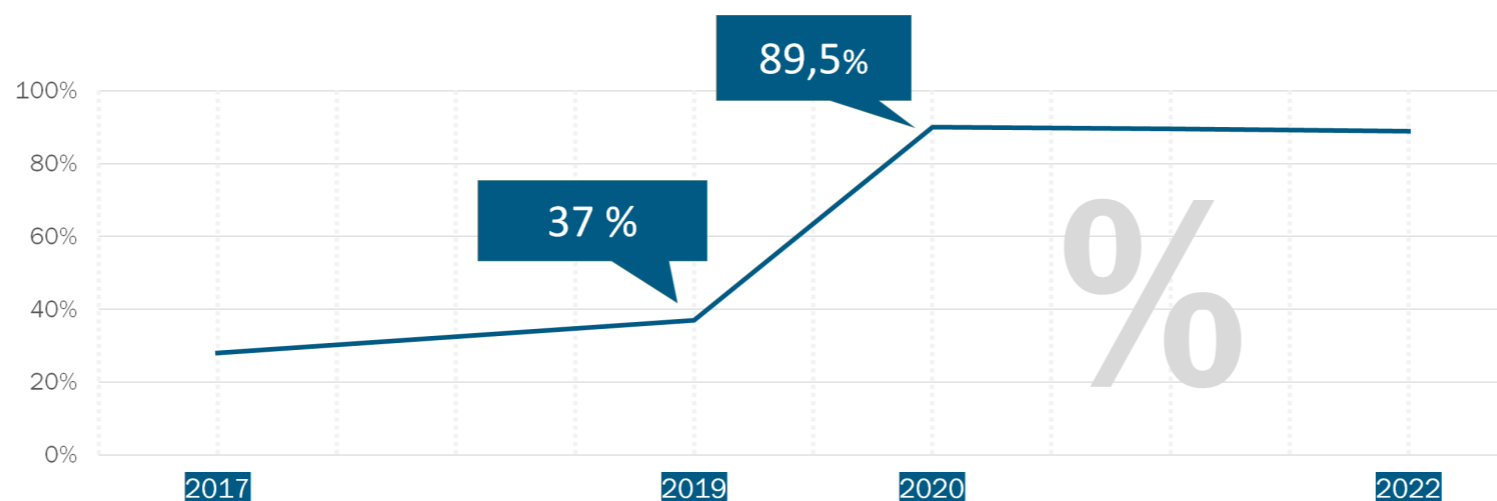
Den wohl größten Anteil am bisher praktizierten Distance-Working machen Büroberufe aus, weshalb auch der Begriff „**Homeoffice**“ der am häufigsten verwendete ist. Es darf jedoch nicht übersehen werden, dass es auch in anderen Berufen Potenziale für Remote-Work gibt, die bereits gängige Praxis sind und die künftig noch weiter erschlossen werden. Ein Beispiel dafür sind Diagnose- und Servicearbeiten an Geräten, die von einer Fachkraft remote – fallweise auch vom Home-Office aus – erledigt werden. Ebenso wird die Zusammenarbeit von Vor-Ort-TechnikerInnen, die von Spezialisten aus der Entfernung (z. B. via VR-Brille/Augmented Reality) angeleitet werden, ein Teil der neuen Hybridität von Arbeit sein. Unter Zukunftsaspekten wird die neue Zusammenarbeit von Mensch und Maschine – insbesondere unter Anwendung von Künstlicher Intelligenz – das Erscheinungsbild der „Neuen Arbeit“ zunehmend prägen: Ein

Vergleiche von Ergebnissen der Karriereforschung weisen darauf hin, dass die festzustellenden Präferenzen der unterschiedlichen Alterskohorten auch mit der **Individualisierung** der Gesellschaft zusammenhängen: Während die Mittelwerte der Befragungsergebnisse im Vergleich der 1951-1961 Geborenen und der 1981 – 1990 Geborenen durchaus ähnlich sind, ist die Streuung der Werte heute größer als früher.³¹

Vorstellungsbild wäre etwa ein auf langen Autobahnstrecken autonom gesteuerter Lastkraftwagen, dessen Fahrer unterwegs Logistikmanagementaufgaben erledigt oder eine ärztliche Diagnose und medizinische Betreuung aus der Distanz im Zuge der Telemedizin.

