

# New Work: Gekommen, um zu bleiben

Tanja Losse

Mag. Wolfgang Spitzenberger

**Die Beschleunigung durch die Digitalisierung geht weiter, unsere Arbeitswelt geht mit. Neue Formen der Zusammenarbeit, gepaart mit einer #füreinander-Unternehmenskultur bieten für Banken vor allem: viele Chancen. Unter dem Begriff „New Work“ zieht das Thema derzeit durch die Unternehmen und verspricht eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber, noch mehr „vom Kunden her zu denken“, die Möglichkeit, Kosten und Ressourcen zu sparen und somit Produktivität und Effizienz zu erhöhen. New Work ist gekommen, um zu bleiben.**



Mitarbeiter\*innen von morgen müssen bereit sein, innovativ und offen zu bleiben, sich stets weiterbilden. Arbeit soll für sie sinnstiftend sein und Spaß machen. Das bringt gleichermaßen Chancen wie Herausforderungen: So müssen die Mitarbeiter\*innen verstärkt ihre Zeit und Arbeit selbst managen und einer höheren mentalen Belastung standhalten. Ohne Affinität zu Technik ist immer weniger möglich und Arbeit wird weiter individualisiert.

## New Work braucht Spielregeln

Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft – das sind die Schlagworte, mit denen New Work oft beschrieben wird. Den Sozialphilosophen und Anthropologen Frithjof Bergmann, der den Begriff prägte, beschäftigte, wie Arbeit besser gestaltet werden kann. Für ihn stand dabei stets die Handlungsfreiheit des Individuums im Mittelpunkt. Die letzten Jahrzehnte waren geprägt von den großen Themen Globalisierung, Digitalisierung und einem zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit. Die Grundlagen der Arbeitswelt haben sich verändert – und die Corona-Pandemie hat dies rasant konkrete Alltagspraxis werden lassen. Mitarbeiter\*innen wollen heute genau das Mehr an Freiheit und tragen zugleich mehr Verantwortung – und so muss auch Leadership neu gedacht werden.

Arbeit wird flexibler und ortsungebundener, Arbeitsmethoden agiler Teams diverser und auch die Arbeitsumgebungen verändern sich. Fortbildung wird dadurch noch wichtiger: Die

Auch die Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich (RBG OÖ) möchte New Work noch stärker in der Unternehmenskultur verankern. Ganz konkret haben sich die Entscheidungsträger\*innen gemeinsam mit Eurogroup Consulting (EGC) mit hybridem Arbeiten beschäftigt, Mitarbeiter\*innen sollen auch ohne Corona sowohl im Büro als auch im Homeoffice arbeiten können. Die bisherigen Erfahrungen innerhalb der RLB OÖ mit hybridem Arbeiten sind positiv – es müssen jedoch einige Spielregeln eingehalten werden, um das Potenzial der neuen Arbeitswelten auszuschöpfen. Primäre Fragen sind etwa die Erreichbarkeit der Mitarbeiter\*innen oder auch eine eindeutige Verteilung der Zuständigkeiten. Manche Tätigkeiten können weiterhin besser im Büro erledigt werden, andere ebenso gut im Homeoffice. Als wesentlichen Erfolgsfaktor kann Raiffeisen Oberösterreich die #füreinander-Unternehmenskultur gepaart mit einer gelebten Erkenntniskultur formulieren: Vertrauen und Ergebnisorientierung werden so gemeinschaftlich gefördert.

## Ausgangslage

**Raiffeisen  
Oberösterreich**

### Homeoffice funktioniert!

Braucht aber klare Spielregeln, um zu funktionieren. Insbesondere welche Erreichbarkeiten erwartet werden, für welche Berufsbilder und Tätigkeiten das mobile Arbeiten in Frage kommt und wann bzw. warum die Anwesenheit im Büro trotz allem weiterhin wichtig ist, sollte gemeinschaftlich diskutiert, definiert und festgelegt werden.

### Mehr als “Nice-to-have!”

Insbesondere jüngere Arbeitnehmer setzen virtuelles Arbeiten voraus. Das Angebot für mehr Flexibilität ist ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität als Arbeitgeber. Um weiterhin passende Mitarbeiter zu finden und diese langfristig zu halten, ist es hilfreich innovativ und dynamisch auf BewerberInnen zu wirken.

### Virtuelles Arbeiten ungebremst auf dem Vormarsch!

COVID-19 war der Boost für “New Work“-Thematiken. Fast alle Banken ermöglichten virtuelles Arbeiten. Jetzt heißt es die Erfahrungen und Erkenntnisse zu nutzen, um darauf aufzusetzen und diese weiter aufzubauen.

### #füreinander-Kultur als wesentlicher Erfolgs- faktor

Eine #füreinander-Unternehmenskultur gepaart mit einer gelebten Erkenntniskultur ist förderlich für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. Vertrauen und eine klare Ergebnisorientierung werden so gemeinschaftlich gefördert.

Das Ziel lautet, dass künftig Mitarbeiter\*innen an ein bis zwei Tagen pro Woche im Homeoffice arbeiten. Dabei sind die Prinzipien „Vom Kunden her zu denken“ und die beste Beratung für Kund\*innen zu gewährleisten, weiterhin klare Priorität. Zudem kann durch hybrides Arbeiten auch das Thema Nachhaltigkeit unterstützt werden, indem Ressourcen gespart werden.

### Was sind die Voraussetzungen?

Basis für hybrides Arbeiten sind technische, rechtliche, personelle und die genannten kulturellen Voraussetzungen. In technischer Hinsicht ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter\*innen mit Laptops ausgestattet sind und ganz generell die entsprechende Hardware, Software und auch zusätzliche Tools wie Smartphones oder Kopfhörer vorhanden sind. Aber auch der Einfluss optimaler Lichtverhältnisse, eines guten Raumklimas und passender Möbel sollte nicht unterschätzt werden.

