





#### Made in Austria neu denken

Heimische Wertschöpfung, Versorgungssicherheit und Mitarbeiterqualifikation.

#### Wirtschaftsstandort

Die Unternehmen bleiben optimistisch – sie setzen auf Innovationen und Dynamik.

#### **Arbeitswelten**

Remote Work und die Digitalisierung ermöglichen neue Arbeitsmodelle.

#### **Digitalisierung**

Leitbetriebe nutzen neue Möglichkeiten für mehr Effizienz und Ressourcenschonung.

LEITBETRIEBE 2021 WIRTSCHAFTSMAGAZIN

ARBEITSWELTEN 5





### **NEW WORK GEWINNT** AN BEDEUTUNG

Beschleunigt durch Corona haben sich viele Betriebe 2020 schnell und erfolgreich auf neue Arbeitsweisen wie Remote Work eingestellt.

#### XING: Digital, volatil, agil

Ausgelöst durch die Corona-Pandemie haben Millionen von Berufstätigen einen radikalen Wandel ihres Arbeitsalltags erlebt. Unternehmen wie ArbeitnehmerInnen erfuhren einen Crashkurs in Sachen Digitalisierung und nahmen am Feldversuch "New Work" teil, der das Potenzial hat, die Arbeitswelt nachhaltig zu verändern. Die aktuellen Entwicklungen werden laufend mit ExpertInnen und New-Work-VordenkerInnen im Rahmen der digitalen New-Work-Experience-Formatreihe "NWXnow" diskutiert. Auf Basis dieser Gespräche und Meinungen wurden mehrere Trends und Thesen zur Zukunft der Arbeit entwickelt.

Die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass vieles möglich wurde, was davor als unmöglich galt. Und dieses "New Normal" wird bleiben: Digitalisierung, neue Technologien, flexible Organisationsstrukturen, Agilität. Die Zukunft ist volatil und agil. Die Umbrüche, die uns bevorstehen, betreffen nicht nur Jobs - deren Sinn und Struktur hinterfragt werden - sondern ganze Unternehmen. Es liegt nun an den Unternehmen, eine DNA aufzubauen, in der diese Veränderungen Platz haben und selbstverständlich sind. Dazu werden Unternehmen neue Unternehmenskonzepte und -strukturen sowie Arbeitssysteme kreieren müssen. Die Arbeitswelt steht an der Schwelle zu grundlegenden Veränderungen, bei



Der Erfolg eines Unternehmens fundiert nicht nur auf dem Finanzkapital und anderen wichtigen Faktoren. sondern auch auf der sehr wichtigen Säule des Human-Kapitals, sprich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



Mario Heinisch CEO Funk

Funk hat mit seinen Mitarbeitern Werte für das Unternehmen definiert, die nun in allen Geschäftsbereichen

denen es nicht um Tools oder Homeoffice, sondern um einen Struktur- und Systemwandel der Arbeitswelt aeht, Andere Trends betreffen etwa die Themen Sinn im Job und Selbstbestimmung, Menschlichkeit und Wertschätzung oder auch Organisation und Führung.

Die Umfrage des beruflichen Netzwerks XING im Mai / Juni 2020 unter XING-Mitgliedern und HR-Experten aus dem XING-Netzwerk zeigt folgende Insights. 79% der befragten Unternehmen in Österreich wollen Remote Work auch nach der Krise ermöglichen, 29% geben an, ihr Unternehmen investiert in die entsprechende Technik. 56% der befragten Unternehmen in Österreich planen in Zukunft flexiblere Arbeitsortgestaltung und - modelle, 49% wollen die Digitalisierung vorantreiben und 24% wollen MitarbeiterInnen mit Kindern verstärkt unterstützen. Für rund 52% der Befragten in Österreich ist die Work-Life-Balance wichtiger geworden, an zweiter Stelle steht mit ca. 45 % Zeit für die Familie, dicht gefolgt von Sicherheit im Job und flexiblen Homeoffice Zeiten.