Auch wenn keine pauschale Aussage zur **Hybridisierung von Arbeit** für die gesamte Arbeitswelt möglich ist – diese ist je nach Branche und Tätigkeit unterschiedlich – liegen in der Kombination von physisch-verorteter Anwesenheitsarbeit und digital-mobiler Remote-Work bedeutende Potenziale für die Wirtschafts- und Arbeitswelt der Zukunft.

Anteil der Unternehmen in %, in denen mindestens die Hälfte der MitarbeiterInnen die Möglichkeit auf Homeoffice hat



© Abbildung: Oö. Zukunftsakademie nach: Deloitte Consulting GmbH(Hrsg.): Arbeit im Wandel, Hybrid Work, Workation und das Büro der Zukunft. FlexibleWorking Studie 2022

- Zunächst ermöglicht das zumindest teilweise Arbeiten von einem Ort außerhalb des Unternehmensstandorts die bessere Vereinbarkeit von familiären Betreuungsaufgaben (Kinder, Ältere) mit der beruflichen Tätigkeit. Jedoch nicht nur aus dem Motiv familiärer sozialer Verpflichtungen, sondern auch aus **lebensqualitätsbasierten Motiven** kann sich die Möglichkeit zur tageweisen Leistungserbringung aus der Ferne als Attraktivitätsfaktor für die Gewinnung von Fachkräften erweisen: Man denke hier etwa an den Trend zur Multilokalität des Wohnens.
- Ein gewichtiger Vorteil von Remote Work (Homeoffice) für Arbeitskräfte liegt darin, dass diese Arbeitsform die Wegzeit zum Arbeitsplatz erspart. Denn die **Zeiten des beruflichen Pendelns** gelten zwar formal als Freizeit, werden jedoch subjektiv zuweilen als Teil der der Arbeitsverpflichtung empfunden.
- Die Einsparung von **persönlichen Kosten** (Arbeitsmobilität, Bekleidung, etc.) zählt zu den Hauptgründen, warum Angehörige der Generation Z hybride/remote-Arbeit schätzen.³²
- Hybride Arbeitsformen können dabei hilfreich sein, ExpertInnen oder Fachkräfte **überregional**, teils auch aus größerer Entfernung unabhängig vom Arbeitsort in Oberösterreich) zu rekrutieren (wobei allerdings noch arbeitsrechtliche Fragen zu beantworten sind). Hybrid Working kann zum Job-Matching mit internationaler Dimension beitragen und damit z. B. für Hidden Champions im ländlichen Raum eine neue Chance sein.³³

Zugleich dürfen jedoch auch die Grenzen eines sinnvollen Einsatzes von Remote-Work nicht außer Acht gelassen werden:

- Das analoge Miteinander am Arbeitsort ist für die **Bindung ans Unternehmen** wichtig.
- Dem physisch-räumlichen Miteinander am Arbeitsplatz kommt große Bedeutung für die emotionale Bindung im Arbeitsteam, sowie zwischen Arbeitskräften und Arbeitgeber zu. Besonders für das Onboarding von neuen MitarbeiterInnen ist dieser Aspekt wichtig.
- In der dualen (Lehrlings-)Ausbildung bleibt das analoge Können sowie die Vermittlung sozialer Kompetenzen bei der Zusammenarbeit als Basis wichtig. Auch die rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Beschäftigung von Minderjährigen sind ein zu beachtender Faktor im Zusammenhang mit Modellen einer Remote-Lehrausbildung.
- Großteils **leerstehende Arbeitsstätten** sind für die dort Verbleibenden nicht attraktiv.
- Es fehlt die soziale Interaktion und es wurde auch festgestellt, dass Remote-Teams weniger kreativ sind.

„Es gibt kein Zurück zur „Vollzeit-Büro-Kultur“, aber auch keinen Wunsch nach einem Vollzeit-Homeoffice“³⁴, stellt Shift Collective, ein Bund von innovativen deutschen Beratungsunternehmen, fest. Es gilt somit, die **richtige Balance** zwischen Anwesenheit am Arbeitsplatz und Remote-Work zu finden. In modernen Organisationen oder Betrieben sind die Arbeitssphären heute bereits zu Lebenssphären geworden (tlw. inkl. Freizeitangeboten). Hybride Kollaboration muss daher im Rahmen der Unternehmenskultur umfassend gedacht werden: Die Frage lautet: „Wie arbeiten Menschen zusammen – analog und digital? Dafür sind sowohl neue Raumkonzepte als auch zugleich neue Arbeitszeitkonzepte bedeutsam, die die gewünschte Flexibilität und Zeitautonomie der MitarbeiterInnen einerseits mit dem Erfordernis des örtlichen und zeitlichen Miteinanders andererseits auf einen Nenner bringen.“

30 Kittel, B (Universität Wien): Statement beim Science Talk des BMBWF „Arbeit und Freizeit im Ungleichgewicht“ am 12.6.2023

31 Mayrhofer, W. (WU Wien): Statement beim Science Talk des BMBWF „Arbeit und Freizeit im Ungleichgewicht“ am 12.6.2023

32 Deloitte. Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey: Striving for balance, advocating for change.

33 Shift Collective: The Future is hybrid. Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt. Berlin 2021

34 Shift Collective: The Future is hybrid. Eine Studie zur hybriden Arbeitswelt. Berlin 2021

New Work – New Office

New Work wirkt sich auf die **Anforderungen an den Arbeitsplatz** aus: Der Arbeitsplatz ist ein Ort, der optimale Rahmenbedingungen für die jeweilige Tätigkeit gewährleisten soll. Im Kampf um die besten Talente ist ein attraktives Büro- bzw. Arbeitsumfeld einer der Faktoren, die ein Dienstgeber ziemlich frei gestalten kann. Während Remote-Work in manchen Berufen (z. B. in der Produktion, bei persönlichen Diensten, etc.) nur begrenzt möglich und in ihrer Art durch die zu erfüllende Funktion her vorbestimmt ist, stellt sich die Frage nach der Neugestaltung der Arbeitsorte bei den mobilen Büro-tätigkeiten weitaus radikaler: Wenn ich jederzeit überall meine Arbeitsleistung erbringen kann, warum und wofür sollte ich dann zu bestimmten Zeiten in ein Büro fahren? Welche Funktionen muss dieses Büro dann erfüllen?

Der Trend zum Remote-Office führt dazu, dass traditionelle Büroflächen tendenziell ab- und umgebaut werden. Das bedeutet jedoch nicht einfach eine Flächeneinsparung aliquot zur verminderten Zahl anwesender Arbeitskräfte. Ein steigender Remote-Work-Anteil in der Belegschaft eröffnet die Chance, die Flächen der Arbeitsorte für die Erfordernisse und Funktionen der modernen Wissensarbeit anzupassen. Im modernen Büro nimmt die Bedeutung des Einzelarbeitsplatzes ab, das Office übernimmt stärker interaktive Funktionen als **Meeting- und Collaboration-Place** mit internen und externen Partnern.

Das traditionelle Büro verliert hierdurch nicht generell seine Existenzberechtigung, es verändert jedoch seine bisher auf Konzentration und (schriftliche) Kommunikation fokussierten Funktionen. Die derzeitige Architektur und Ausstattung von Büroräumen ist noch an den traditionellen, papierfixierten Abläufen orientiert (Postfächer, Ablagen, Schreibtische mit Schreibmaterial, ...).

„Hybrid Work ist nicht der Abgesang des Büros, sondern läutet eine neue Evolutionsstufe für eben dieses ein. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Kultur, Identität und MitarbeiterInnenbindung im digitalen Raum zu ermöglichen und das Büro auf die Bedürfnisse von hybrider Arbeit neu auszurichten. Dabei werden Begegnung, Austausch und Kreativität zu den wichtigsten Design-Prinzipien zählen.“

(Shift Collective: The Future is hybrid)

Im Zeitalter der digitalen Transformation kann der Platzbedarf für diese Ausstattung zugunsten von Flächen für kreatives oder kollaboratives Arbeiten verringert werden. Im Collaboration Office stehen vor allem Aktion und Interaktion im Mittelpunkt, denn für Brainstormings, Teamwork, gemeinschaftliche kreative Prozesse aller Art ist ein physisches Zusammentreffen in einem zentralen Büro weiterhin erste Wahl.

Die Attraktivität von Arbeitsorten für die dort Arbeitenden stellt in Zeiten, in denen sich „Unternehmen bei den Arbeitskräften bewerben“ (Stichwort Employer Branding) einen Erfolgsfaktor bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal dar. Junge Menschen leben in einer ästhetisierten Kultur (Motto: „Du zeigst mir, wie du aussiehst, und ich sage dir, wer du bist!“³⁵). Das Bild kommt vor dem Wort, das Zeigen und Inszenieren vor dem Argument. Gefühle und Sinneseindrücke kommen vor verstandesmäßigem Erfassen & rationalem Abwägen. Die Gestaltung moderner Arbeitsszenarien muss daher verstärkt auf ästhetische Qualitäten setzen: von der Wahl des Standorts über die ästhetische Qualität der Außen- und Innengestaltung bis hin zur ergänzenden Umfeldgestaltung (z. B. Grünanlagen, Dachterrassen, etc.)

5. Maßnahmen, die an der neuen Arbeitswelt Maß nehmen

Die Veränderung der Arbeitswelt ist Ausdruck einer Veränderung der Menschen, der Gesellschaft, der Wirtschaftswelt und der technologischen Möglichkeiten. Teile der Arbeitswelt wandeln sich gerade von einer Prägung durch das Industriezeitalter hin zu einem durch die neue Bedeutung des Menschen und seiner Stärken geprägten Arbeitsverständnis in der Wertschöpfungswelt von morgen. Sowohl der Arbeitsbegriff als auch

der Wohlstandsbegriff sind breiter geworden. New Work ist ein Rahmenbegriff für die großen Tendenzen dieses Wandlungsprozesses an der Schnittstelle von Arbeits- und Lebenskultur, jedoch kein Einheitskonzept. Denn die Wirtschafts- und Arbeitswelt ist vielfältig und die Ausprägung von „New Work“ kann je nach Branche bzw. Beruf im Detail ganz unterschiedlich sein.

Die zukunftsorientierte Gestaltung der Strukturen und Abläufe in der Arbeitswelt kann – so vielfältig und differenziert die Lösungen im Einzelnen auch sein mögen – entlang folgender Leitgedanken und Ansätze erfolgen:

Zeit hat für die Menschen einen sehr hohen Wert. Zeit steht dabei für die Selbstbestimmung im Leben sowie für die Vereinbarkeit der beruflichen Arbeit mit anderen Lebensbereichen, insbesondere mit Partnerschaft und Familie.

Je nach den Notwendigkeiten nach Branche und Beruf gilt es daher innovative Lösungen im Hinblick auf folgende Orientierungen zu entwickeln:

- Vielfältige und variable Arbeitszeitmodelle für unterschiedliche Lebensphasen (nach Beschäftigungsausmaß, Tages- und Wochenarbeitszeit, Urlaubsausmaß, etc.)
- Planbarkeit von Arbeitszeit und Freizeit verbunden mit bedarfsorientierter Flexibilität
- Kombination von Remote-Work und Präsenzarbeit
- Unterstützende Angebote, zB. Kinderbetreuung/“Hausaufgaben-Help-Desk“ im Unternehmen, aber auch organisatorische Unterstützung bei privaten Problemen

Arbeitszeit will als Lebenszeit positiv erlebt werden, die Arbeitssphären der Zukunft wollen daher im Rahmen einer durchgängigen Unternehmenskultur in Szene gesetzt werden. Im Hinblick darauf gilt es

- die Sinn dimension der Tätigkeit im Gesamtkontext der Wertschöpfungskette nach innen und außen zu kommunizieren, damit sich Arbeitskräfte mit dem durch ihre Leistung bewirkten Nutzen identifizieren können
- die räumliche Arbeitssituation ästhetisch und multifunktional zu gestalten und – angepasst an die Arbeitserfordernisse (Büro ist nicht gleich Produktionshalle) - individuelle Arbeitsbereiche mit interaktiven Kollaborationsflächen und emotional ansprechenden Erschließungs- und Pausenflächen zu einer Ganzheit zu verbinden
- eine moderne technische, insb. digitale Ausstattung der Arbeitsbereiche (Hard- und Software) für die kollaborative Arbeitswelt von heute und morgen sicherzustellen,
- ergänzende Gesundheits- und Regenerationsangebote an der Schnittstelle von Arbeitszeit und Freizeit (zB. Fitnessbereiche, Gesundheitschecks und Beratungen, Begleitung in Zeiten privater Umbrüche, etc.) anzubieten.

