

# „Bei virtueller Arbeit geht es um Ergebnisse, nicht um Kontrolle“

**New Work.** Interview mit Wolfgang Spitzenberger, Personalchef der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich, und Tanja Losse, Eurogroup Consulting, über ermutigende Erfahrungen mit New Work im Unternehmen.

Die Beschleunigung durch die Digitalisierung geht weiter, die Arbeitswelt geht mit. Neue Formen der Zusammenarbeit, gepaart mit einer sich verändernden Unternehmenskultur, bieten viele Chancen. Unter dem Begriff „New Work“ zieht das Thema derzeit durch die Unternehmen und verspricht eine höhere Attraktivität als Arbeit-

geber und die Möglichkeit, Produktivität und Effizienz zu erhöhen. New Work ist gekommen, um zu bleiben.

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. 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. Mitarbeitende wollen heute das Mehr an Freiheit und tragen zugleich mehr Verantwortung – und so muss auch Leadership neu gedacht werden.

Arbeit wird flexibler und ortsungebundene Arbeitsmethoden in agilen Teams werden mehr. Fortbildung wird dadurch noch wichtiger.

Als die neue Strategie der Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich, „RBG OÖ 2025 – Vom Kunden her denken“, ausgearbeitet wurde, wurde das dort prominente Thema Homeoffice noch etwas belächelt. Was wurde damals schon vorweggenommen?



**Wolfgang Spitzenberger:** Es gab schon damals ein Bewusstsein dafür, dass die Arbeitswelt der Zukunft anders funktionieren wird. Es war bereits offensichtlich, dass die nächste Generation anders arbeiten wird, aber seit der Corona-Pandemie hat sich gezeigt: Alle Generationen fordern mehr ein. Wir haben gemerkt, was möglich ist und wo es Grenzen gibt. Eines ist klar: Bei virtueller Arbeit geht es um Ergebnisse, nicht um Kontrolle.

**Tanja Losse:** Das Thema Homeoffice steht und fällt mit den Menschen, mit gelebter Kultur und Werten. Vertrauen ist wichtig. Natürlich kann bei hybridem Arbeiten nicht alles für alle Mitarbeitenden passen, nicht alle wollen etwa

Wolfgang Spitzenberger  
Leiter Personal, RLB OÖ

mehr Selbstverantwortung. Wir haben bemerkt: Es liegt immer an den Individuen und deren Mindset

– und viele Mitarbeitende blühen auf.

**Wie lebt die RLB OÖ heute New Work?**

**Wolfgang Spitzenberger:** Wir leben New Work über Eigenverantwortung, um so die Potenziale aller Mitarbeitenden zu nutzen. Dabei sind für uns folgende Punkte von Bedeutung: Arbeit auf Augenhöhe, Vertrauen in das Team und bereichsübergreifende gegenseitige Unterstützung. Zudem stehen natürlich immer die Kunden und der Mehrwert für diese im Vordergrund.

**Welche Auswirkung hat das virtuelle Arbeiten auf die Zusammenarbeit und die Unternehmenskultur?**

**Wolfgang Spitzenberger:** Die Krise hat uns gezeigt, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben und ihn auch weitergehen können und müssen. Der Wandel ist nicht mehr aufzuhalten. Gleichzeitig müssen wir die Grenzen der virtuellen Arbeit im Blick haben – denn in Präsenz ist

es einfacher, ein Miteinander zu leben. Es braucht Veränderung vonseiten der Führungskräfte und den Mitarbeitenden, damit der Austausch über unterschiedliche Kommunikationsformen so gut wie bisher erfolgen kann. Es soll niemand den Anschluss verlieren und sich zurückziehen.

**Was muss man als Führungskraft beachten, um das eigene Team „aus der Ferne“ zu motivieren?**

**Wolfgang Spitzenberger:** Führung verstärkt sich durch die Wahrnehmung von Vertrauen und dieses muss virtuell noch mehr gefördert werden. Zudem kommt es stark zu einer Ergebnisorientierung: Es zeigt sich, wer Leistung erbringt. Gleichzeitig muss man noch sensibler auf seine Mitarbeitenden achten. Mein Fehler war anfangs, dass ich rein auf der Sachebene kommuniziert habe. Im virtuellen Raum muss man jedoch der persönlichen Kommunikation mehr Aufmerksamkeit

PIXABAY



STEFAN JOHANN

**„Es hilft, wenn das Team spürt, dass die Führungskraft auch virtuell ein offenes Ohr für sie hat.“**

Tanja Losse  
Associate Manager,  
Eurogroup Consulting

New Work ist für Unternehmen und Mitarbeitende eine Herausforderung, die viele Chancen bietet

**Welche Erwartungen gibt es nun an die Mitarbeitenden?**

**Wolfgang Spitzenberger:** Wenn jemand mehr Verantwortung will, braucht es auch mehr persönliche Entwicklung. Als Führungskraft kann man Angebote schaffen und unterstützen, aber Mitarbeitende müssen diese Schritte proaktiv gehen wollen. In der Arbeitswelt der Zukunft wird es schwer für Mitarbeitende, die sich nicht weiterentwickeln möchten. Lösungsbegabung wird entscheidend. Das Potenzial, das jemand hat, wird wichtiger als die Ausbildung per se.

**Tanja Losse:** Was aus meiner Sicht zählt, ist der persönliche Wille. Intrinsisch motivierte Leute, sogenannte „Highperformer“, sind offen und selbstreflektiert. Das ist eine gute Basis, um beruflich weit(er) zu kommen. Um diese Persönlichkeitsmerkmale zu stärken, helfen regelmäßige Schulungen und Trainings und Coachings. Ganz wichtig ist regelmäßiges Feedback. Das Wie ist hier wieder einmal entscheidend – Kultur und Mindset.

**Wolfgang Spitzenberger:** Eine Studie besagt, dass es 70 bis 80 Prozent der Jobs, in denen wir 2035 arbeiten werden, heute noch gar nicht gibt. Menschen müssen also Herausforderungen annehmen. Genau wie Unternehmen. Mithilfe von New-Work-Ansätzen versuchen wir als Raiffeisen Oberösterreich diese Herausforderungen anzunehmen und am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben – wir wollen die Chancen und Potenziale von New Work #füreinander nutzen.

MARTIN MÜHL

widmen – im Büro ist es leichter, sich spontan und ungezwungen bei einem Kaffee auszutauschen.

**Tanja Losse:** Es ist sehr hilfreich, wenn das Team spürt, dass die Führungskraft auch virtuell ein offenes Ohr für die Mitarbeitenden hat. Auf der anderen Seite gibt es natürlich ebenso eine Bringschuld, die Hand zu heben und aufzuzeigen, wenn es Probleme gibt. Mitarbeitende sowie Führungskräfte dürfen und sollen sogar die neuen beruflichen wie privaten Herausforderungen besprechen. Führungskräfte können hier mit positivem Beispiel vorangehen, denn es hilft zu wissen, dass man nicht allein ist. So

entsteht menschliche Nähe – auch virtuell.

**Wurden konkrete Regeln oder Rituale entwickelt?**

**Wolfgang Spitzenberger:** Wir haben einige Rituale: Regelmäßige Meetings mit grundlegenden Spielregeln wie etwa Pünktlichkeit, Kamera ein- und Mikro ausschalten. Zudem kommunizieren wir unsere Erreichbarkeit. Spielregeln sind beim hybriden Arbeiten wichtig, um Frustration und Konflikte zu vermeiden. Wir haben virtuelle Kaffees eingeführt – also Treffen ohne Agenda.

**Gibt es Tipps, wie man im Homeoffice seinen Tag gut**

**strukturieren kann, um eine gesunde Balance zu schaffen?**

**Tanja Losse:** Keine E-Mails um 22 Uhr schreiben.

**Wolfgang Spitzenberger:** Das musste auch ich erst lernen. Ich war zu unvorsichtig, etwa beim Senden von Mails am späten Abend. Das löst ebenso wie das Arbeiten am Wochenende eine hohe Erwartungshaltung beim Team aus. Das war mir so nicht bewusst und ich verbuche das als eine persönliche „Lesson Learned“.

**Welche Chancen bieten New Work und der digitale Wandel gerade für Banken?**