Gerade für Banken kommen branchenspezifische Voraussetzungen, wie die räumliche Abgrenzbarkeit des Arbeitsplatzes im Homeoffice, für die Einhaltung des Bankgeheimnisses hinzu. Zu den rechtlichen Voraussetzungen gehören auch die Anpassung der

Betriebsvereinbarung, individuelle Zusatzvereinbarungen oder die Abklärung des finanziellen Beitrags des Arbeitgebers zum Homeoffice. Aus personeller Hinsicht kommen bei der RBG OÖ fast alle Berufsbilder für das hybride Arbeiten infrage, wobei immer darauf zu achten ist, dass für die Kund\*innen kein Nachteil entsteht.

### #füreinander-Kultur als Erfolgsfaktor

Homeoffice darf nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet werden, vielmehr ist es ein Geben und Nehmen. Dementsprechend müssen sowohl Mitarbeiter\*innen als auch Führungskräfte ihren Umgang miteinander gestalten. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeiter\*innen vertrauen und klar und deutlich Ziele und Erwartungen definieren und kommunizieren. Denn, wie Raiffeisen Oberösterreich heute sagen kann: Die Arbeitszeiten im Homeoffice sollten sich nicht von jenen im Büro unterscheiden. Die Mitarbeiter\*innen wiederum müssen dem entgegengebrachten Vertrauensvorschuss entsprechend agieren, zu ihren Arbeitszeiten erreichbar sein und ihren Führungskräften gegenüber proaktiv kommunizieren, welche Tätigkeiten, Aufgaben und Fortschritte geplant sind. Entscheidend ist, dass Mitarbeiter\*innen ihre Leis-

# Unser Ziel: Ein bis zwei Tage Homeoffice pro Woche!



Welche Vorteile und Nutzen ergeben sich durch Homeoffice für die Bank?

- 01 Attraktiver Arbeitgeber sein!**  
 Erhöhte Chance passende Mitarbeiter:Innen zu finden und zu halten – je innovativer und dynamischer die Wahrnehmung bei Bewerbern, desto attraktiver wirken die Arbeitgeber.
- 02 Kunden begeistern!**  
 Durch die Förderung von Selbstverantwortung, Ergebnisorientierung und Vertrauen können Mitarbeiter innovativer, kreativer und mutiger „vom Kunden her denken“ und somit Kunden durch neue Ansätze begeistern!
- 03 Kosten und Ressourcen sparen!**  
 Durch weniger Büroflächen, sowie Einsparung von Wasser und Strom können Ersparnisse realisiert werden – ganz im Sinne von „Nachhaltigkeit“ im Sektor.
- 04 Produktivität und Effizienz erhöhen!**  
 Konzentrierte Einzelarbeit im Homeoffice steigert die Produktivität. Darüber hinaus wirkt sich die höhere Flexibilität positiv auf die Effizienz der Mitarbeiter aus.

tung bringen und sich dabei selbst kontrollieren, Routinen einhalten und eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit oder auch Pausen einhalten. Unter #füreinander wird auch ein regelmäßiger informeller Austausch zwischen den Kolleg\*innen verstanden.

## New Work bedarf „New Leadership“

Führungskräfte haben die Aufgabe, umzudenken und sich auf neue Aufgaben in neuen Formaten einzulassen: Die Vorbereitung und Organisation virtueller Meetings und Workshops, neue Technik beherrschen und alle dafür nötigen Unterlagen und Materialien bereitzustellen und „freizugeben“. Sie gehen durch eine proaktive Haltung mit gutem Beispiel voran. Dabei helfen auch für alle geltende Regeln wie das Einschalten der Kamera oder die Stummschaltung jener, die nicht sprechen. Leadership bedeutet auch, dafür zu sorgen, dass alle aktiv teilnehmen und gehört werden. Es gilt, „Cultivating a culture where everyone matters“ mit Leben zu füllen.

Wichtig für Führungskräfte ist es, auf die Arbeitszeiten aller zu achten und regelmäßige Team-Events zu etablieren. Und: Kommunikation ist mehr als nur das gesprochene Wort, sie

passiert zu einem Großteil über körpersprachliche Signale, wie Mimik und Gestik, über die gefühlte Atmosphäre und z. B. auch über so vermeintlich banale Dinge wie eine Sitzordnung. In virtuellen Meetings sind diese Wahrnehmungen stark reduziert und viele Aspekte davon nicht mehr vorhanden. Dabei sind es häufig gerade diese Informationen, die zur sozialen Orientierung dienen und die Beziehungen zu unseren Mitarbeiter\*innen gestalten und Wertschätzung ausdrücken. Die für eine erfolgreiche Kooperation so wichtige Beziehungsebene ist im virtuellen Raum schwerer wahrnehmbar. Unsere Gehirne neigen dazu, die fehlenden Informationen und Eindrücke eigenständig zu füllen – so entsteht Raum für Fehlinterpretationen, Kopfkino und Missverständnisse. Als Führungskraft ist es deshalb so wichtig, auf eine sorgsame Kommunikation zu achten.

Sprecht die Problematik der reduzierten Informationen gemeinsam offen an – diskutiert und sensibilisiert euch gegenseitig. Das sorgt nicht nur für mehr Klarheit, sondern gleichzeitig auch für ein starkes #füreinander.

Tanja Losse ist Associate Managerin bei Eurogroup Consulting.

Mag. Wolfgang Spitzenberger ist Personalchef der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich.