

Report

(+) PLUS



Führung im Wandel

Wie sich Leadership in der Post-Corona-Welt verändern muss

20

NEW WORK

Nachlese zum Report-Talk über die Arbeitsmodelle der Zukunft

28

BÜROWELTEN

Neu gestaltete Office-Bereiche für eine veränderte Arbeitswelt

36

COOL STUFF

Alles, was schön ist und Spaß macht



Wiens neue
Jobplattform:
jobs.wien.gv.at



Jobs zum Netzwerken!

Bewirb dich jetzt!

Für eine funktionierende Stadt braucht es moderne Technik und Digitalisierung. Für die Mitwirkung an neuen innovativen Lösungen sucht Wien daher IT-ExpertInnen, Digital Natives und BerufseinsteigerInnen in Bereichen wie Service- und Applikationsmanagement, Software-Development und System Engineering.

Bewirb dich jetzt für einen der zahlreichen IT-Jobs auf der neuen Jobplattform, unser Bot unterstützt dich dabei!

#ArbeitenfürWien

**Stadt
Wien**

jobs.wien.gv.at



EIN WORT VOM

EDITOR



ANGELA HEISSENBERGER
Redakteurin Report(+)+PLUS

NEW LEADERSHIP



Corona zerrt nun schon gehörig an den Nerven. Viele Beschäftigte arbeiten seit mehr als einem Jahr komplett oder teilweise zu Hause. Für Mitarbeiter*innen, die sich aus dem Abstellkammerl in die Videokonferenz zuschalten oder den Küchentisch mit ihren lernenden Kindern teilen müssen, ist Homeoffice zweifellos eine Zumutung.

Hybrides Arbeiten verlangt nicht nur entsprechende Rahmenbedingungen und Selbstmanagement, sondern auch gute Führung. Vorgesetzte sind gefordert, besonders psychischen Belastungen entgegenzuwirken. Laut einer aktuellen Marketagent-Studie haben 40 Prozent der befragten Arbeitnehmer*innen durch Homeoffice den Zusammenhalt im Team verloren.

Eine Rückkehr in reine Präsenzmodelle ist dennoch unwahrscheinlich, denn trotz aller Vorbehalte ist die Resonanz überwiegend positiv. Welche Führungsqualitäten in der Post-Corona-Welt gefragt sind und wie Unternehmenskultur remote erlebbar ist, darauf gibt dieses Report(+)+PLUS-Schwerpunktheft Antworten.

REPORT PLUS DAS UNABHÄNGIGE WIRTSCHAFTSMAGAZIN



4 KOPF DES MONATS. Lisa Weddig wird neue Chefin der Österreich Werbung.



10 REPORT(+)+PLUS-UMFRAGE. Wie gut kommt Österreich durch die Krise?



12 FÜHRUNG IM WANDEL

Die Arbeitswelt ist aus den Fugen geraten. Wie sich Leadership in der Post-Corona-Welt verändern muss.



20 HOMEOFFICE – WAS BLEIBEN WIRD

Hybride Arbeitswelten auf dem Prüfstand – Führung, Kultur und Gesundheit. Die Nachlese zum Report-Talk.

18 »Informationssicherheit ist eine Kulturfrage.« K. Veselko im Interview.

26 »Es ist einfacher, den Menschen anzugreifen.« Irene Marx im Interview.

28 Neue Bürowelten. Die Rückkehr in neu gestaltete Arbeitsbereiche.

31 Die Welt tanzt mit. CNT und die »Jerusalema Dance Challenge«.

32 »Führung braucht ein waches Auge.« S. Achleitner im Interview.

34 Gestärkt aus der Krise. Warum die psychische Gesundheit so wichtig ist.

36 Cool Stuff. Neue Technik-Tipps von Valerie Hagmann.

38 Satire. Wurscht. Eine Resignation von Rainer Sigl.

IMPRESSUM

Herausgeber/Chefredakteur: Dr. Alfons Flatscher [flatscher@report.at] Verlagsleitung: Mag. Gerda Platzer [platzer@report.at] Chef vom Dienst: Mag. Bernd Affenzeller [affenzeller@report.at] Redaktion: Mag. Angela Heissenberger [heissenberger@report.at], Martin Szelgrad [szelgrad@report.at] AutorInnen: Valerie Hagmann, Mag. Rainer Sigl Layout: Anita Troger Produktion: Report Media LLC, Theodora Danek Druck: Styria Medieninhaber: Report Verlag GmbH & Co KG, Lienfeldergasse 58/3, A-1160 Wien Telefon: (01) 902 99 Fax: (01) 902 99-37 E-Mail: office@report.at Web: www.report.at



KURZ ZITIERT

»Lasst uns das Vorhandene sinnvoll verwenden, statt es zu verschwenden!«

Ute Steinbacher, Steinbacher Dämmstoff GmbH, strebt eine hundertprozentige Kreislaufwirtschaft an.

»Der Großteil der Unternehmen will seine Teams perfekt aufgestellt wissen, wenn die Krise in wenigen Monaten im Griff ist.«

Nikolai Dürhammer, Geschäftsführer von StepStone Österreich, beobachtet intensive Recruiting-Aktivitäten.

»Das Erste und Wichtigste, was unsere Kundinnen und Kunden von uns wollen, ist ein Job.«

AMS-Chef Johannes Kopf setzt künftig auf eine Suchmaschine des Bundesrechenzentrums.

»Wir zahlen weiterhin Bestpreise für uns angebotene Immobilien und Grundstücke.«

Michael Schmidt, Geschäftsführer der 3SI Immogroup, sieht die Branche im Höhenflug.

»Je früher sich Hoteliers mit den Folgen der Post-Corona-Welt auseinandersetzen, desto besser.«

Thomas Reisenzahn, Prodingler Tourismusberatung, sieht für die Branche schwarz, wenn die Unterstützungsprogramme auslaufen.



Kopf des Monats

RE-START FÜR DAS URLAUBSLAND ÖSTERREICH

Lisa Weddig, frühere Chefin von TUI Österreich, übernimmt im Juni die Geschäftsführung der Österreich Werbung. Petra Stolba hatte sich nach 15 Jahren nicht nochmals beworben.

VON ANGELA HEISENBERGER

> Der Posten wird alle fünf Jahre neu ausgeschrieben. 32 Personen aus dem In- und Ausland hatten sich diesmal beworben. Die gebürtige Deutsche Lisa Weddig, bis Ende September 2020 Chefin des Reiseveranstalters TUI Österreich, überzeugte die Kommission mit Erfahrung und Kompetenz. Die Österreich Werbung befindet sich zu 75 % in den Händen des Landwirtschafts- und Tourismusministeriums, die restlichen 25 % hält die Wirtschaftskammer Österreich. Ministerin Elisabeth Köstinger zog das Ausschreibungsverfahren innerhalb von zwei Monaten durch. Die recht beliebig formulierten Bewerbungskriterien – Matura und abgeschlossene wirtschaftliche oder touristische Ausbildung, Führungserfahrung von Vorteil, aber nicht Bedingung – ließen ähnlich der erbärmlichen Causa Schmid noch Schlimmes befürchten.

Lisa Weddig studierte Tourismuswirtschaft und war insgesamt zwölf Jahre beim

TUI-Konzern tätig, u. a. auch in Australien. Seit 2015 zeichnete sie als Geschäftsführerin von TUI Österreich, zuständig für Österreich und Osteuropa, für 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie 700 Millionen Euro Umsatz verantwortlich. Die 37-Jährige kam vor fünf Jahren der Liebe wegen nach Österreich: »Österreich ist meine Wahlheimat, ich fühle mich hier unglaublich wohl.« Sie will die Rolle Österreichs als »eines der wichtigsten Urlaubsländer der Welt« stärken und die Präsenz im internationalen Wettbewerb auf digitalen Kanälen ausbauen: »Urlaub in Österreich ist eine starke Marke, die im globalen Wettbewerb gut eingeführt ist, emotional viel bietet und für höchste Qualität steht.« Vor Corona waren die Zuwachsraten bei ausländischen Urlaubern – vorwiegend aus Deutschland und den Niederlanden – höher als bei heimischen Gästen. Drei Viertel aller Nächtigungen stellen Urlauber aus diesen drei Herkunftsländern.

Fotos: BMLRT Gruber

Erfolgreicher Start

Der Zusammenschluss »T-Systems Alpine« entwickelte sich gleich im ersten Jahr zur umsatzstärksten Region außerhalb Deutschlands.



Peter Lenz, T-Systems Alpine: »Die Pandemie hat das Zusammenwachsen der beiden Landesorganisationen beschleunigt.«

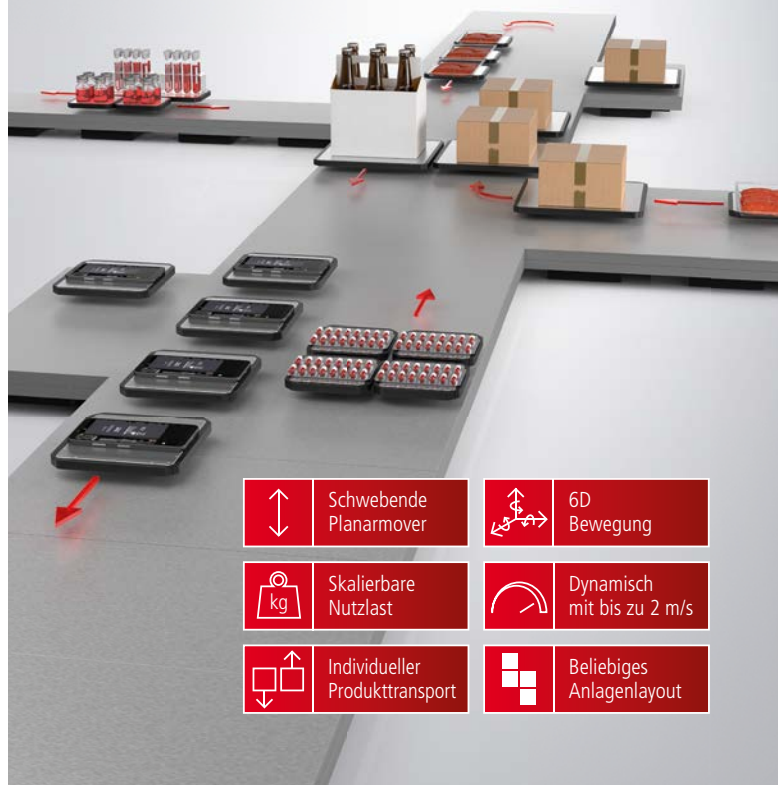
> Der IT-Dienstleister T-Systems erzielte 2020 in Österreich und der Schweiz mehr als 300 Millionen Euro Umsatz. Das erste Geschäftsjahr der neu geschaffenen Region »Alpine« verlief in diesem wirtschaftlich herausfordernden Jahr somit »äußerst zufriedenstellend«, wie Managing Director Peter Lenz erklärt: »Die IT hatte in der Krise eine Sternstunde. Die Corona-Pandemie hat aber auch vor uns nicht haltgemacht und das Zusammenwachsen der beiden Landesgesellschaften beschleunigt. Wir haben am eigenen Leib erfahren, wie entscheidend es ist, agil zu sein und auf die Krise reagieren zu können.«

Mit 1. Jänner 2020 wurden die beiden Landesorganisationen Österreich und Schweiz zu einer gemeinsamen Vertriebs- und Serviceregion zusammengefasst. Mit einer Belegschaft von 1.200 MitarbeiterInnen, relativ gleich auf beide Länder verteilt, betreut der Cloud- und Security-Spezialist rund 160 Unternehmen. »T-Systems Alpine« ist damit die umsatzstärkste Region außerhalb Deutschlands. Insbesondere die Bereiche Cybersecurity, SAP und SD-WAN waren im Vorjahr Umsatztreiber – und sollen es auch heuer bleiben. Neben Hybrid- und Multi-Cloud-Lösungen nehmen die Unternehmenskunden zunehmend auch die Umstellung auf S/4HANA ins Visier.

»Das betrifft aktuelle Fragen, wie Lieferketten digitalisiert werden und gleichzeitig Produktionen geschützt werden können«, bestätigt Thomas Reitze, Vice President Commercial & Market Relations bei T-Systems Schweiz. Zu einem breiten Portfolio mit Lösungen für Connectivity, Digital & AI, Security sowie Cloud & Infrastructure kommt der Aufbau einer »Swiss Cloud« als Alternative zu internationalen Public-Cloud-Lösungen. Und in einer Pilotfabrik in Graz werden gemeinsam mit der TU Graz agile Fertigungskonzepte entwickelt und gezeigt – Technologien für die Produktion bis zur Losgröße eins, die Unternehmenskunden vor Ort erproben können.

XPlanar®: Schwebend, kontaktlos, intelligent!

Freie 2D-Produktbewegung mit bis zu 6 Freiheitsgraden



	Schwebende Planarmover		6D Bewegung
	Skalierbare Nutzlast		Dynamisch mit bis zu 2 m/s
	Individueller Produkttransport		Beliebiges Anlagenlayout

www.beckhoff.com/xplanar



XPlanar eröffnet neue Freiheitsgrade im Produkthandling: Frei schwebende Planarmover bewegen sich über individuell angeordneten Planarkacheln auf beliebig programmierbaren Fahrwegen.

- Individueller 2D-Transport mit bis zu 2 m/s
- Bearbeitung mit bis zu 6 Freiheitsgraden
- Transport und Bearbeitung in einem System
- Verschleißfrei, hygienisch und leicht zu reinigen
- Beliebiger Systemaufbau durch freie Anordnung der Planarkacheln
- Multi-Mover-Control für paralleles und individuelles Produkthandling
- Voll integriert in das leistungsfähige PC-basierte Beckhoff-Steuerungssystem (TwinCAT, PLC IEC 61131, Motion, Measurement, Machine Learning, Vision, Communication, HMI)
- Branchenübergreifend einsetzbar: Montage, Lebensmittel, Pharma, Labor, Entertainment, ...

BUCHTIPP

DER SCHWARZE TOD

➤ **Die Pest raffte im** Mittelalter bis zu ein Drittel der Bevölkerung dahin. Auf die unheimliche Bedrohung reagierten die Mächtigen mit unterschiedlichen Strategien. In Mailand ließ Luciano Visconti die Kranken einmauern. An den Herrschaftsverhältnissen änderte sich trotz dieser Brutalität wenig: Die Viscontis stiegen zur mächtigsten Dynastie Italiens auf.