Darüber hinaus sind 58% der befragten Personaler überzeugt, dass der Fachkräftemangel auch weiterhin eine große Herausforderung für sie darstellen wird. 39% gehen davon aus, dass Recruiting in den kommenden Monaten herausfordernder wird. "Der Erfolg von Unternehmen wird auch in Zukunft von den richtigen





XING E-Recruiting wurde 2020 mit dem HERMES.Wirtschafts.Preis in der Kategorie "Dienstleistung" ausgezeichnet, Jutta Perfahl-Strilka und Kristina Knezevic übernahmen stolz die Statue.

Fachkräften abhängen. Um gefragte Mitarbeiter zu gewinnen oder zu halten, müssen Firmen einerseits eine attraktive Unternehmenskultur bieten, indem sie sicherstellen, dass sie sich bei der Arbeit wohlfühlen, um ihr volles Potenzial entfalten zu können. Andererseits ist gerade jetzt der richtige Zeitpunkt digitalisierte Prozesse im Recruiting zu nutzen, um im Wettbewerb um die besten Kandidaten mithalten zu können", ist Kristina Knezevic, Country Managerin XING Österreich, überzeugt. Die Digitalisierung bietet die große Chance, zeitintensive Prozesse im Recruiting zu automatisieren.

#### Niederösterreichische Versicherung: **Erfolg im Remote Working**

Neue Konzepte verbinden Homeoffice mit intensivem Kundenkontakt und sozialer Interaktion innerhalb des Unternehmens. Vorbildliche Lösungen dafür hat die Niederösterreichische Versicherung entwickelt. Im Zentrum stand dabei neben der Nutzung von Videotools für interne

Working", also der Wechsel aus dem klassischen Büro ins Homeoffice. Bei der Niederösterreichischen Versicherung ist die Remote Work zum aleichberechtigten Standardmodell neben der Tätigkeit an den gewohnten Arbeitsplätzen im Büro geworden. "Die Umstellung hat allerdings nur deswegen so reibungslos funktioniert, weil das für uns keineswegs mehr Neuland war", erklärt Vorstandsmitglied Bernhard Lackner. "Schon vor Corona gab es die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice, wir mussten daher in der Epidemie nur ein bereits vorhandenes Instrumentarium deutlich intensiver als zuvor nutzen. Die Mitarbeiter verfügten zum Teil bereits über das erforderliche technische Equipment, die anderen wurden rasch damit ausgestattet, und auch das mindestens genauso wichtige Vor-Ort-Wartungsservice war bestens eingespielt."

und externe Besprechungen vor allem "Remote

Gemessen an den Zahlen kann die Reorganisation jedenfalls als voller Erfolg verbucht werden. Die Vertriebsergebnisse der Niederösterreichi-

Die Herausforderung besteht darin, trotz kürzerer Zeit, in der die Mitarbeiter einander im Büro treffen, den Teamgeist und den Zusammenhalt im Unternehmen unverändert zu erhalten. Ebenso wichtig ist uns, dass die persönliche Betreuung der Kunden tendenziell weiter gestärkt und durch Remote Working jedenfalls nicht eingeschränkt wird.



Bernhard Lackner Vorstandsmitglied Niederösterreichische Versicherung

schen liegen 2020 auf dem gleichen Niveau wie 2019, in einigen wichtigen Geschäftsfeldern wie etwa Kfz konnten sogar Zuwächse erzielt werden. Da der gesamte Kommunikationsprozess zwischen Unternehmen und Kunden vollständig digitalisiert ist, gibt es für den Kunden auch keinen Unterschied in der Servicequalität. Dennoch ist Remote Working für Lackner keine "gmahte Wiesn": "Die technische Organisation ist eine vergleichsweise einfache Managementaufgabe und diese haben wir für uns im Wesentlichen abgehakt. Die Herausforderung besteht darin, trotz kürzerer Zeit, in der die Mitarbeiter einander im Büro treffen, den Teamgeist und den Zusammenhalt im Unternehmen unverändert zu erhalten."