³⁵ Grossegger Beate, Institut für Jugendkulturforschung: Impulreferat beim Dialogforum Technik-Standort-Kultur der Oö. Zukunftsakademie 2016

Schlüsselfaktor in der New-Work Unternehmenskultur ist die Beziehungskultur auf allen Ebenen der Organisation. Dem kann Rechnung getragen werden durch

- eine Unternehmenskultur der persönlichen Wertschätzung vom Top-Management bis in die kleinsten Arbeitsbereiche
- die Stärkung der Leadership-Funktion der Führungskräfte, Entwicklung von Remote Leadership- und Change-Management-Kompetenzen
- Organisationsfreiräume für Teamarbeit und bereichsübergreifende Zusammenarbeit
- externe Kommunikationsmedien und -abläufe sowie ein Kunden- und Partnermanagement, das einer unbürokratischen Service- bzw. Dialogkultur entspricht
- gemeinschaftsbildende bzw. -stärkende Aktivitäten im Kreis der MitarbeiterInnen (fallweise samt Familien)
- ein aktives Generationsmanagement in der Organisation, das auf die gegenseitige Wertschätzung von älteren und jüngeren MitarbeiterInnen sowie auf die Vernetzung der Stärken unterschiedlicher Generationen abzielt
- die Offenheit der Belegschaft gegenüber Arbeitskräften internationaler Herkunft samt der Überwindung sprachlicher oder kultureller Barrieren
- bewusst gestaltete Onboarding-Prozesse für neue (insb. junge) MitarbeiterInnen sowie durch Strategien der Mitarbeiterbindung.

Menschen wollen sich in ihrem Berufsleben persönlich weiterentwickeln und beurteilen Arbeitgeber nach den ihnen dafür gebotenen Chancen. Im Hinblick darauf gilt es

- organisationsinterne und -externe Weiterbildung (nicht nur aufgabenbezogen, tlw. auch Bildungskarenzen, etc.) zu ermöglichen
- Aufstiegs- und Karrierechancen in der eigenen Organisation zu eröffnen
- neben den beruflich erforderlichen Hard Skills den Fokus auf Future Skills zu legen und diese wertzuschätzen
- Freiräume für die Einbringung persönlicher Stärken oder Fähigkeiten in der Organisation (zB. kreative, künstlerische, handwerkliche Potenziale, etc.) zu schaffen
- Vielfältige Einsatzalternativen für unterschiedliche Lebensphasen zu eröffnen, eingeschlossen die Übergangsphase in den Ruhestand

Quer durch die genannten Gestaltungsbereiche sind folgende Ansätze von Bedeutung:

- Nach außen die New-Work-Kultur im Rahmen des Employer-Brandings für potenzielle künftige Arbeitskräfte sichtbar machen
- Die bestehenden MitarbeiterInnen zu Job-BotschafterInnen werden lassen und für Außenstehende den Betrieb bzw. die Organisation durch Schnuppermöglichkeiten, Praktika, Tage der offenen Tür, etc. erlebbar machen
- Im Unternehmensauftritt in den digitalen Medien die zukunftsorientierte Unternehmenskultur kommunizieren
- Die internen formalen Rahmenbedingungen an die neue Realität der Arbeitswelt (unter Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen und eines modernen Arbeitnehmerschutzes) anpassen bzw. wo erforderlich, Anregungen für die Neugestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen kommunizieren



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Amt der Oö. Landesregierung, Direktion Präsidium,
Abteilung Trends und Innovation, Oö. Zukunftsakademie, Altstadt 30a, 4021 Linz

+43 732 7720 14402 | zak.post@ooe.gv.at | ooe-zukunftsakademie.at

Redaktion: Mag. Dr. Oskar Schachtner | Layout: Julian Aron | Februar 2024
Titelbild: unsplash, annie-spratt | Icons: Eucalyp, Freepik from FLATICON

Informationen zum Datenschutz finden Sie unter:
<https://www.land-oberoesterreich.gv.at/datenschutz>