Der Historiker Volker Reinhardt begibt sich in diesem akribisch recherchierten und spannend erzählten Buch nach Mailand, Florenz, Rom, Venedig, Avignon, Paris und Frankfurt. Die Parallelen zur Corona-Pandemie sind oft verblüffend. Das Fazit aus der Geschichte der großen Seuchen ist ernüchternd: Noch keine Epidemie hat jemals eine neue Epoche eingeleitet. Der Wille zum Verdrängen sowie das Streben in die vermeintliche Normalität setzten sich durch. Wandel ist dennoch möglich, so der Autor – jedoch allmählich und mit beträchtlichem Zeitabstand.

Volker Reinhardt: Die Macht der Seuche

C.H. Beck 2021

ISBN: 978-3-406-7629-6



Hebel für den Aufschwung

Der aktuelle Deloitte Radar, eine jährliche Umfrage unter 250 österreichischen Top-Führungskräften, zeigt dringenden Handlungsbedarf für den Aufschwung nach Corona.



Harald Breit, Deloitte Österreich: »Jetzt an den richtigen Stellschrauben drehen.«

➤ Ein Jahr Corona hat am Wirtschaftsstandort Österreich deutliche Spuren hinterlassen. Während Führungskräfte im Sommer des Vorjahres noch ein recht gutes Zeugnis ausstellten, zeigt sich nun eine breite Pandemie-Müdigkeit. Dabei liegen die Hebel für eine erfolgreiche Bewältigung der Krise auf der Hand: Vor allem die mangelnde Digitalisierung in vielen Bereichen sowie

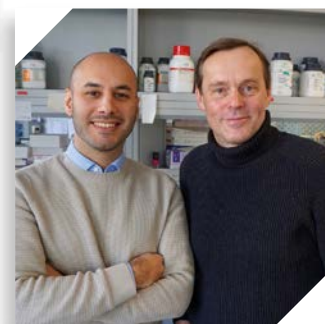
die anhaltend hohe Steuer- und Kostenbelastung sollten jetzt angegangen werden, mahnt Harald Breit, designerter CEO von Deloitte Österreich: »Für unsere Volkswirtschaft ist es spielentscheidend, wie schnell wir wieder an Fahrt aufnehmen können.« Im Europa-Vergleich liegt Österreich nur im Mittelfeld. Gedämpft ist auch die Zuversicht der Unternehmen: Aktuell glauben nur 27 % der Führungskräfte, dass Österreich den Aufschwung »gut« oder »sehr gut« meistern wird. Im Sommer 2020 waren es noch 64 %.

Aufholbedarf gibt es neben der Digitalisierung vor allem im Bereich Innovation in Hinblick auf Risikokapital und Start-up-Kultur. Als weitere Hindernisse für erfolgreiches Wirtschaften werden die Bürokratie und die Einkommensbesteuerung gewertet, ebenso die mangelnde Verfügbarkeit von Fachkräften. Obwohl das Krisenmanagement der Regierung mehrheitlich sehr gut beurteilt wird, ist die positive Stimmung merklich abgeflacht. Das österreichische Gesundheitssystem wird jedoch als große Stärke wahrgenommen. Auch die finanzielle Unterstützung für Unternehmen findet bei 59 % Lob.

AUSZEICHNUNG

INVENTORS OF THE YEAR 2020

Guido Gualdoni und Johannes Stöckl wurden von der Medizinischen Universität Wien für die Entwicklung einer neuartigen Behandlung von Virusinfektionen als »Inventors of the Year



Guido Gualdoni und Johannes Stöckl starten noch heuer mit der klinischen Forschungsphase.

2020« ausgezeichnet. Die erfolgreiche Forschungsarbeit mündete in der Gründung des Start-ups G.ST Antivirals, das bereits eine Seed-Finanzierungsrunde abschloss und IST Cube als Lead Investor gewinnen konnte. In Kollaboration mit den Max F. Perutz Laboratories untersuchten die beiden Forscher Stoffwechselveränderungen in mit Viren infizierten Zellen. Die Kernerkenntnis: Infizierte Zellen wechseln in eine aufbauende, anabole Stoffwechsel-Lage und reagieren in diesem Stadium besonders empfindlich auf eine Hemmung der Zuckerverwertung. Auf Basis dieser Entdeckung entwickelte das Forscher-Duo eine hochwirksame, patentierte Therapie gegen Rhinoviren-Krankheitserreger, die Erkältungen und Schnupfen hervorrufen. Das Virus wird praktisch ausgehungert. Dieser Therapieansatz gilt auch als vielversprechend für die Medikamentenforschung zur Behandlung von Covid-19.

Starkes Geschäftsjahr für Bechtle

Das Bechtle IT-Systemhaus Österreich verzeichnete 2020 erneut eine ausgezeichnete Geschäftsentwicklung. Mit 14 % Umsatzsteigerung liegt das Unternehmen weit über dem Branchendurchschnitt.

> Bechtle IT-Systemhaus Österreich ist neben dem klassischen Portfolio vor allem in den Bereichen Managed Services, IT-Security, Cloud und Modern Workplace massiv gewachsen. In allen vier Sparten gab es pandemiebedingt hohen Bedarf. Der Gesamtumsatz des landesweit aufgestellten Systemintegrators und IT-Service-Anbieters kletterte auf 139 Millionen Euro. »Wir waren zu jeder Zeit voll ausgelastet«, berichtet Geschäftsführer Robert Absenger. »Der bedeutende Anteil an Auftraggebern aus öffentlicher Verwaltung sowie dem Pharma- und Healthcare-Sektor, die nach wie vor überdurchschnittlich investieren, federte Rückgänge bei Kunden ab, die von Covid-19 teils stark getroffen wurden.«

Die Zahl der Mitarbeitenden konnte ohne Kurzarbeit auf rund 260 leicht ausgebaut werden. Mit der Akquisition der dataformers GmbH in Linz im September 2020 verstärkte sich Bechtle zudem mit dem IoT-Know-how eines 50-köpfigen Spezialistentams am



Robert Absenger, Bechtle: »Das Team hat allen Widrigkeiten zum Trotz Großartiges geleistet.«

wichtigen Industriestandort Oberösterreich. Synergien mit der Infrastruktur der neuen Tochterfirma begünstigen den seit längerem geplanten Aufbau einer Geschäftsstelle in Linz, die auch den Salzburger Raum abdecken wird.

Die ersten personellen Weichenstellungen wurden bereits getroffen: Vertriebsleiter Robert Öfferl verstärkt seit Jahresbeginn die Geschäftsführung. Auch für die Besetzung weiterer Schlüsselpositionen und den stetigen Ausbau des Systemspezialisten-Teams stehen die Vorzeichen sehr gut.

START-UP

KAPITALSCHUB FÜR INOQO

Das erst im Sommer 2020 in Wien gegründete Start-up inoqo sicherte sich kürzlich eine Finanzierung von knapp zwei Millionen Euro. Zu den Investoren zählen u. a. die Runtastic-Co-Founder Alfred Luger und Christian Kaar, Biogene-Gründer Albert Schmidbauer sowie Ex-Raiffeisen-CFO Martin Grill. Das junge Unternehmen entwickelt eine App, die es Benutzer*innen ermöglicht, ihre Lebensmitteleinkäufe passiv zu tracken. Durch Scannen ihres Kassazettels erhalten sie eine Analyse zu den verursachten CO₂-Emissionen der gekauften Produkte sowie zusätzliche Benefits. »Mit unseren Kaufentscheidungen stimmen wir jeden Tag darüber ab, in welcher Welt wir künftig leben werden«, sagt inoqo-Gründer und CEO Markus Linder. Die größten österreichischen Lebensmittelhändler Billa und Spar sind bereits an Bord, weitere sollen schrittweise folgen.

Der offizielle Launch der inoqo-App ist für den Herbst geplant. Mit dem Sign-up Code »report2021« steht Report(+) PLUS-Leser*innen vorab exklusiv die Beta-Version im Apple App Store und im Google Play Store zur Verfügung.



Alle reden über Diversity. Bei uns steht sie längst.

VIelfalt Macht Stark

SIMMO



AUTOMATION

KOLLEGE BOT HILFT IM OFFICE

Das Geschäftsfeld Business Solutions der Österreichischen Post AG setzt ab sofort Robotic Process Automation (RPA) als Teil ihres Lösungsportfolios ein. Große und mittelständische Unternehmen profitieren durch wesentliche Kosten- und Zeiteinsparungen bei repetitiven Tätigkeiten.

Vor allem bei Banken, Versicherungen, Energie- und Telekomversorgern oder Behörden nimmt die Bearbeitung zahlreicher Rechnungen, Bestellungen oder anderer Formulare täglich viel Zeit in Anspruch. »Durch den Einsatz von robotergestützter Prozessautomatisierung werden die Geschäftsprozesse wesentlich schneller und effizienter abgewickelt«, erklärt George Wallner, Leiter der Business Solutions und Geschäftsführer der Post-Tochter Scanpoint GmbH.

RPA können über sogenannte Bots Eingangs- und Ausgangsrechnungen automatisch prüfen und verbuchen, Abweichungen in Reportings erkennen und entsprechend reagieren. Ein wesentlicher Vorteil ist die Skalierbarkeit, zudem können sie in die IT-Infrastruktur integriert werden. So können Unternehmen ihre Geschäftsprozesse ressourcenschonend und kundenorientiert gestalten.



George Wallner, Business Solutions: »Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit verbessern.«



Brigitte Bichler, Arval Austria: »Flottenmanager sind mehr denn je gefordert, ihren Fuhrpark kosteneffizient und umweltfreundlich zu managen.«

Firmenflotten werden grüner

Die aktuelle Fuhrparkstudie des Arval Mobility Observatory sieht Österreich auf gutem Weg zur Energiewende.

> Für die Arval-Fuhrparkstudie 2021 wurden rund 5.200 Flottenmanager in 20 Ländern befragt. Die Österreich betreffenden Ergebnisse zeigen ein hohes Umweltbewusstsein der heimischen Unternehmen. Drei Trends zeichnen sich ab: Die Flotten werden grüner, vielfältiger und leasingfinanziert. Bei alternativen Mobilitätslösungen ist Österreich anderen europäischen Ländern weit voraus: Vielfältige Angebote für Beschäftigte sind bereits in 76 % der Unternehmen fix implementiert und werden weiter ausgebaut, vor allem Fahrgemeinschaften (71 %), Kurz- und Langzeitmieten von Autos oder (E-)Bikes (68 %) sowie Mobilitätsbudgets zur flexiblen Nutzung von Bus, Bahn, Rad oder Auto (67 %). »Fast die Hälfte der Fuhrparkmanager erwartet, dass diese Mobilitätsangebote das klassische Dienstauto ergänzen oder teilweise ersetzen werden«, berichtet Brigitte Bichler, Commercial Director von Arval Austria.

37 % der befragten Unternehmen haben bereits Fahrzeuge mit alternativem Antrieb im Fuhrpark, in drei Jahren werden es 72 % sein. »Flottenmanager sind heute mehr denn je gefordert, ihren Fuhrpark kosteneffizient und umweltfreundlich zu managen. Der Einsatz alternativer Technologien könnte eine Antwort auf beides sein«, sieht Bichler die Ergebnisse der Arval-Trendstudie bestätigt. Treiber sind finanzielle Vorteile, etwa geringere Kraftstoff- und Wartungskosten, sowie steuerliche Anreize; auch CSR- und Umweltaspekte spielen eine Rolle.

Bezüglich Finanzierung zeigt sich ein klarer Trend zu Operating-Leasing. 68 % der Befragten planen, diese Finanzierungsform für ihren Firmenfuhrpark zu nutzen – deutlich mehr als bei der vergangenen Umfrage (41%), wie Arval-Managerin Bichler unterstreicht: »Das Interesse für Operating Leasing steigt bei allen Unternehmensgrößen, bei Firmen über 250 Beschäftigten wird es sogar zur Finanzierungsmethode Nr. 1.« Über ein Drittel der Befragten (37%) will bereits das nächste Firmenfahrzeug mit Operating Leasing finanzieren.

BILANZ

HUAWEI TROTZ DEN US-SANKTIONEN

Der chinesische Smartphone-Hersteller und Netzwerkausrüster Huawei konnte 2020 trotz Umsatzrückgängen den Gewinn um 3,2 % auf umgerechnet 8,4 Mrd. Euro steigern. Außerhalb Chinas schrumpfte das Geschäft, in Europa um rund 12 %. Seit US-Präsident Donald Trump das Unternehmen 2019 mit Export-Sanktionen belegte, hatte die USA die Zulieferun-



Ken Hu, Huawei: »Wir setzen uns weiterhin für eine globalisierte und diversifizierte Lieferkette ein.«

gen deutlich eingeschränkt. Diese Engpässe machen sich inzwischen in der Produktion bemerkbar.

»Im vergangenen Jahr haben wir allen Widrigkeiten getrotzt«, zeigte sich Ken Hu, Deputy Chairman von Huawei, dennoch zufrieden. Huawei beschäftigt weltweit knapp 200.000 Mitarbeiter*innen, davon in Österreich 124. Das Unternehmen liefert Equipment für alle Netzbetreiber in Österreich, für Magenta auch die 5G-Basisstationen. Für den Kabelnetzbetreiber Liwest baute Huawei Europas erstes 5G-Netz, das nicht auf der Vorgängertechnologie 4G aufsetzt. Auf der Wiener Körnerstraße soll noch heuer ein Huawei-Flagshipstore mit Endgeräten und Wearables wie Fitness-Uhren und Kopfhörern eröffnen.



« Willkommen im Raumschiff Homeoffice! »»

Vernetztes Arbeiten nach Corona

Remote Work ist gekommen, um zu bleiben. Das ist so gut wie fix. Aber welches Neuland tut sich dabei auf, wie gestaltet sich der Arbeitsmodus und welche Rolle spielt die persönliche Begegnung?

EIN GASTKOMMENTAR VON IRIS BERGMANN, HR-Lead bei Nagarro

> Der tägliche Morgengang zum Computer, 7 Uhr erstes Meeting mit Asien, 20 Uhr Team-Meetup, weil ein Kollege an einem Projekt in den USA arbeitet. Selbstbewusst platzieren wir uns im legeren Hoodie, räumen die Katze vom Tisch. Zwei Monitore und trotzdem nicht genug Platz für alle Anwendungen. Willkommen im Raumschiff Homeoffice. Oder war das früher auch schon so?

es zunehmend, die Leute bei Laune zu halten, geschweige denn, einen persönlichen Draht zu pflegen. In der Folge schnellte die Anzahl der Parallel-Diskussionen im Chat hoch. Es war an der Zeit, die Meeting-Settings und Policies mit den People-Guides neu zu diskutieren und geeignete Formate zu schaffen.

>> Was ist wirklich neu? <<

Versuch einer Erinnerung: Durchgetaktete Arbeitstage sind mir nicht neu. Bei Nagarro arbeiten wir in flachen Hierarchien, genießen ein großes Maß an Selbstbestimmung, können uns bei Interesse in viele Themen und Projekt »Circles« einbringen. Da galoppieren auch ohne Pandemie schnell die Stunden davon. Das remote Arbeiten waren wir ebenfalls gewohnt, die Infrastruktur für globale Teamarbeit vorhanden. Was allerdings eine neue Dimension erreichte, waren nach meiner Beobachtung die Mitarbeiterveranstaltungen: Statt Get-together im Büro, den geschätzten Townhall-Meetings, einer mehr als wunderbaren Cafeteria, reihten sich plötzlich Online-Sessions aneinander. Wenn schon, denn schon – aus fünf Personen wurden schnell 30 Teilnehmer, schließlich kommt es online auf die Anzahl nicht an. Oder vielleicht doch?

>> Vernetztes Arbeiten <<

Ergiebige Frontalvorträge mit vielen Teilnehmern erschwerten

Heute arbeiten wir mit Break-out-Rooms, bauen interaktive Sessions mit Umfragen und Miro Boards ein, schalten die Kameras an, damit die Sensorik nicht auf der Strecke bleibt. Jedes Team definierte neue Regelwerke für Abstimmungen und Dialog im kleineren Rahmen. Vertrieb und Delivery Management treffen einander zu »Kamin-Gesprächen« mit der Geschäftsführung. Man tauscht in »gemütlicher Atmosphäre« – einem eigens geschaffenen Raum – Fragen und News aus, bekommt die volle Aufmerksamkeit und Wertschätzung des Managements. Womit wir bei der wichtigen Frage von Teamspirit und Leadership wären.

>> Agilität im Generationenwechsel <<

Wer agil organisiert ist, genießt die Vorteile der schnellen Anpassung und kurzer Wege. Für uns war Business Agility zweifelsohne der Schlüssel in der Krise. Mindset und Praktiken entsprechen dem Zeitgeist. Für die junge Generation ist Homeoffice selbstverständlich, trotzdem darf man meines Erachtens den Face-to-face-Anteil nicht verlieren. Menschen lernen durchs Beobachten, sowohl technisch als auch sozial. Der Umgang mit Kunden und Kollegen, Diplomatie und Problemlösungskompetenz, unmittelbare Reaktionen aus dem Umfeld – das alles ist nicht in einem Webtraining vermittelbar. Jemand mit Berufserfahrung greift im Online-Modus auf erlebte Erfahrung zu. Wer jung im Berufsleben ist, hat noch keine Ahnung, wie er oder sie ankommt. Diese Chancen müssen wir der nächsten Generation geben. Denn was uns Menschen von der Technologie unterscheidet ist: Geschichte schreiben wir gemeinsam, nicht einsam vor dem

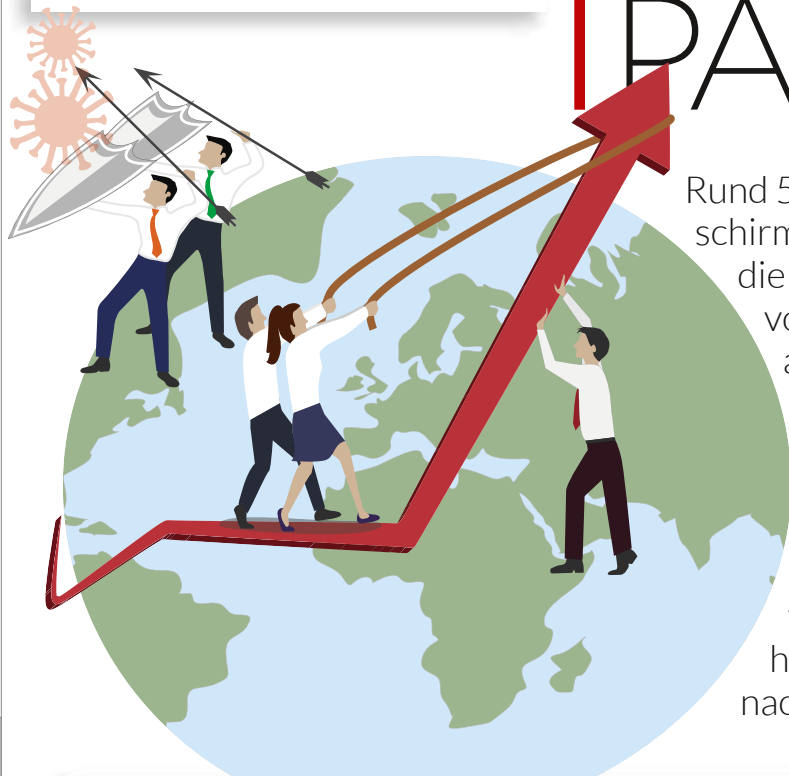
Monitor. ■

Menschen lernen durchs Beobachten – sowohl technisch als auch sozial.



> DIE GROSSE UMFRAGE

FOLGEN DER PANDEMIE



Rund 50 Milliarden Euro umfasst der Schutzschirm der österreichischen Regierung für die Wirtschaft bisher. Neben einer Reihe von Direkthilfen für Betriebe sind darin auch Stundungen enthalten, die wieder zurückgezahlt werden müssen. Während einige Unternehmen über unzureichende und späte Zahlungen klagen, warnen Kritiker vor Überförderung und Überschuldung. Wie wirksam die Unterstützungen waren, hat *Report(+)*PLUS bei drei ExpertInnen nachgefragt.

10

1 Wie ist Österreich bisher durch die Krise gekommen?



> **Gudrun Meierschitz**
Vorständin Acredia Versicherung AG

Unterm Strich schlägt sich Österreich in dieser wirtschaftlich herausfordernden Zeit recht gut. Es gibt jedoch sehr starke Unterschiede, je nachdem, welche Branche man betrachtet. Viele Unternehmen konnten sich schnell auf die neue Situation einstellen, ihre Prozesse und Geschäftsmodelle adaptieren. Bei einigen hat die Krise Innovations- und Kampfgeist geweckt. Bei anderen Unternehmen wiederum wird ein mögliches Wachstum durch große Probleme in den Lieferketten eingebremst. In Summe bin ich zuversichtlich, dass Österreichs Wirtschaft gut durch diese Krise kommt.

> **Stefan Fink**
Chief Economist KPMG Österreich

Die starken wirtschaftspolitischen Reaktionen in der ersten Phase der Pandemie, das rasche Einrichten von Stützungen und das Kurzarbeitsmodell haben einen wichtigen Beitrag geleistet, den massiven Einbruch im zweiten Quartal 2020 abzufedern und viele Arbeitnehmer in Beschäftigung zu halten. Auch die im Zuge der neuerlichen Restriktionen ab Herbst beschlossenen Maßnahmen trugen zur Stabilisierung bei. Dafür wurden wesentliche Budgetmittel freigesetzt (11,7 Prozent des BIP an bislang gewährten Stützungen – Platz 2 in der EU).

> **Monika Köppl-Turyna**
Direktorin Eco Austria – Institut für Wirtschaftsforschung

Österreich hatte leider einen der höchsten Rückgänge des BIPs in Europa. Das liegt zum großen Teil an der starken Abhängigkeit von Dienstleistungen, insbesondere im Tourismus. Den-

noch konnte durch verschiedene Instrumente wie etwa Kurzarbeit ein noch größerer Anstieg der Arbeitslosigkeit verhindert werden. Jetzt ist die wichtigste Aufgabe, aus den Hilfen auszusteigen und sich stattdessen auf wachstumsstimulierende Reformen zu konzentrieren. Das können z. B. eine temporäre Senkung der Lohnnebenkosten und Maßnahmen zum Aufbau des Eigenkapitals sein.

Foto: iStock, Acredia

2 Wo gibt es Versäumnisse?

> Gudrun Meierschitz

Derzeit gibt es ein großes Gefahrenpotenzial in der mangelnden Aufklärung zu Haftungsthemen für Insolvenzverschleppung. Die Aussetzung diverser Fristen bedeutet nämlich nicht gleichzeitig auch einen Wegfall einer möglichen Haftung. Meine Sorge ist, dass einige Unternehmerinnen und Unternehmer sich hier unbewusst hoch riskant verhalten. Bewährte Mechanismen wie die Insolvenzantragspflicht müssen jetzt wieder in vollem Umfang zu laufen beginnen, denn die derzeitige Situation laut Statistik entspricht nicht der wirtschaftlichen Realität.

3 Rechnen Sie mit einer Insolvenzwelle?

> Gudrun Meierschitz

Die Insolvenzentwicklung ist derzeit nicht von Marktmechanismen, sondern von der weiteren Entwicklung und dem Fortbestand der Unterstützungsmaßnahmen abhängig. Das wird nicht ewig so weitergehen. Wir rechnen mit einem Anstieg der Insolvenzen gegen Ende des Jahres je nach Branche stark unterschiedlich und für 2022 prognostizieren wir ein Plus von ca. 25 Prozent gegenüber 2019. Grund dafür sind Nachholeffekte und pandemiebedingte Insolvenzen. Die noch vor einem Jahr befürchtete Welle quer über alle Branchen wird hoffentlich ausbleiben.

> Stefan Fink

Ab Herbst führte die öffentliche Kommunikation teilweise zu stark schwankenden Erwartungen und Verunsicherung für Haushalte und Unternehmen, was dämpfend auf Konsum und Investitionen wirkte. Zur Stabilisierung ist eine klare Kommunikation erforderlich, auch wenn diese unangenehme Fakten beinhaltet. Kurzfristig hochwirksame Stützungsmaßnahmen müssen mit Fortdauer der Pandemie in eine langfristige Strategie übergeführt werden, um einen zu hohen staatlichen Verschuldungsgrad und wettbewerbsverzerrende Wirkungen zu vermeiden.



> Stefan Fink

Im Jahr der schwersten Rezession seit dem Zweiten Weltkrieg lagen die Insolvenzen in Österreich um rund 40 Prozent unter dem Niveau von 2019. Massive staatliche Stützungen und Zahlungsaufschübe verhinderten Zahlungsunfähigkeit in vielen Unternehmen. Insolvenzen, die sich auch ohne die Covid-19-Krise ereignet hätten, wurden somit aufgeschoben. Nach Reduktion bzw. Auslaufen der Stützungsmaßnahmen ist zusätzlich in von der Pandemie besonders betroffenen Branchen mit einem Anstieg der Insolvenzquoten zu rechnen.

> Monika Köppl-Turyna

Die größten Versäumnisse sind die Strukturprobleme, die bereits vor der Krise da waren. Dazu gehört eine längst fällige Reform des Pensionssystems und die damit verbundene nachhaltige Finanzierung. Weiters sind mangelnde Digitalisierung etwa im Bildungsbereich und in der Infrastruktur oder der Bereich des Arbeitsmarktes zu nennen – Stichwort: hohe Arbeitslosigkeit gepaart mit Fachkräftemangel. Diese Probleme haben durch die Krise weiter an Bedeutung gewonnen und müssen schnellstmöglich angegangen werden.



> Monika Köppl-Turyna

Manche Unternehmen werden die Krise nicht überleben – das kann man wohl nicht wegdiskutieren. Ein Teil davon ist durch strukturelle Änderungen im Konsum erklärbar, wie etwa weniger Reisen. Das zu bremsen ist nicht sinnvoll, denn aufgrund dieser »kreativen Zerstörung« ist unser Wohlstand und unsere Produktivität so hoch. Es ist wichtig, dass betroffene Personen Unterstützung bekommen und dass man Neugründungen erleichtert, um die freigewordenen Kräfte wieder in produktiven Unternehmen neu zu bündeln.

Führung im Wandel

VON ANGELA HEISSENBERGER

12



Fotos: iStock, New Work SE

Die Welt ist aus den Fugen geraten. Veränderte Arbeitsbedingungen erfordern neue Strukturen und Qualitäten im Leadership. Der richtige Zeitpunkt, um die Weichen für eine zukunftsfähige Unternehmenskultur zu stellen, ist jetzt.

> **So schmerzhaft sich** die Pandemie auf viele Branchen und Unternehmen auswirkt, so lehrreich ist sie aus wirtschaftspolitischer und aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse machten den längst fälligen Schritt in Richtung Digitalisierung; E-Commerce und Remote Work erfuhren einen dauerhaften Schub.

Die Krise stellt auch die Führungskräfte auf eine harte Bewährungsprobe. Zwar sind die meisten Managerinnen und Manager erfahren in der Bewältigung kleinerer und größerer Herausforderungen, für die ungeahnten Ausmaße einer Pandemie waren aber vermutlich die wenigsten gerüstet. Wie die breite Bevölkerung kann auch ein Unternehmen nicht dauerhaft in Alarmzustand verharren. Eine wesentliche Erkenntnis des

letzten Jahres ist daher, sich von Planbarkeit und Effizienz zu verabschieden. Trotz einer Überfülle von Daten, Reportings und Benchmarks sind Risiken nicht immer beherrschbar und steuerbar.

»Wir alle haben mit der Corona-Krise ein ganz klassisches Beispiel von Disruption erlebt«, erklärte Trendforscher Franz Kühmayer, Arbeitsexperte am Zukunftsinstitut, im vergangenen September bei einer Veranstaltung der Executive Academy an der Wirtschaftsuniversität Wien. »Mit der Krise hat sich die Art, wie wir Erfolg sehen, verändert.«

Die Rückkehr in eine alte Normalität, »die vielleicht etwas digitaler und somit »new« ist«, so Kühmayer, sei keine Option. Es brauche ein anderes Führungsverständnis: »Es geht bei Leadership nicht darum, den

Regelbetrieb aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen. Diese Art des industriellen Denkens hat uns lange Zeit geprägt, hier müssen wir umdenken.« Führungskräfte müssten dieses konforme Denken »auf produktive Weise erschüttern und Disruption und Innovation in die Unternehmen bringen«. Wenn in der Wirtschaft kein Stein auf dem anderen bleibt, sind rasche Reaktion und Mut zu ungewöhnlichen Wegen gefragt.

>> Unsicherheitskompetenz <<

Corona legte gnadenlos die Schwächen im Immunsystem der Unternehmen offen: globale Lieferketten, unzulängliche IT-Infrastruktur, geringe Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Ex-Manager und Autor Klaus Schweinsberg leitet aus der Tatsache, dass auch Notfallpläne in Krisen wie der jetzigen nur bedingt weiterhelfen, das Eingeständnis der Ungewissheit als wichtigste Fähigkeit von Managern ab: »Unsicherheitskompetenz ist eine Schlüsselressource, um künftig Handlungs- und Innovationsfähigkeit zu sichern.« ▶



13

Kristina Knezevic, XING Österreich: »Die Corona-Krise hat einen Crashkurs in Flexibilität bewirkt.«

dieser Hoppalas fixer Bestandteil der Arbeitswelt bleiben. Rund 42 % der Umfrage-Teilnehmer sind überzeugt, im Homeoffice mehr als im Büro zu arbeiten. Konzentriertes Arbeiten fällt mehr als zwei Drittel der Befragten im Homeoffice leichter. »Homeoffice ist gekommen, um zu bleiben, denn Berufstätige wollen sich nach der Pandemie diese Freiheit nicht mehr nehmen lassen«, meint Knezevic. »Konzentriertes und produktives Arbeiten im Homeoffice und persönlicher Austausch am Arbeitsplatz wechseln sich – ganz nach den individuellen Bedürfnissen – ab. Diese flexiblere Verteilung wird uns und unseren Arbeitsalltag schöpferischer und leistungsfähiger machen.«

>> DU BIST NOCH GEMUTET <<

> Seit März 2020 ist das eigene Zuhause für viele Büro, Schule und Restaurant zugleich. Homeoffice, Homeschooling und Videocalls sind tägliche Realität in den meisten Haushalten. Das Berufsnetzwerk XING befragte seine Mitglieder im Rahmen des Corona-Barometers zu ihrer Stimmung und zur aktuellen Arbeitssituation. Rund 84 % von ihnen arbeiten ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie zum Teil oder ausschließlich im Homeoffice. »Wir sehen hier ganz stark, dass die Corona-Krise einen Paradigmenwechsel und ein rasches Umdenken – um nicht zu sagen einen Crashkurs in Flexibilität – in der Arbeitswelt bewirkt hat«, sagt Kristina Knezevic, Country Managerin XING Österreich.

Zu Beginn der Pandemie hatten bereits 54 % der befragten Österreicherinnen und Österreicher einen eigenen Arbeitsraum für ihr Homeoffice, mehr als ein Fünftel nutzte den Küchen- oder Esstisch zum Arbeiten. Ein Jahr später haben sich beinahe zwei Drittel der

Befragten ein eigenes Homeoffice in einem separaten Raum eingerichtet. Der Küchentisch als Arbeitsplatz ist ähnlich beliebt wie zu Beginn der Pandemie. Flexible Arbeitsorte sind für rund 8 % die perfekte Homeoffice-Lösung.

Auch die Kommunikation hat sich verändert. Der Großteil der Befragten in Österreich nimmt täglich an ein bis zwei Videokonferenzen teil. Die Aussage »Du bist noch gemutet« wurde von der XING-Community zum Homeoffice-Satz der Pandemie gewählt, gefolgt von »Seht ihr meinen Bildschirm?« und »Könnt ihr mich hören?«. Der Satz »Warte kurz, der Bote klingelt an der Tür, ich mache kurz auf« – auf Rang 4 des Rankings – ist ein Zeichen dafür, dass sich mit der Pandemie der gesamte Lifestyle geändert hat. Katzen, Kinder, virtuelle Weihnachtsfeiern, halbnackte Gesprächspartner gehörten im letzten Jahr zu den lustigsten – und manchmal auch peinlichsten – Erlebnissen während Videomeetings.

Hybride Modelle werden trotz



HOMEOFFICE-GESETZ

AM 1. APRIL 2021 TRAT IN ÖSTERREICH DIE LANG ERWARTETE GESETZLICHE NEUREGELUNG FÜR DAS ARBEITEN VON ZUHAUSE IN KRAFT, DIE ARBEITGEBERINNEN UND ARBEITNEHMERINNEN MEHR FLEXIBILITÄT UND PLANBARKEIT SOWIE STEUERRECHTLICHE VORTEILE BRINGEN SOLL.

14

■ **Freiwilligkeit:** Weder soll Homeoffice einseitig durch ArbeitgeberInnen angeordnet werden können, noch sollen ArbeitnehmerInnen einen Rechtsanspruch auf Homeoffice haben. Als Grundlage für den Arbeitsplatz zu Hause dient künftig eine schriftliche Vereinbarung, die unter Einhaltung einer einmonatigen Frist beiderseits aus wichtigem Grund – etwa eine wesentliche Veränderung der Wohnsituation des Arbeitnehmers oder der betrieblichen Erfordernisse – widerrufen werden kann.

■ **Arbeitsort:** Arbeit im Homeoffice liegt dann vor, wenn ArbeitnehmerInnen Arbeitsleistungen in der Wohnung erbringen. Dies schließt auch eine Wohnung an einem Nebenwohnsitz oder die Wohnung eines nahen Angehörigen oder Lebensgefährten ein, aber keine Dienstreisen. Wird die Arbeit in Kaffeehäusern, Bibliotheken, Hotelzimmern oder im öffentlichen Raum erbracht, liegt steuerrechtlich kein Homeoffice-Tag vor.

■ **Pauschale:** Über ihre ArbeitgeberInnen können ArbeitnehmerInnen in den Jahren 2021 bis 2023 bis zu drei Euro pro Homeoffice-Tag – maximal jedoch 300 Euro pro Kalenderjahr – als nicht steuerbare Homeoffice-Pauschale erhalten. Wird die Pauschale nicht ausgeschöpft, können ArbeitnehmerInnen die Differenz als Werbungskosten in den Arbeitnehmerveranlagungen 2021 bis 2023 geltend machen.

■ **Mobiliar:** Bislang waren Ausgaben für Einrichtungsgegen-

stände nur dann abzugsfähig, wenn ein steuerlich anerkanntes Arbeitszimmer vorlag. Mit der Neuregelung kann – auch ohne Vorliegen eines anerkannten Arbeitszimmers – ergonomisch geeignetes Mobiliar am Homeoffice-Arbeitsplatz mit bis zu 300 Euro pro Jahr geltend gemacht werden. Voraussetzung hierfür sind mindestens 26 geleistete Homeoffice-Tage im Kalenderjahr. In der Veranlagung für 2020 können noch bis zu 150 Euro an Werbungskosten abgesetzt werden, auch eine nachträgliche Berücksichtigung ist noch möglich – Belege für allfällige Anschaffungen aufheben!

■ **Digitale Arbeitsmittel:** ArbeitgeberInnen müssen grundsätzlich die für das regelmäßige Arbeiten im Homeoffice erforderlichen digitalen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen. Darunter sind sowohl IT-Hardware als auch die benötigte Datenverbindung zu verstehen. Einzelvertraglich oder im Rahmen einer Betriebsvereinbarung kann zudem die Verwendung von mitarbeitereigenen digitalen Arbeitsmitteln vereinbart werden, dafür muss der Arbeitgeber jedoch eine angemessene (Pauschal-)Abgeltung leisten.

■ **Arbeitszeit und Arbeitsruhe:** Sämtliche allgemeinen Bestimmungen über Arbeitszeit und Arbeitsruhe sowie individuelle vertragliche Arbeitszeit-Vereinbarungen sind auch bei der Arbeit im Homeoffice anzuwenden. Wie auch bisher kann bei der Arbeitszeiterfassung bei überwiegender Tätigkeit im Homeoffice eine Saldenaufzeichnung – anstelle der genauen

► Nun, da die Berechenbarkeit ökonomischer Systeme an ihre Grenzen stößt, rücken andere Denkrichtungen in den Vordergrund. »Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Wir nennen sie Tiefenkrisen«, schreibt der Zukunftsforscher Matthias Horx. »Diese Zeiten sind jetzt.«

Der permanente Wandel, einhergehend mit zunehmender Komplexität, führt zu veränderten Rahmenbedingungen. Wie ein Unternehmen geführt wird, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor und strategisches Differenzierungsmerkmal. »Die bisherigen Führungsqualitäten sind ein Ausgangspunkt, aber der Erfolg von morgen hängt von

anderen und vielfältigeren Qualitäten ab«, erklärt Gudrun Heidenreich-Pérez, Director Consulting bei Deloitte Österreich. »Die neuen Must-haves umfassen Offenheit und Flexibilität auf kognitiver, emotionaler sowie verhaltensbasierter Ebene. Von diesen Führungsqualitäten hängt viel ab, nicht weniger als die Zukunft des Unternehmens.«



Erfassung des Beginns und Endes der täglichen Arbeitszeit inklusive der Pausen – durchgeführt werden, soweit die gesetzlichen Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes erfüllt sind.

■ **Schutz:** Die derzeitigen, für Homeoffice relevanten Regelungen des Arbeitnehmerschutzgesetzes (ASchG) und des Arbeitsinspektionsgesetzes (ArbIG) bleiben weiterhin anwendbar, ausgenommen arbeitsstättenbezogene Arbeitsschutzvorschriften. ArbeitnehmerInnen trifft jedoch nur dann eine gesetzliche Verantwortung für die Ausstattung des Homeoffice, wenn sie dazu z. B. Büromöbel oder technische Arbeitsgeräte bereitgestellt haben. Das Arbeitsinspektorat darf private Wohnungen von ArbeitnehmerInnen im Homeoffice nur mit deren Zustimmung betreten.

■ **Haftung:** Schäden an Arbeitsmitteln der ArbeitgeberInnen wie z. B. IT-Hardware, die durch Haushaltsangehörige im Homeoffice zugefügt wurden, werden ArbeitnehmerInnen als »Schadensverursacher« zugerechnet. Dadurch sind auch in diesen Fällen die Privilegierungen des Dienstnehmerhaftpflichtgesetzes (DHG) anwendbar, wie z. B. mögliche Mäßigung des Schadensersatzanspruchs. Schadenszuführungen durch Haustiere sind davon jedoch ausgenommen.

■ **Unfallversicherung:** Die im Vorjahr ursprünglich befristet eingeführte Covid-Regelung wird ins Dauerrecht übernommen. Unfälle im Homeoffice in Zusammenhang mit der begründenden Beschäftigung gelten auch in Zukunft als Arbeitsunfälle. Außerhalb der eigenen vier Wände, des Nebenwohnsitzes oder der Wohnung eines nahen Angehörigen oder Lebensgefährten gilt diese Unfallversicherung daher grundsätzlich nicht. Die Unfallversicherung greift aber auch dann, wenn man Kinder vom Homeoffice in die Schule bzw. den Kindergarten bringt.

Quelle: PwC Österreich

>> Beziehungsarbeit <<

Während vor der Corona-Pandemie unter dem Schlagwort »Holocracy« die zukünftige Rolle von Führungskräften bereits in Frage gestellt wurde, ist nun wieder echtes Leadership gefragt.

Zwei Faktoren sind nach einer Analyse des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFI-DZ) dafür verantwortlich: die tiefe Verunsicherung der ►



Sicherheit
aus Österreich



Die virtuelle Generalversammlung mit Abstimmung

Einladungsmanagement,
Video-Liveübertragung, Abstimmungen,
Fragenmodul, Ergebnisdokumentation:

EINE LÖSUNG, EIN ANSPRECHPARTNER

Informieren Sie sich noch heute unter:
www.generalversammlung.at



DIE DIGITALAGENTUR
BRAINTRUST
WEB • APP | LIVE • VIDEO | EVENTMAKER

„Während vor der Pandemie die Rolle von Führungskräften bereits in Frage gestellt wurde, ist nun wieder echtes Leadership gefragt.“

► Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Tatsache, dass ein großer Teil der Belegschaft im Homeoffice arbeitet.

In einer Online-Erhebung für das aktuelle Leadership-Trendbarometer wurden Führungskräfte nach den gegenwärtig drei größten Herausforderungen in der Mitarbeiterführung befragt. Fast drei Viertel der Teilnehmenden wählten die Aussage »den Mitarbeitern die erforderliche Orientierung und den nötigen Halt zu geben« und 55 % »sich ausreichend Zeit für die Mitarbeiter und ihre Fragen zu nehmen«. Ebenfalls unter den Top 4 landeten die beiden Items »die Beziehung zu den Mitarbeitern im Homeoffice aufrecht zu erhalten« (65 %) sowie »Mitarbeiter aus der Distanz zu führen« (51 %).

Neben dem Aufrechterhalten der Beziehung zu den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dürfte auch das Bewahren des Teamgeists zunehmend Probleme bereiten. Aufgaben, die eng mit der Entscheidungsfunktion von Führungskräften verknüpft sind, wurden dagegen auffallend selten als herausfordernd empfunden. So nannten nur 18 % »die Zielvorgaben den veränderten



Gerlinde Macho, MP2: »Führung bedeutet organisatorische und soziale Verantwortung und betrifft die gesamte Unternehmenskultur.«



Franz Kühmayer, Zukunftsinstitut: »Nach Corona werden wir uns nicht nur erinnern, wie wir die Krise bewältigt haben, sondern auch mit wem.«

Rahmenbedingungen anzupassen« als größte Schwierigkeit.

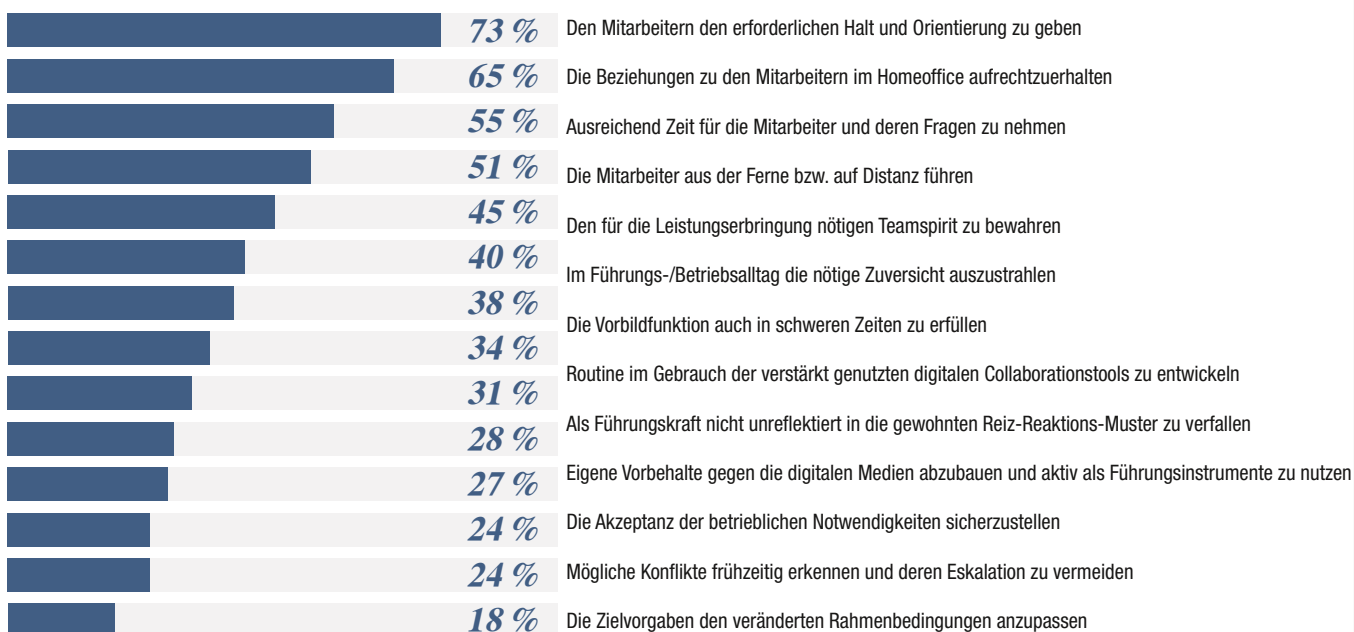
IFIDZ-Leiterin Barbara Liebermeister spricht in diesem Zusammenhang von einer »Renaissance der Führung«: »Führung muss sich zwar wandeln, wird aber im digitalen Zeitalter immer wichtiger.«

>> Digitale Kultur entwickeln <<

Die Pandemie ging mit einem kräftigen Digitalisierungsschub einher. Unternehmensberaterin Susanna Achleitner, Partnerin bei trainconsulting, ortet jedoch großteils einen Technikboost, während die menschlich-kommunikative Ebene oftmals

16

GRÖSSTE HERAUSFORDERUNGEN IM BEREICH MITARBEITERFÜHRUNG UND -KOMMUNIKATION IN CORONA-ZEITEN



127 Teilnehmer, mehrere Antworten möglich.

Quelle: IFIDZ-Leadership-Trendbarometer Dez. 2020

In der Krise sind in erster Linie die menschlichen Qualitäten der Führungskräfte gefragt. Herausforderungen, die mit ihrer Funktion als Entscheider verknüpft sind, spielen nur eine untergeordnete Rolle.

Fotos: MP2, Zukunftsinstitut

vernachlässigt wird: »Führungskräfte müssen sich einen persönlichen Digitalisierungsschub verpassen, um Kommunikation gestalten zu können.« Virtuelle Meetings brauchen ein anderes Setting, um Diskussionen zu ermöglichen. Mehr denn je ist im Leadership Empathie gefragt, so Achtleitner: »Es ist ein wichtiger Teil der Führungsarbeit, sich für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu interessieren.«

Für Gerlinde Macho, Gesellschafterin der MP2 IT-Solution GmbH, zählt »ein digitales Mindset, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht«, zu den Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Führen in der Arbeitswelt 4.0: »Digitalisierung ist längst kein rein technisches Thema mehr, sondern muss als Prozess verstanden werden, der Mensch und Technologie betrifft.« Digital Leadership sei als Führungsstil zu verstehen, der »Innovation vorantreibt und Workflows agiler sowie flexibler gestaltet«, so Macho: »Digital Leaders entwickeln eine innovative, digitale Kultur im Unternehmen und können das Team davon begeistern. Dafür sind Digitalisierungsexpertise und professionelles Change-Management gefragt. Und natürlich spielt der Faktor Mensch eine wesentliche Rolle. Führung bedeutet organisatorische und soziale Verantwortung und betrifft die gesamte Unternehmenskultur.«

>> Wertewandel <<

Es erstaunt nicht, dass vor allem jene Unternehmen zu den Produktivitätsgewinnern zählen, die den Kulturwandel zur New Work bereits vollzogen haben. Vertrauen, Kooperationsfähigkeit und Achtsamkeit sind für sie keine leeren Bekenntnisse in Unternehmensleitbildern. Die räumliche Distanz führt in diesen Organisationen nicht zu sozialer Isolation. Gerade in der Krise zeige sich, so Leadership-Experte Franz Kühmayer, »dass Arbeit an der Führungskultur kein Schönwetterprogramm ist«: »Nach Corona werden wir uns nicht nur daran erinnern, wie wir die Krise bewältigt haben, sondern auch mit wem. Und das bedeutet auch: mit wem wir unsere Zukunft gestalten wollen.«

Etlche Unternehmen formulierten in den vergangenen Jahren einen höheren Zweck – »Purpose« – als Leitbild für Teamgeist und Kundenorientierung. Wo es gelang, diese Sinnfrage schlüssig und ohne das übliche hohle Marketingvokabular zu beantworten, können konjunkturelle Unwägbarkeiten tatsächlich besser bewältigt werden. Die Sinnfrage wird künftig für alle Unternehmen zum zentralen Element. ■



Vom Saulus zum Paulus

Covid-19 verändert viele Lebensbereiche fundamental. Auch solche, an die man zuerst gar nicht denken würde. Manchmal hilft so eine Extremsituation aber auch, eigene Vorurteile abzulegen. Ein persönlicher Erfahrungsbericht, wie Coaching von einem Virus gerade neu kalibriert wird.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Executive Coaching ist realiter wahrscheinlich die wirkungsvollste Unterstützung für Führungskräfte. In einer immer weniger planbaren VUCA-Welt (ein Akronym aus Volatile, Uncertain, Complex & Ambiguous) hat es besondere Meriten: Es ist kompakt, konkret, zielorientiert und mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Mit beschränktem zeitlichen und finanziellen Aufwand ermöglicht es ein Maximum an hilfreicher Lösungsfindung und persönlicher Weiterentwicklung.

Gleichzeitig stellt es aber auch eine sehr subtile Herausforderung dar. Immerhin braucht es neben fachlicher Coaching-Expertise auch eine stimmige Chemie und ein gewachsenes Vertrauen zwischen Coach und Führungskraft. Aus leicht nachvollziehbaren Gründen war es bisher weitgehend akzeptierter Standard, dass diese notwendige Vertrautheit eigentlich nur bei physischen Treffen entstehen könne. Auch ich hatte mich in Fachartikeln immer vehement dafür ausgesprochen. Und – mea culpa! – digitale Coaching-Formen hatte ich gedanklich in die Nähe von »Teufelswerk« gerückt. Aber Vorurteile sind eben immer nur »Urteile vor Kenntnis«.

Executive Coaching funktioniert nämlich auch virtuell ausgezeichnet, ohne merkliche qualitative Einbußen. Chemie und Vertrauen lassen sich mit ein bisschen Übung und Rücksichtnahme auf technische Gegebenheiten auch online erstaunlich gut adressieren. Dafür steigt die zeitliche und örtliche Flexibilität für beide Seiten exponentiell an. Ein großer Vorteil in der schnellen VUCA-Welt.

Zum Glück durfte ich zu dieser

(Selbst-) Erkenntnis noch knapp vor Beginn von Corona durch das Werben eines internationalen Coaching-Plattformbetreibers kommen. Da alle vermittelten Top-Executives weit verstreut sind, ist die virtuelle Begleitung hier die einzig mögliche Option. Und siehe da, nach den ersten Zoom-Meetings waren alle meine Bedenken weg!

Die coronabedingte Digitalisierungswelle hat selbst bei einem solch intimen Thema wie Coaching binnen weniger Monate zu einem echten Paradigmenwechsel geführt: Online-Coaching ist jetzt »State of the Art«. Das ist nicht ganz freiwillig passiert, aber virtuelle Kommunikation ist heute akzeptiertes Gemeingut geworden und erweitert unterm Strich die Möglichkeiten ganz ungemein. Deshalb wird wohl Executive Coaching mit digitalen Mitteln auch nach Corona seinen neuen Stellenwert behalten. »Form follows function« gilt sogar in einem so höchstpersönlichen Bereich, sofern der Bodensatz der allgemeinen Akzeptanz einmal groß genug geworden ist.

Übrigens, für die nicht so bibelfeste p. t. Leserschaft: Aus dem grimmigen Christengegner Saulus wurde 34 n. Chr. nach einem plötzlichen Bekehrungserlebnis ein glühender Anhänger der neuen Lehre. Er änderte daraufhin sogar seinen Namen in Paulus. So werde ich persönlich aber wohl doch nicht gehen.

Info: www.herbertstrobl.cc

Der Autor: Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet als systemischer Unternehmensberater.

»Informationssicherheit ist eine Kulturfrage«

Homeoffice öffnet viele Türen in die Infrastruktur des Unternehmens, meint Klaus Veselko, Geschäftsführer der CIS – Certification & Information Security Services GmbH. Er empfiehlt, die Awareness gegenüber der Informationssicherheit im Rahmen einer ISO-Zertifizierung zu stärken.

VON ANGELA HEISSENBERGER

18

> (+) PLUS: Im Zuge der Pandemie haben Cyber-Attacken stark zugenommen. Wie können sich Unternehmen schützen?

Klaus Veselko: Das Risiko, dass ein Unternehmen Ziel eines solchen Angriffs wird, steigt jeden Monat. Unternehmen müssen sich eine Strategie überlegen, wie sie damit umgehen. Die Standards ISO 27001 und daran anhängende Normen bieten eine hervorragende Anleitung für die Implementierung eines Informationssicherheitsmanagementsystems.

Dabei handelt es sich um einen risikobasierten Ansatz. Das bedeutet, zu Beginn wird erhoben und analysiert, welche Risiken es im Unternehmen gibt und mit welchen Maßnahmen sie reduziert werden können. Man muss nicht alles auf einmal umsetzen – das wäre in vielen Fällen zu teuer und zu aufwendig. Durch die Bewertung kann ich die Maßnahmen priorisieren.

(+) PLUS: Welche Rolle spielt der Faktor Mensch im Homeoffice?

Veselko: Viele Studien weisen den Menschen als größte Schwachstelle im Ökosys-

tem eines Unternehmens aus. Den Unternehmen ist häufig nicht bewusst, dass sie ihre Mitarbeiter in eine Umgebung schicken, auf die sie keinen Einfluss haben.

Der Zugriff auf IT-Systeme ist dabei nur ein Teil des Problems. Viele arbeiten bereits mit VPN oder sogar mit Zwei-Faktor-Authentifizierung – super, so soll es sein. Wie sicher ist zum Beispiel der Virenschutz? Das alles sind technische Maßnahmen, die relativ schnell umgesetzt werden können.

Die organisatorischen Maßnahmen – Stichwort: Faktor Mensch – werden aber weniger berücksichtigt: Wer läuft in der Woh-

habung dann nicht mehr ein zentrales Bürogebäude, sondern hunderte oder tausende Betriebsstätten, aus denen viele Leute Zugriff auf meine Assets haben.

(+) PLUS: Wie überprüfen Sie die Awareness der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Sie können ja nicht bei allen zu Hause nachschauen.

Veselko: Mit Awareness-Schulungen kann ich das Bewusstsein und die Sensibilität der Mitarbeiter für Sicherheitsthemen verbessern. Um zu überprüfen, wie viel davon tatsächlich in den Köpfen angekommen

4 VIELEN UNTERNEHMEN IST NICHT BEWUSST, DASS SIE IHRE MITARBEITER IN EINE UMGEBUNG SCHICKEN, AUF DIE SIE KEINEN EINFLUSS HABEN. DER ZUGRIFF AUF IT-SYSTEME IST NUR EIN TEIL DES PROBLEMS. **7**

nung herum, wie geschützt ist der Arbeitsplatz, wer hat Zugriff auf den PC? Die Awareness der Mitarbeiter zu Informationssicherheit ist ein Schwerpunkt der ISO 27001. Durch Homeoffice mache ich viele Türen in die Infrastruktur des Unternehmens auf. Ich

ist, macht man idealerweise Tests.

Zum Beispiel führt man intern eine Phishing-Kampagne durch und verschickt harmlose Fake-Mails an 500 Mitarbeiter. Die Öffnungsrate – also wie viele tatsächlich auf den Link klicken – sagt schon viel darüber



aus, wie stark die Awareness ausgeprägt ist. An diesen Fakten zeigt sich, wie gut ein Unternehmen unterwegs ist.

(+) PLUS: Braucht es im Unternehmen einen eigenen Information Security Officer? Oder sollte Sicherheit ohnehin Chefsache sein?

Veselko: Prinzipiell ist das Thema Security Chefsache, weil es auch eine Haftungsfrage ist. Da spreche ich noch gar nicht vom Datenschutz – alle kennen die drohenden Strafen und die persönliche Haftung der Geschäftsführung. Wenn mit Informationssicherheit schlampig umgegangen wird, haftet der Geschäftsführer ebenso. Das Thema muss schon deshalb im Eigeninteresse des Managements liegen.

Informationssicherheit ist eine Kulturfrage im Unternehmen. Diese Kultur muss umgesetzt und gelebt werden. Die Geschäftsleitung gibt die Richtung vor. Trotzdem empfehle ich, ab einer gewissen Größe des Unternehmens einen Chief Information Security Officer (CISO) zu installieren, der die Informationssicherheit strategisch und operativ vorantreibt.

(+) PLUS: Im Vorjahr wurde die CIS als erste nationale Prüfstelle für die Datenschutz-Norm ISO 27701 akkreditiert. Welche Vorteile bringt Unternehmen diese Zertifizierung?

Veselko: Die ISO 27701 ist die einzige Möglichkeit, ein Datenschutzmanagementsystem durch unabhängige Experten zu zertifizieren und damit zu bestätigen, dass man sich an die geltenden datenschutzrechtlichen Bestimmungen hält. Es gibt dazu noch keine Rechtssprechung, aber man kann davon ausgehen, dass die Zertifizierung im Falle eines Datenschutzvorfalls von den Behörden als mildernder Umstand anerkannt wird. Seit August haben wir bereits mehr als 20 Zertifikate ausgestellt – in diesen Unternehmen gab es auch noch keinen Vorfall.

(+) PLUS: Der Datenschutz bezieht sich auf den Schutz personenbezogener Daten. Was berücksichtigt Informationssicherheit darüber hinaus?

Veselko: Informationssicherheit umfasst alle Informationen, also Werte, die das Unternehmen betreffen. Das kann z. B. im Innovationsbereich sein, etwa neue Entwicklungen, die kurz vor der Patentanmeldung stehen. Da wir ja in einer digitalisierten Welt leben, ist der Großteil dieser Assets auf Datenträgern elektronisch gespeichert. Letztlich geht es aber auch um Informationen, die in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stecken. Auch diese Brainware muss geschützt werden, ebenso wie Informationen auf Papier. Sensible Informationen, die einen Wert für das Unternehmen darstellen, dürfen nicht frei herumliegen. Unternehmensfremde Personen dürfen nicht ins Rechenzentrum oder in einen Bereich, wo gerade Prototypen herumstehen.

(+) PLUS: Ist eine Zertifizierung auch für KMU relevant?

Veselko: Absolut. Sämtliche ISO-Normen sind generisch gestaltet, d. h. sie sind für möglichst jede Branche und möglichst jede Unternehmensgröße anwendbar. Ich sage bewusst »möglichst«, weil ein Managementsystem eine Investition darstellt, trotzdem ist es über den risikobasierten Ansatz skalierbar. Auch mit einem kleinen Budget kann man die Top-Risiken mit entsprechenden Maßnahmen adressieren und eine Verbesserung erzielen. Die kleinsten Unternehmen, die wir zertifiziert haben, beschäftigen ein bis drei Personen, die größten sind Konzerne mit ein paar Tausend Mitarbeitern – immer auf Basis derselben Norm. Für bestimmte Branchen gibt es in der Normen-

Familie noch eigene Erweiterungen, z. B. die ISO 27019 für die Energiewirtschaft.

(+) PLUS: Derzeit befindet sich die ISO 27002 für IT-Sicherheitsverfahren in Überarbeitung. Sind von der Revision grundlegende Änderungen zu erwarten?

Veselko: Der Umfang wächst von rund 90 auf 157 Seiten an, die Zahl der Sicherheitsmaßnahmen bleibt aber in etwa gleich. Die Gliederung wurde überarbeitet, es ist also eher eine strukturelle Änderung. Die nunmehr 93 Maßnahmen werden künftig in vier Kapiteln – organisatorische, personelle, physische und technologische Controls – zusammengefasst. Wir erwarten uns dadurch mehr Praxisorientierung und Verständlichkeit in der Anwendung.

Die Eingabefrist für Kommentare endet Ende April, dann folgt die internationale Abstimmung in den ISO-Normungsgremien. Durch Corona hat sich die Revision etwas verzögert, sie wird aber 2021 definitiv kommen.

(+) PLUS: Der Wirbel rund um die DSGVO war anfangs groß. War die Aufregung übertrieben?

Veselko: Ich denke schon. Aber wie man jetzt sieht, haben viele Unternehmen die Vorgaben professionell umgesetzt. Laut einer Studie der Osservatorio di Federprivacy liegt Österreich sowohl bei der Anzahl der Datenschutz-Vorfälle als auch bei der verhängten Strafhöhe im unteren Drittel der Skala. Das kann man auf unterschiedliche Weise interpretieren: Die österreichischen Unternehmen halten sich gut an die Vorgaben oder bei uns wird nicht so genau hingeschaut und weniger gestraft. Ich möchte mich da nicht festlegen. Aber ich bin sicher, dass auch die österreichische Datenschutzbehörde in Zukunft nicht weniger, sondern immer genauer hinschauen wird. ■

DAS UNTERNEHMEN

> Die CIS – Certification & Information Security Services GmbH ist als akkreditierter Zertifizierungspartner auf die Bereiche Informationssicherheit, Datenschutz, Cloud Computing, IT-Services, Rechenzentren sowie Business Continuity Management spezialisiert. Klaus Veselko ist seit 1. Jänner 2021 Geschäftsführer der CIS.



Home Office

was bleiben wird

Hans Greiner, Managing Director Cisco Österreich

(+) PLUS: Welche Technologieentwicklungen verändern die Arbeitswelt aktuell – und welche Herausforderungen entstehen daraus?

Hans Greiner: Die große Herausforderung ist nun, um die Menschen herum gute und gesunde Lösungen zu bauen. Die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, hat sich radikal verändert – Stichwort hybrider Arbeitsplatz –, das ist auch nicht mehr umkehrbar. Es gibt viele gute Technologiebausteine für Arbeitsumgebungen. Allen voran stehen Videokonferenzlösungen wie beispielsweise Cisco Webex. Im Hintergrund muss dazu stets die Sicherheit von Anwendungen und Daten sichergestellt werden, ebenso die »User Experience« und der Datenschutz. Den Tools am Markt werden laufend Funktionalitäten hinzugefügt, bei Webex etwa die Möglichkeit einer Liveübersetzung im Konferenzstream. Auch die Dokumentation des Gesprochenen ist in verschiedenen Industriezweigen wichtig – es kann automatisch transkribiert werden. Das geht bis zur Detektion von Emotionen in Videos,

ob jemand zustimmend nickt oder ein Nein andeutet.

(+) PLUS: Wie können hier Unternehmen ihre Beschäftigten unterstützen?

Greiner: Als Organisation sind wir bei Cisco das dezentrale Arbeiten seit vielen Jahren gewöhnt. Ich bin selbst jetzt seit einem Jahr im Homeoffice – auch wenn ich mich schon wieder auf regelmäßige persönliche Treffen freue.

Jedes Unternehmen muss eine Firmenkultur für sich definieren, als Gegenseite zu alten Command-and-Control-Führungsmodellen. Die neue Welt des Arbeitens ist sicherlich mehr eine Kultur- als eine Technologiefrage. Dazu braucht es auch für das Erreichen der Unternehmensziele die richtigen Leute. Unternehmen, die im »War for Talents« keine zeitgemäßen flexiblen Arbeitsumgebungen ermöglichen, sind gerade für die jungen Menschen nicht attraktiv.

Wir gehen nicht zur Arbeit, sondern wir machen unsere Arbeit – dort, wo wir uns im Moment aufhalten. Der Ort ist nicht wichtig.



Hans Greiner: »Wir schauen auch darauf, dass es unseren Mitarbeitern mental gut geht.«

Ausschlaggebend ist die persönliche Verantwortung jedes Mitarbeiters, seine Aufgaben zu erfüllen. Der Arbeitgeber muss dann für ein sicheres Rahmenwerk sorgen. Wir schauen auch darauf, dass es unseren Mitarbeitern mental gut geht. Führungskräfte müssen besonders bei dezentraler Teamarbeit ein Sensorium dafür entwickeln und gegebenenfalls Maßnahmen setzen, wie etwa außerordentliche Urlaubstage gewähren. Denn Remote Working und Video-Collaboration sind oft



BearingPoint®

In der Welt der hybriden Arbeitsumgebungen steht alles auf dem Prüfstand: Führungsthemen, Unternehmenskultur und die Grenzen für gesundes Arbeiten. Der Nachbericht zum Publikums-gespräch des Report Verlags.

VON MARTIN SZELGRAD



Der Faktor Homeoffice

ist zur neuen Normalität geworden und wird – zumindest in Teilen – auf Dauer bleiben. Welche Methoden haben sich für die Zusammenarbeit von verteilten Teams als tauglich erwiesen? Und welche Veränderungen bringt »Remote Working« für das Gefüge im Unternehmen auf Dauer? Am 13. April diskutierten ExpertInnen mit einem Publikum von 80 TeilnehmerInnen zu Erfahrungen aus der Praxis und Erwartungen aus Sicht von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen. ■

DIE DISKUTANTINNEN:

- **Hans Greiner**, Managing Director Cisco Österreich
- **Silvia Hruška-Frank**, Leiterin der Abteilung Sozialpolitik, Arbeiterkammer Wien
- **Andreas Mitter**, Partner bei BearingPoint
- **Thomas Schmutzer**, Director KPMG
- **Katharina Thiel**, Partnerin bei Growth Ninjas

21

anstrengender als »normale« Arbeit. Der Mensch muss ins Zentrum gestellt werden – in kleinen ebenso wie in großen Unternehmen.

(+) PLUS: Welche Auswirkungen hat Technik auch auf die Büroflächen und die Innovationskraft in Unternehmen?

Greiner: Immobilienentwickler wie Immofinanz oder Signa Holding, mit denen wir im Gespräch sind, überlegen, mit Technologiebausteinen den Arbeitsplatz zu verbessern – mit Luftgütemessungen und Sensorik, Buchungssystemen, die auf die Anzahl der Menschen in einem Raum achten, berührungsloser, sprachgesteuerter Gebäudetechnik und vielem mehr.

Eine nahtlose Zusammenarbeit ist heute über Video möglich, vom Handy angefangen bis zur großen Telepresence-Lösung. Mit diesen Technologien ist auch die Chancengleichheit für die Menschen gestiegen. Unternehmen bekommen so Leute, die vielleicht gar nicht in Österreich, sondern in Asien oder in Australien leben. Das steigert die kulturelle Diversität in den Arbeitsgruppen und kann bessere Ergebnisse liefern. ■

Silvia Hruška-Frank, Leiterin der Abteilung Sozialpolitik, Arbeiterkammer Wien

(+) PLUS: Vor welchen Herausforderungen sind ArbeitnehmerInnen in den vergangenen Monaten beim Wechsel ins Homeoffice gestanden? Wie ist der Stand heute, ein Jahr nach Beginn der Pandemie?

Silvia Hruška-Frank: Je nach Struktur des Unternehmens unterscheidet sich die Realität der Homeoffice-Situationen der Menschen stark voneinander. Die Welt ist in großen Unternehmen schon anders als im typischen österreichischen KMU – wo Homeoffice grundsätzlich zwar möglich war, man aber nicht annähernd auf diese Erfahrungen zurückgreifen konnte. Organisationen, die offen auf die neue Situation zugehen, die große Umwälzungen annehmen und die Menschen mit ihren Sorgen abholen, haben einen Riesenvorteil.

Wir haben Hinweise, dass ein Drittel der Unternehmen mit Homeoffice-Plätzen diese später auch wieder abdrehen wollen. Wir vermuten, dass es eher kleinere Firmen sind, die in keinerlei Ausstattung für sichere Datenverbindungen und Anwendungen

investiert haben. Das geht so weit, dass private Handynummern an Kunden weitergegeben wurden. Diese Entgrenzung der Arbeitsbereiche hat im letzten Jahr ein ungeheures Maß angenommen. Über 40 Prozent der Menschen sagen, dass sie zu Zeiten arbeiten oder erreichbar sind, die früher undenkbar gewesen wären. Über 60 Prozent würden eher zu Hause weiterarbeiten, als in Krankenstand zu gehen oder eine Pflegefreistellung für ein krankes Kind zu nehmen. Das macht etwas mit den Leuten und es ist ausgesprochen ungesund. Prinzipiell wollen viele in Zukunft ein bis zwei Tage die Woche weiterhin von zu Hause arbeiten können.

(+) PLUS: Nun sind auch die IT-Kenntnisse der ArbeitnehmerInnen nicht überall gleich gut. Droht hier nicht auch ein Digital Divide in der hybriden Arbeitswelt?

Hruška-Frank: Man darf nicht den Fehler machen, zu denken, die Technik löse alles. Die Herausforderungen an Gruppendynamik und allgemein auch der Kommunika- ►

tion werden nicht außer Kraft gesetzt, wenn man – salopp gesagt – ein paar Knöpfe bedienen kann. Ich würde diese Fragestellung eher niederrangig sehen, denn ob ein Unternehmen gut wirtschaftet und sich die Menschen darin wohlfühlen, hängt weniger von der technischen Ausstattung ab, sondern wie miteinander intern und auch mit den Kunden umgegangen wird.

Man hat sicherlich auch beim einen oder anderen Mitarbeiter festgestellt, dass das Homeoffice einfach nicht funktioniert. Bei anderen wieder – etwa im Sekretariat – haben Unternehmen gesehen, dass es auch von Zuhause aus ausgesprochen gut funktioniert.

(+) PLUS: Welche rechtlichen Fragestellungen beschäftigen Unternehmen und Beschäftigte im Zusammenhang mit dem Arbeiten von Zuhause aus?

Hruška-Frank: Bei bereits eingeübten

Betriebsvereinbarungen sind Punkte wie Aufwandsersatz kein neues Thema gewesen. Im Grunde genommen liegen das Mobiliar und die Ausstattung des Arbeitsplatzes in der Verantwortung des Arbeitnehmers, wenn auch der Arbeitgeber die Bildschirmarbeitsverordnung auch im Homeoffice einhalten müsste. Nur findet zuhause natürlich keine Begehung durch Arbeitsinspektorate statt.

Die aktuell neuen rechtlichen Homeoffice-Regelungen fokussieren auf die Arbeit in der eigenen Wohnung und brauchen sicherlich noch eine Erweiterung auf andere Arbeitsorte. Wir empfehlen auf jeden Fall eine schriftliche Vereinbarung dazu, die auch – mit entsprechender Erklärung von Gründen – von beiden Seiten kündbar sein muss. Prinzipiell sind die Regelungen im Arbeits-



Silvia Hruška-Frank: »Viele wollen auch in Zukunft ein bis zwei Tage die Woche von Zuhause arbeiten können.«

recht bewusst schlank gehalten und es soll im Gesetz auch nicht alles bis ins kleinste Detail geregelt sein. Es muss im Betrieb funktionieren und zu den Leuten passen, die damit arbeiten. Viel wichtiger sehe ich, dass man das auf Betriebsebene ausbalanciert. Nur so wird es lebendig. ■

Andreas Mitter, Partner BearingPoint

22

(+) PLUS: Wie wird die Zukunft des Arbeitens aussehen?

Andreas Mitter: Ich gehe davon aus, dass Remote Working in einem hybriden Mix ein fester Bestandteil in vielen Unternehmen sein wird – ob an ein, zwei oder drei Tagen in der Woche, wird von Firma zu Firma unterschiedlich sein. Es geht darum, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Auf der einen Seite habe ich die Autonomie und Flexibilität, auf der anderen Seite auch die sozialen Begegnungen im Büro und dadurch kreativeren Austausch. Für viele ist Büro mehr als nur Arbeitsplatz. Es ist ein sozialer Ort der Zusammenkunft, an dem auch Freundschaften entstehen. Bei vielen war in den vergangenen Monaten in der Distanz zwar Teamwork möglich, aber der Austausch ist oft zu kurz gekommen. Dann haben Unternehmen in den letzten Jahren einiges in ihre Büros investiert, darunter auch in Bereiche, die zum Verweilen einladen.

(+) PLUS: Welche Anforderungen entstehen für Führungskräfte hier? Was würden Sie empfehlen?

Mitter: Unter anderem durch Remote Work hat sich die Rolle der Führungskraft in den letzten Monaten stark verschoben – es bedarf auch New Leadership. Video und Telefon können ein Gespräch mit physischer Anwesenheit nicht zur Gänze ersetzen. Für Führungskräfte ist es aber wichtig, den Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten. Auch wenn der Kaffeetratsch im Büro oft nicht



Andreas Mitter: »Für Führungskräfte ist es wichtig, den Kontakt zu den Mitarbeitern zu halten.«

möglich ist, sollten die Leute das Gefühl haben, gehört zu werden. Gerade bei neuen Mitarbeitern ist es schwierig, in der Distanz eine Nähe und Empathie aufzubauen. Hier müssen sich Führungskräfte auch ändern und proaktiv auf die Menschen zugehen. Es gibt dazu verschiedene Formate, die man nutzen kann.

Führen ist künftig eher über Ziele und Ergebnisse sinnvoll – es geht im Kern um die Erfüllung von vereinbarten Zielen und weniger darum, wo und wann die Ergebnisse entstehen. Auch sollten Führungskräfte klare Regeln definieren, sodass ein klarer Übergang zwischen Beruflichem und Privatem gegeben ist, die Grenzen im Homeoffice nicht stark verschwimmen und es so zu keiner Überarbeitung der Mitarbeiter kommt.

(+) PLUS: Wie arbeiten Coaches und Berater in der »neuen Welt des Arbeitens«?

Mitter: Wir waren es immer schon gewohnt, vielfach nicht in unseren eigenen Büros zu arbeiten, sondern bei unseren Kunden zu agieren. Trotzdem war dieser pandemie-

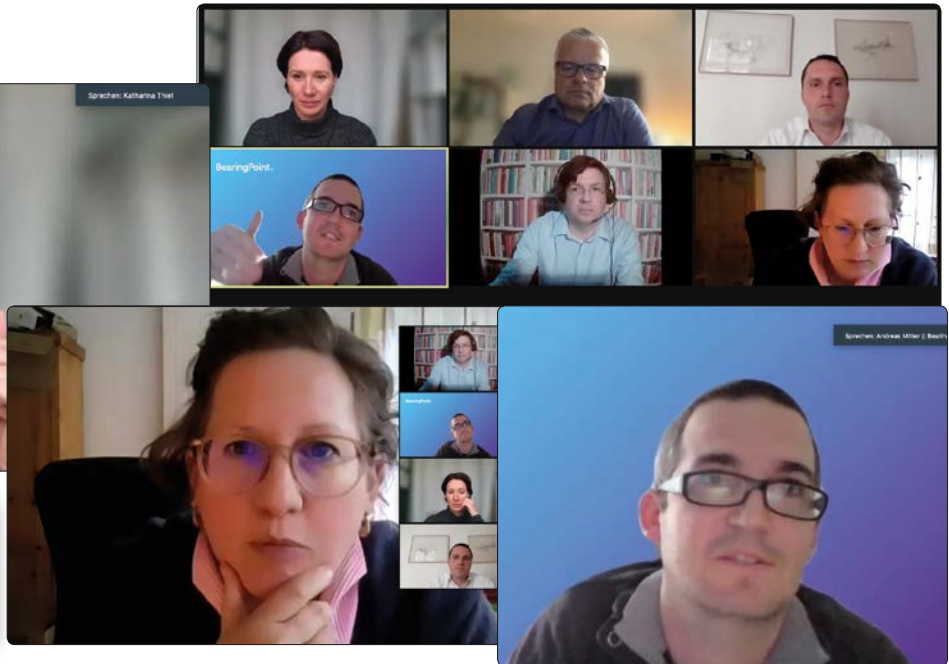
bedingte Einschnitt der Kontaktmöglichkeiten gravierend, da Coaches und Berater sehr von der persönlichen Arbeit mit Menschen und von Beobachtungen profitieren. Das Arbeiten mit unseren Kunden hat sich dennoch gut auch in hybriden Settings etabliert. Ich sehe auch die Vorteile: Dienstreisen fallen weg, ein einzelner Termin mit beispielsweise einem Kunden in Deutschland blockiert mir nicht mehr einen ganzen Tag.

Es braucht sicherlich auch immer eine gewisse Eingewöhnungsphase mit den neuen Tools für Collaboration, Online-Whiteboards und dergleichen. Das alles ist aber erlernbar und wir sehen heute: Online-Meetings liefern Ergebnisse in gleicher Qualität, als es bei Treffen vor Ort der Fall ist. Unterschätzen sollte man das Ganze dennoch nicht. Workshops brauchen mehr Vorbereitung und auch eine Disziplin der Teilnehmer. Die geforderte Aufmerksamkeit ist ein Punkt, den man unbedingt am Beginn eines Zusammentreffens klären muss. Dass bei einem Workshop jeder die Kamera aktiviert hat, ist meine Empfehlung dazu. ■

Fotos: AK/Martin Wacht, Photo Simonis Wien



Das Video
zum Gespräch



Thomas Schmutzer, Director KPMG

(+) PLUS: Welche Veränderungen bringt Remote Working für das Gefüge im Unternehmen auf Dauer?

Thomas Schmutzer: Für mich ist der Arbeitsort Zuhause der Anfang einer größeren Veränderung. Wir müssen unsere Balance im hybriden Arbeiten finden und sollten auch vieles hinterfragen. Jedes Meeting einfach eins zu eins nun online abzuhalten, ist vielleicht nicht der beste Weg. Sollten wir unsere Meeting-Formate gar komplett verändern, um zum selben Ergebnis zu kommen?

Die Krise hat vieles in Organisationen hochgebracht, worüber wir seit Jahren sprechen. Eine Führungskultur abseits von Kontrolle ist ein Beispiel dafür, dass nun nicht mehr in der Theorie diskutiert wird, sondern das Thema im Alltag angekommen ist. Ich sehe, dass in den ersten Monaten viele überrascht waren, dass eine Organisation auch mit den Mitarbeitern zu Hause funktioniert. Das gilt vor allem bei eingespielten Teams. Beim Onboarding von neuen Kollegen und auch bei Kundenterminen kann online zwar genauso gearbeitet werden, doch die Nähe, das »Menscheln« fehlt einfach.

Mir gefällt der Begriff Homeoffice nicht, ich verwende lieber hybrides Arbeiten. Es bedeutet, dass Menschen nicht an bestimmte Arbeitsorte gebunden sind, sondern beide nutzen – je nachdem, was gerade passt und notwendig ist.

(+) PLUS: Sie haben vor wenigen Wochen gemeinsam mit Michael Bartz und Jochen Borenich dazu das Buch »Hybrides Arbeiten & Digitalisierung« vorgestellt. Was ist



Buchautor Thomas Schmutzer: »Den Menschen fehlt der soziale Kontakt, der Flurfunk.«

der Inhalt und welche Aussagen werden darin getroffen?

Schmutzer: Wir haben mit Unternehmen und Organisationen über die Veränderungen in der Arbeitswelt gesprochen und Führungskräfte eingeladen, ihre Erfahrungswerte und Überlegungen offenlegen. Unser Fazit: Den Mitarbeitern in den Unternehmen fehlt der soziale Kontakt, der Flurfunk, um zu wissen, was im Unternehmen wirklich abgeht. Zudem könnten die Menschen als Folge des hybriden Arbeitens die Bindung zum Unternehmen verlieren. Denn wenn ich jene nicht mehr persönlich kenne, mit denen ich zusammenarbeite, wird alles ersetzbar.

Unternehmen, die sich in der Pandemie leichter getan haben, haben bereits davor ihre

Führungskräfte unterstützt, Skills aufzubauen. Gerade der Mittelbau in den Organisationen ist hier gefordert und ist entsprechend auch gefährdet, als Bandscheibe zerrieben zu werden: Von oben kommt der Wunsch, neue Schritte zu setzen, und die Mitarbeiter fordern es ebenso.

Ich hoffe, dass der Begriff Homeoffice in den nächsten Jahren verschwinden wird und wir einfach über hybrides Arbeiten reden. Büros werden sicherlich auch in Zukunft weiter existieren. Sie werden technisch besser ausgestattet sein, vielleicht sogar mit dem Einsatz von Avataren bei Treffen online, aber wir werden sie als Kern der sozialen Interaktion weiter benötigen. Ich werde aber nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren, wie das vor der Pandemie üblich war.

(+) PLUS: Welche Methoden haben sich für hybride Settings als besonders tauglich erwiesen? Was sollten Unternehmen beachten?

Schmutzer: Wir sehen, dass Unternehmen Spielregeln entwickeln sollten und Dinge wie Erreichbarkeit, Verfügbarkeit der Mitarbeiter und Prioritäten offen ansprechen müssen. Herrscht hier eine Transparenz, nimmt es auch den Druck heraus. So wie es bei vielen die Regel gibt, die Häferln im Büro in den Geschirrspüler und nicht in die Abwasch zu stellen, haben manche Unternehmen etwa eine Meeting-freie Zeit zwischen 12 und 13 Uhr festgesetzt. Wenn es diese Vorgabe gibt, halten sich alle daran. Es sind oft die kleinen Spielregeln, die eine gute Verhaltensanleitung geben. ■



Katharina Thiel: »Viele kommen aus einer von physischen Büros geformten Arbeitswelt, in der ein Rahmen vorgegeben ist.«

Katharina Thiel, Partnerin bei Growth Ninjas

(+) PLUS: Was sind die Herausforderung bei Remote Working? Was sind Ihre Erfahrung aus den letzten Jahren?

Katharina Thiel: Wir reden bei der neuen Welt des Arbeitens von drei Dimensionen: Technologie, Raum – wo gearbeitet wird – und Mensch, also wie wir mit Themen wie Leadership und Zusammenarbeit umgehen. Ich habe davor 15 Jahre bei Microsoft gearbeitet und war damit in einem Unternehmen tätig, dass an der Speerspitze der technologischen Entwicklung von Collaboration war. Als Beraterin kam es dann allerdings zu einem harten Reality-Check, wie die Welt des Arbeitens außerhalb eines Technologie-Unternehmens aussieht. Wir sind meilenweit davon entfernt, dass alle die optimalen Voraussetzungen fürs Homeoffice haben. Ich habe Kundinnen, die sitzen bei einer Videokonferenz auf IKEA-Mammut-Hockern im Kinderzimmer, weil es das einzige Zimmer ist, dass man zumachen kann. Das führt zu Themen wie fehlende persönliche Abgrenzung, Überforderung, Überlastung bis hin zum Burnout.

(+) PLUS: Welche Spielregeln für die Zusammenarbeit brauchen wir in Organisationen?

Thiel: Viele von uns kommen aus einer von physischen Büros geformten Arbeitswelt, in der ein Rahmen vorgegeben ist: Man fährt ins Büro, hat einen definierten Arbeitsweg und Zeit, sich auf die Arbeit einzustellen. Es gibt zu Mittag automatisch eine Pause, die man meist mit den Kollegen und etwas Bewegung verbringt. Am späten Nachmittag und Abend geht man heim, weil das auch alle

anderen tun. Im Homeoffice existiert dieser Rahmen plötzlich nicht mehr. Es erfordert ein starkes Bewusstmachen, dass man auch dort einen solchen setzen muss. Das ist natürlich mit Kindern zu Hause eine noch größere Herausforderung.

Wenn Führungskräfte den Wechsel ins Homeoffice als großen Kontrollverlust wahrnehmen, lässt sich das durch konkrete Zielvereinbarungen ganz gut kompensieren. Als große Führungsaufgabe sehe ich künftig, bei einer gestiegenen örtlichen Diversität in den Teams, mit einer Kerntruppe am Standort und weiteren Teammitgliedern zugeschaltet, trotzdem alle im gleichen Maße zu integrieren und zu Wort kommen zu lassen – sowohl den Mitarbeiter, der physisch im Büro ist, als auch Leute, die vielleicht international zugeschaltet sind.

Um soziale Isolation zu minimieren, wird in vielen Unternehmen zum Beispiel die Kaffeepause synchronisiert: Um 10:30 wird ein regelmäßiger Videocall für den Austausch untereinander aufgesetzt. Als Networking-Tool gefällt mir Wonder.me sehr gut – hier kann man sich direkt mit einzelnen Teilnehmern in einem Raum vernetzen.

(+) PLUS: Wie viel Homeoffice ist noch gesund?

Thiel: Wie hybrides Arbeiten künftig aussehen sollte und wie viel Zeit ich im Homeoffice vs. dem Büro verbringen sollte, hängt von mehreren Faktoren ab. Muss ich mich sehr auf meine Tätigkeit fokussieren und konzentriert arbeiten können? Oder ist es eine Arbeit, die von der Interaktion mit anderen lebt – zum Beispiel Innovationsprozesse oder Workshops? Dann ist jeder Mensch anders: Manchen geht es im Homeoffice wirklich gut. Andere gehen ohne soziale Kontakte

wie eine Pflanze ein, die nicht gegossen wird. Und auch die Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen ist ein Faktor. Jemand frisch im Unternehmen wird eher den Kontakt vor Ort brauchen, als eingespielte Teams, die wissen, an welchen Schnüren sie ziehen müssen. Ausgangspunkt der Gestaltung des Büros der Zukunft sind immer die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse.

In jedem Unternehmen wird es Räume für Fokussarbeit brauchen, Räume für Interaktion, Flächen für das hybride Arbeiten und soziale Bereiche mit dem Fokus auf Unternehmenskultur abseits von Businessstemen.

24

DAS BUCH ZUM GESPRÄCH

> Hybrides Arbeiten & Digitalisierung. Homeoffice, hybrides Arbeiten, Digitalisierung sind im Jahr 2021 die neuen Leitplanken in Unternehmensorganisationen. Was hat sich alles seit Anfang 2020 verändert? Welche Potentiale stecken in dieser Entwicklung? Und wie lassen sich diese Potentiale nachhaltig erschließen? Das sind unter anderem Fragen, auf die das Buch »Hybrides Arbeiten & Digitalisierung« Antworten gibt, und zwar als Sachbuch in Romanform. Mit beteiligt sind über zehn CEOs, Vorstände führender Unternehmen und Organisationen, die in Form von ExpertInnenbeiträgen und Interviews ihre Erfahrungswerte weitergeben und weitere Überlegungen und Pläne offenlegen.

- Jochen Borenich, Michael Bartz und Thomas Schmutzer
- KDP Verlag
- 233 Seiten
- E-book 14,90 Euro, Taschenbuch 24,90 Euro



Fotos: Jonathan Weidenbruch

SCHON GEHÖRT?

Das Einladungsmanagement für diese Veranstaltung wurde realisiert mit der Software innovativ – preiswert – zeitsparend | www.eventmaker.at





« Auch im Homeoffice sind Daten zwingend sicher zu halten. »

So machen Sie Ihren Remote-Arbeitsplatz zukunftsfähig

Fünf Tipps für die perfekte Arbeitsumgebung im Homeoffice

EIN GASTKOMMENTAR VON CHRIS HUFF, Chief Strategy Officer bei Kofax Inc.

> Remote-Work: Gekommen, um zu bleiben? Derzeit sieht es ganz danach aus. 2020 hat das mobile Arbeiten im Homeoffice durch die weltweite Corona-Pandemie einen enormen Schub erfahren. Auch nach der Pandemie möchte ein Großteil weiterhin – zumindest tageweise – von dort arbeiten. Doch das Homeoffice ist nicht für alle Beschäftigten einfach zu realisieren. Teilweise sind noch papierbasierte Tätigkeiten notwendig, die eine Anwesenheit im Büro erforderlich machen. Hinzu kommen zahlreiche manuelle Prozesse, die ein effizientes Arbeiten erschweren. Folgende Tipps zeigen, wie sich Remote-Work für alle Mitarbeitende im Unternehmen umsetzen lässt.