#### **Funk: Werte definieren**

Funk hat sich intensiv mit seinen Markenwerten auseinandergesetzt und diese definiert. "Wir alle wissen, dass das Finanzkapital eines Unternehmens eine sehr wichtige Säule darstellt. Was wir aber auch immer im Vordergrund halten sollten, ist das sehr wichtige Human-Kapital. Der Erfolg eines Unternehmens fundiert nicht nur auf dem Finanzkapital und anderen wichtigen Faktoren, sondern auch auf der sehr wichtigen Säule des



Bei der Niederösterreichischen Versicherung ist Remote Work ein gleichwertiges Standardmodell.

**ARBEITSWELTEN ARBEITSWELTEN** 



Ulrike Haude, Head of Human Resources bei haude electronic, ist stolz auf die offene Kommunikation und die Eigenverantwortung im Unternehmen.

Human-Kapitals, sprich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter", so Funk-CEO Mario Heinisch, "Mit unseren Werten: Vertrauen, Verantwortung, Verlässlichkeit, Entwicklung, Unabhängigkeit und Effizienz haben wir nicht nur Definitionen geschaffen, die sich 'schick' anhören, sondern vor allem eine Werteebene geschaffen, in der wir uns gut wiederfinden und uns ständig damit beschäftigen. Persönlich erfreut es mich besonders, täglich mit meinen Kolleginnen und Kollegen zu arbeiten und auch auf persönlicher Ebene die Werte zu erfahren."

Diese Werte wurden aber nicht nur definiert, sondern als verständliche Begriffe mit Erklärungen und praktischen Beispielen aus dem Arbeitsalltag versehen. Im Zuge der Wertevorstellung bei Funk Austria, gab es eine Markenausstellung - dabei wurden alle Werte vorgestellt und die Mitarbeiter konnten in einem Workshop diskutieren und ihre Meinung zu den einzelnen Werten abgeben, wie sie das Unternehmen im Hinblick auf die Werte sehen. Auch die Außendarstellung und die transparente Auseinandersetzung mit Feedback spielen eine Rolle. So gibt es etwa Dialog auf Kununu und Einblicke in den Funk-Alltag auf Linkedln, Twitter und Xing. Die Funk Gruppe ist auch heuer wieder mit dem TOP-Job-Siegel ausgezeichnet worden. Bei Stellenausschreibungen haben die Mitarbeiter darüber hinaus die Möglichkeit, einen Bonus dazuzuverdienen, wenn sie einen passenden Kandidaten finden und dieser angestellt wird.

#### haude electronica: Selbstorganisation und Eigenverantwortung

Auch für haude electronica, einen Entwickler von Buchhaltungs- und Fakturierungssoftware, ist klar, dass es, um sich als Arbeitgeber hervorzuheben, mehr braucht als ein Gleitzeitangebot. Stand in der Generation X noch die Karriere im Vordergrund, sind heute Selbstverwirklichung und Mitbestimmung gefragt: Es geht um Wertschätzung und Vertrauen. Der Corona-Lockdown brachte Zwangs-Homeoffice, das Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stand auf dem Prüfstand: "Selbstorganisation und Eigenverantwortung sind bei uns nicht nur Schlagworte", spricht Ulrike Haude, Head of Human Resources von haude electronica, stolz über ihre Mitarbeiter, "Als der Lockdown kam, haben die Kollegen unvergleichlich reagiert. Als ob nichts wäre, organisierten sie sich selbstständig. Jösten gemeinsam Probleme und passten sich schnell an. Das funktionierte, weil Vertrauen und Sicherheit da waren." Die Grundlage dafür sieht sie im Betriebsklima: "Wir hören zu und tauschen uns aus." Im "Pizzameeting" spricht das ganze Team offen über alles, was es beschäftigt. Auf der "Bitte-Danke-Tür" wird notiert, wofür man dankbar ist und was



77

Die Nachfrage nach einer Kombination aus Arbeiten vor Ort und mobilem Arbeiten wird vielerorts in Zukunft bleiben. Dieses hybride Arbeiten braucht klare Spielregeln. Wir unterstützen Unternehmen dabei diese zu finden.

Elisabeth Wenzl Geschäftsführerin Familie & Beruf

man sich wünscht. Der offene Austausch bringt Vertrauen und stärkt die Bindung im Team. Gerade in der Zeit des Lockdowns konnten Unternehmen, die offene Kommunikation bislang gelebt haben, die Früchte ihrer Arbeit ernten.

#### Berufundfamilie: Kulturwandel

Die Einführung von mobilem Arbeiten bedeutet einen enormen Kulturwandel: Organisationen verabschieden sich von fixen Arbeitsplätzen und Nine-to-five-Mentalität. Die neue Flexibilität im Beruf bringt für Arbeitgeber wie Beschäftigte viele Vorteile, sie kann es auch einfacher machen, Familie und Beruf miteinander zu verbinden. Mobiles Arbeiten reduziert auch unproduktive Zeiten, wie die tägliche Fahrt in den Betrieb und wieder nach Hause. Insbesondere Pendlerinnen und Pendler profitieren davon. Als eine Antwort auf die neuen Arten des Arbeitens. bietet die Zertifizierung berufundfamilie seit Juli 2020 die Möglichkeit des inhaltlichen Schwerpunkts "Mobiles Arbeiten/Homeoffice" an.

Dabei muss zu den Maßnahmen für eine familienfreundliche Personalpolitik vor allem eine Vereinbarung zum Schwerpunkt "Mobiles Arbeiten/Homeoffice" zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erarbeitet werden. Hier gilt es unterschiedliche Bedürfnisse und individuelle Lebensrhythmen zu respektieren, sofern sie dem reibungslosen Workflow im Team nicht entgegenstehen. Im beruflichen Alltag bewährt sich oft, konkrete Abmachungen die Teams selbst treffen und entwickeln zu lassen, Freiräume der Selbstorganisation führen zu praktikablen Lösungen, die von vielen mitgetragen werden. Mobiles Arbeiten bringt damit ein neues Mindset in Organisationen, der Faktor Vertrauen gewinnt an Bedeutung. Elisabeth Wenzl, Geschäftsführerin von Familie & Beruf: "Die Nachfrage nach einer Kombination aus Arbeiten vor Ort und mobilem Arbeiten wird vielerorts in Zukunft bleiben. Dieses hybride Arbeiten braucht klare Spielregeln. Wir unterstützen Unternehmen dabei diese zu finden."

#### **Pilz: Mobiles Arbeiten**

Pilz ist ein traditionsreiches familiengeführtes Unternehmen, international tätig und innovativ in der Automatisierungstechnik. Mit seinen Lösungen schafft Pilz Sicherheit für Mensch, Maschine und Umwelt. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens basiert neben Innovationsgeist vor allem auf Beständigkeit. Verlässlichkeit und vertrauensvoller Zusammenarbeit mit Kunden und Partnern. Diese Erfolgsfaktoren werden durch die Einsatzfreude jedes Mitarbeiters garantiert. "Wir haben im Unternehmen eine große Bandbreite an Altersklassen - Kollegen, die nach mittlerweile 40-jähriger Betriebszugehörigkeit ihrer wohlverdienten Pension entgegenblicken, aber auch junge Kollegen, die gerade erst am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stehen", gibt David Machanek, neuer Geschäftsführer bei Pilz Österreich, Einblick. Eine jedenfalls für alle Mitarbeiter wirkungsvolle Maßnahme zur Erhöhung der Motivation und Zufriedenheit war die Einführung der Möglichkeit zum mobilen Arbeiten.







Great Place To Work vergibt jedes Jahr Ehrungen an die besten Arbeitgeber.

Unternehmensführung dazu Mitarbeiter

Doris Palz, Managing Director von

einzubinden und ihnen zuzuhören.

Great Place to Work, rät der

LINKS

## **EMPATHIE FÜHRT**

über die neuen Anforderungen an Führungskräfte.

Das 21. Jahrhundert trägt – unabhängig von Corona - die Überschrift: Komplexität, Veränderung und Dynamik. Eines dieser Attribute hat schon alle Ingredienzien, um Führungskräfte herauszufordern. Alle zusammen erfordern besondere Managementqualitäten und Leadership der besonderen Art. Aktuell richten die meisten EntscheidungsträgerInnen ihre Aufmerksamkeit in den Markt. Kunden stehen mehr denn je im Mittelpunkt. Mit Befragungen soll erkannt und gelernt werden, wohin die Reise gehen mag. Die Grundhaltung ist auf Offenheit gegenüber zu erwartenden Entwicklungen und Trends eingestellt. Digitalisierung erfährt offene Türen, die Ohren und Augen sind offen für aktuelle und neue Technologien. Die Zukunft kann kommen? Vielleicht.

#### Aufmerksamkeit nach innen

Manche machen's anders. Erfolgreich anders. Sie richten ihre Energie und Aufmerksamkeit nach innen. Sie pflegen offenen und regelmäßigen Austausch mit ihren Mitarbeitenden. Die Profis sind die MitarbeiterInnen - jene Menschen, die ihren Arbeitsbereich, das Unternehmen samt seiner DNA kennen, sind ihre ersten Ansprechpartner. Die DNA, deren Teil sie selbst sind. Top motivierte Menschen, die es lieben, ihre

Arbeit zu verbessern und herauszufinden, wie sie ihre Kunden begeistern können. Hier ist der beste Ort, um den Markt zu analysieren.

Haben auch Sie in den letzten Jahren offene Gesprächskultur mit den Mitarbeitenden gepflegt? Sind Innovations- oder Entwicklungsräume eingerichtet, in denen sich alle ganz selbstverständlich einbringen können? Sie hören den Menschen aufmerksam zu und pflegen eine einladende, wertschätzende und leistungsorientierte Kultur? Ihre Mitarbeitenden sagen, dass Sie das Beste Ihres Unternehmens vorleben? Gratulation. Dann kann die Zukunft getrost kommen.

#### Dazugehören

Es gibt Unternehmen, bei denen die Kultur anders gelagert ist. Schade. Ihnen erschließen sich die ohnehin bezahlten Ressourcen nicht in dem Ausmaß, wie es möglich wäre. Meist zeigen sich Menschen in Unternehmen mit wenig partizipativer Kultur schneller verunsichert und demotiviert. Der Glaube an die Kompetenz der Führung nimmt ab. Menschen lieben es, dazuzugehören, ihren Beitrag zu leisten und zum Erfolg ihres Arbeitgebers beizutragen. Ohne Boni oder sonstige vermeintliche Anreize, die konsequent übersetzt eine

Misstrauens-Äußerung der Führung gegenüber den Mitarbeitenden darstellen. Menschen wollen leisten und am Erfolg teilhaben, sie schätzen Feedback - in beide Richtungen. Was Mitarbeitende in diesen disruptiven Zeiten wollen, sind Ehrlichkeit, Information und Glaubwürdigkeit. Führung, die das Beste der Organisation vorlebt und empathisch ist.

Was brauchen Ihre Mitarbeitenden, um voll in ihrer Arbeit wirksam sein zu können? Wie vieles im Leben ist auch diese Antwort bestechend einfach: Ihre Aufmerksamkeit. Hören Sie zu, was Ihnen die Menschen zu sagen haben. Nehmen Sie sie an, setzen Sie um - und vertrauen Sie.

Krisenzeiten waren immer schon gut, um Überkommenes zu verabschieden und Platz für Kommendes zu machen. So ungewiss die Zukunft auch sein mag, schrittweise ist die Annäherung am sichersten. Im gemeinsamen Reisezug der Zukunft kann die Vielfalt der Erfahrungen, Erkenntnisse, Beobachtungen und Ideen der Mitarbeitenden die wertvollste Ressource sein. Diese sensibel zu heben, erfordert Einfühlungsvermögen, Ehrlichkeit und Mut. Das ist heute gefragt, morgen unverzichtbar.

www.greatplacetowork.at

# INS MORGEN

Doris Palz, Managing Director von Great Place to Work,