>> 1. Manuelle Prozesse beseitigen <<
Viele Unternehmen erhalten Daten über die unterschiedlichsten Kanäle und in den verschiedensten Formaten, etwa per E-Mail, Brief, Fax, als Datensatz, JPEG, PDF oder auch als Excel. Die Datenmenge nimmt zudem immer weiter zu, was zu Ineffizienz und repetitiven Aufgaben führt. So müssen Mitarbeitende häufig Datensätze aus einem Lieferantenportal manuell abrufen und Daten händisch von A nach B über C kopieren. Einige Unternehmen setzen daher schon seit längerer Zeit Software-Roboter in Form von Robotic Process Automation (RPA) ein, um solche sich wiederholenden Aufgaben zu automatisieren. Das ist ein erster wertvoller Schritt, reicht aber in vielen Fällen nicht aus. Denn die Roboter können zwar viele manuelle Tätigkeiten übernehmen, sind aber nicht

besonders intelligent. Dafür benötigt es RPA der nächsten Generation, das mit künstlicher Intelligenz und Machine Learning ausgestattet ist, die in der Lage ist, eingehende Dokumente zu erkennen, zu klassifizieren, relevante Informationen zu extrahieren und an die passenden Adressaten weiterzuleiten.

>> 2. Multifunktionsgeräte nutzen <<

Um eingehende Daten klassifizieren zu können, benötigt es allerdings auch entsprechende Hardware. Schon länger arbeiten Hersteller von Multifunktionsdruckern (MFP) mit Softwareanbietern zusammen, um die Geräte um weitere Funktionen wie Erfassung, Sicherheit, Dokumentenmanagement, Cloud, Output-Management sowie Mobilität zu erweitern. Durch die Technologie des inhaltszentrierten Drucks und Erfassens erweitert, lassen sich sämtliche Inhalte eines Dokuments extrahieren. Die Software wiederum kann Geschäftsregeln auf jedes Dokument anwenden, um sicherzustellen, dass die Informationen in die richtigen Hände geraten, und um diese vor Fremdzugriff zu schützen.

>> 3. Flexibel sein <<

Auch wenn Drucker und MFPs aufgrund von Corona im Büro zurückgeblieben sind – der Vorteil der Druck- und Erfassungstechnologie ist, dass es egal ist, wo sich Angestellte aufhalten. Tools und ihre Funktionen sind für Anwender überall verfügbar. Die Sicherheit der Inhalte ist garantiert, da jeder Benutzer nur auf die für ihn freigegebenen Workflows zugreifen kann. So ist es möglich, sogar

“ **UNTERNEHMEN SOLLTEN SICH GERADE JETZT AUF DAS WESENTLICHE KONZENTRIEREN: IHRE KUNDEN ZUFRIEDENZUSTELLEN.** ”

eigene Drucker oder Scanner für die tägliche Arbeit zu nutzen. Geschäftsprozesse geraten nicht mehr ins Stocken, alle notwendigen Abläufe lassen sich wie gewohnt fortführen.

>> 4. Digitale Unterschriften nutzen <<

Auch im Homeoffice lassen sich Aufträge oder Verträge rechtsgültig unterschreiben – ganz einfach ohne Zettel und Stift. Rechtssicherheit erreichen Unternehmen mittels elektronischer Signatur, die sich in alle Vereinbarungen mit Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitenden einsetzen lässt. Allerdings sollten Unternehmen hierbei berücksichtigen, dass es unterschiedliche Formen von E-Signaturen gibt (elektronische Signatur, fortgeschrittene sowie qualifizierte Signatur). Außerdem ist zu beachten, dass die Software, die für E-Signaturen eingesetzt wird, immer über eine ausreichende Verschlüsselung verfügt. Insbesondere im Remote Work dürfen Außenstehende nicht auf sensible Vertrags- oder weitere Unternehmensunterlagen zugreifen. Entsprechende Zertifikate weisen nach, dass das Dokument während des Unterzeichnungsprozesses nicht abgeändert wurde.

>> 5. Wettbewerbsfähig sein <<

Gerade jetzt ist es notwendig, mögliche Ansätze zur Automatisierung von Prozessen zu finden, um die Effizienz zu steigern. Dabei sollten sich Unternehmen auf das Wesentliche konzentrieren: ihre Kunden zufriedenzustellen und ihren Geschäftsbetrieb ohne Einschränkungen aufrechtzuerhalten. Wer einen genauen Überblick über Kosten und Sicherheit hat, seine Produktivität steigert und sicherstellt, dass alle Druckprozesse optimal laufen, fördert die Digitalisierung – und damit das Remote Work. Nicht zuletzt kommt das auch den Mitarbeitenden zugute, die von repetitiven Aufgaben befreit sind und sich wirklich wichtigen Dingen – etwa der Kundenbetreuung – widmen können. ■

(+) PLUS: Sie sagen, Corona hat die IT-Systeme in den Unternehmen unsicherer gemacht. Welchen Anteil hat das Homeoffice daran?

Irene Marx: Der Grund ist ein Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Zunächst sind im ersten Lockdown viele von den Anforderungen für Remote Working überrascht worden. Plötzlich haben alle einen Laptop benötigt, mit Zugriff auf die Unternehmens-IT. Cybersicherheit ist in dieser Zeit nicht immer an erster Stelle gestanden. Dann wurde mit den Kollegen mangels geeigneter Tools oft auch über Anwendungen zusammengearbeitet, die außerhalb der Firmen-IT betrieben werden – aus der Security-Perspektive eigentlich ein Supergau für Unternehmen. Dazu haben wir noch das Thema Awareness: Phishing-Mails sind teilweise bereits so gut designt und formuliert, dass auch aufmerksame User einen Betrugsversuch erst auf dem zweiten Blick erkennen.

Gerade in Stresssituationen, wie es vor einem Jahr das coronabedingte Schließen von ganzen Branchen bedeutete, oder bei drängenden Themen wie finanziellen Unterstützungen wird auch »die böse Seite« des Internets wach. Wir haben hunderte Lookalike-Seiten zu Corona-Hilfen im Netz gesehen. Sie sind regelrecht aus dem Boden geschossen und haben bei Besuchern Malware installiert oder persönliche Daten wie Kreditkarteninformationen gesammelt. Viele Mitarbeitende haben ihre IT-Infrastruktur, die ursprünglich niemals privat genutzt werden sollte, auch mit der Familie geteilt. Wenn die Kinder den Rechner der Eltern fürs Homeschooling verwenden, bildet sich ebenfalls eine Angriffsfläche für Attacken.

(+) PLUS: Welche Bereiche deckt Proofpoint mit seinen Sicherheitslösungen ab?

Marx: Ein Teil betrifft die Mailsicherheit vor Ort. Ein häufiges Einfallstor sind Phishing-Mails, die wir bereits im Hintergrund einer Sicherheitsüberprüfung unterziehen können. Wird eine Phishing-Mail erkannt, die nicht unbedingt selbst Schadcode enthalten muss, werden gleichlautende Mails auch aus den Postfächern aller anderen Mitarbeiter entfernt. Teilweise wird dabei auch künstliche Intelligenz eingesetzt, um Prozesse, die auf einer Maschine laufen, automatisiert auf Schadsoftware zu untersuchen. Mit Erklärungen, warum etwas entfernt wurde, und der Möglichkeit, Vorfälle auch zu melden, binden wir die Menschen aktiv ein und setzen auf einen Lerneffekt.

Wir sorgen zudem für die Sicherheit von Cloud-Accounts wie beispielsweise



Irene Marx, Proofpoint: »Wir verknüpfen technologische Maßnahmen mit dem Training der Beschäftigten. Firmen können ihre Mitarbeiter so zu Sicherheitsmitarbeitern ausbilden.«

Microsoft 365 oder Google Workspace. Proofpoint verfügt – bei drei Viertel der Fortune-100-Unternehmen als Kunden – über einen unglaublich großen Datenschatz aus

Marx: Ransomware hatte noch 2018 die Schlagzeilen und auch die Statistiken dominiert. 2019 wurde sie von Phishing als häufigste Angriffsart abgelöst. Zu 90 % ist Mail

“ Proofpoint hat sich auf Sicherheitslösungen spezialisiert, die rund um den Menschen aufgebaut sind. ”

Bedrohungen aus dem Mailverkehr. Wir filtern bereits vorab in den Backbones der Netze – also bevor die Mails die Zielsysteme erreichen – riesige Mengen Spam- und Phishingmails heraus, um diese gar nicht bis zu den Nutzern kommen zu lassen.

(+) PLUS: Welche Trends bei Bedrohungen sehen Sie aktuell?

heute der Auslöser und Eintrittspunkt von Attacken. Dabei geht es den Angreifern gar nicht um große Volumina, es handelt sich vielmehr um gezielte Aktivitäten. Das geht so weit, dass mittels Social Engineering ein Fake-Karriereportal aufgesetzt wird, auf dem Menschen vertrauensvoll persönliche Daten preisgeben. Aus den gewonnenen Informationen werden ebendiese dann an ihrem Ar-

Fotos: Proofpoint

»Es ist so viel einfacher, den Menschen anzugreifen, als die Technologie«

Cybersicherheit am Arbeitsplatz – ob im Homeoffice oder im Büro – haben die Security-SpezialistInnen von Proofpoint im Fokus. Country Managerin Irene Marx sieht dazu permanente Trainings der MitarbeiterInnen in den Unternehmen als notwendig an.

VON MARTIN SZELGRAD

beitsplatz angegriffen. Viel gezielter geht es kaum. Im Darknet gibt es dazu eine regelrechte Wertschöpfungskette in der Arbeitsaufteilung. Spezialisierte Social-Engineering-Gruppen sammeln Informationen zu Opfern und verkaufen diese an die eigentlichen Angreifer, die dann versuchen, etwa einen Trojaner in das Zielsystem zu schleusen.

Seit Covid sehen wir einen starken Anstieg von Lookalike-Domains, die den Webseiten echter Unternehmen nachempfunden sind. Wir bieten hier sogenannte Take-down-Services an – von der automatisierten Erkennung von Fake-Seiten bis zum Abdrehen der Fälschungen. Zudem warnen wir unsere Kunden bei Veränderungen in der Reputation in ihrer Partnerlandschaft. Viele Unternehmen kooperieren in ihrer Lieferkette mit Partnern auf einer bestehenden Vertrauensbasis. Wird einer dieser Partner gehackt oder in einer anderen Form kompromittiert, wirkt sich das auf die Reputation aus.

(+) PLUS: Unternehmen in welcher Größe nutzen Ihre Cybersicherheitslösungen?

Marx: Security ist für jede Firma essenziell, unabhängig von der Unternehmensgröße. Wir fokussieren mit unseren Produkten allerdings auf größere Kunden. Unsere Technologien sind auf den Einsatz für Mittelstand und Großunternehmen ausgelegt. Proofpoint hat sich dabei auf »People-centric Security« spezialisiert – es sind Sicherheitslösungen, die rund um den Menschen aufge-

baut sind. Der Mensch ist der zu schützende Part in den Systemen.

Weltweit, auch in Österreich, steigen die Security-Budgets. Einer Umfrage von Proofpoint im Sommer 2020 zufolge sehen aber 70% der Unternehmen den Menschen als größte Schwachstelle. Zwar wurde jahrelang in die Netzwerk-Infrastrukturen investiert, doch ist es viel einfacher, den Menschen anzugreifen als die Technologie. Wir sehen es deshalb als unsere Kernaufgabe, neben technischen Lösungen auch Trainings anzubieten. Die Mitarbeiter müssen in den Mittelpunkt von Sicherheitsmaßnahmen gerückt werden.

(+) PLUS: Welchen Schutz erhält das Homeoffice durch Ihre Services?

Marx: Awareness-Trainings sollten ein fixer Bestandteil in jedem Security-Konzept sein. Das wird noch viel zu wenig beachtet – auch von den Security-Anbietern selbst. Schulungen gibt es zwar, doch werden diese meist nicht nachhaltig genug durchgeführt – ähnlich dem Erste-Hilfe-Kurs für den Führerschein: Man bekommt sein »Hakerl« und hofft, dass es nie zu einem Unfall kommt. Sicherheitsbedrohungen ändern sich permanent, Schulungen sollten laufend wiederholt und angepasst werden. Wir raten dazu, dass die Trainings ein permanenter Teil des Tagesgeschäfts sind. Von stundenlangen Trainingseinheiten halte ich wenig. Das Erfolgsrezept ist das Servieren der Inhalte in kleinen Häppchen, ergänzt durch praktische Übun-

gen wie simulierte Phishing-Attacken.

Wir helfen Kunden, besonders gefährdete Mitarbeiter zu identifizieren – etwa jene, die eher noch unbedarft auf Links klicken – und rollen automatisiert individuelle Trainingsinhalte aus. Das können simulierte Phishing-Mails sein, um die Reaktionen darauf zu testen und die Aufmerksamkeit zu schüren. Es wird nicht ein einziges Konzept über alle gestülpt, sondern abgestimmt auf die jeweilige Position im Unternehmen, Anfälligkeiten und Ergebnisse aus den letzten Trainings. Wir bieten das auch für die Zulieferer und Partner von Unternehmen an. Manche verpflichten ihre Partner, bevor diese auf das Unternehmensnetz ihres Kunden zugreifen dürfen. ■

ZUR PERSON

► Seit Juni 2020 ist Irene Marx

neue Country Managerin des Cybersecurity- und Compliance-Spezialisten Proofpoint für die Region Österreich und Schweiz. Marx hat mehr als 20 Jahre Erfahrung in der IT- und Cybersicherheitsbranche. Zuletzt hatte sie leitende Positionen bei Zscaler und Fortinet inne, wo sie das Channel-Wachstum und die Geschäftsentwicklung in der Region vorantrieb.



Arbeiten in der Post-Corona-Welt

Seit einem Jahr sind die Büros im ganzen Land fast menschenleer. Die Rückkehr in neu gestaltete Arbeitsbereiche, die der veränderten Arbeitswelt besser entsprechen, werden dennoch viele zu schätzen wissen.

VON ANGELA HEISSEBERGER

> Was Corona mit uns macht – darüber wird eifrig spekuliert. Ganz sicher ist schon jetzt, dass sich die Arbeitswelt gründlich gewandelt hat.

Das Shift Collective, ein Bund von zehn deutschen Beratungsunternehmen, beschäftigte sich für die Studie »The Future is Hybrid« mit zukünftigen Arbeitsmodellen.

Der Titel der Erhebung gibt bereits die Richtung vor: Ein Zurück in die Vollzeit-Bürokultur können sich die wenigsten Befragten vorstellen. Flexible, hybride Modelle mit einer ausgewogenen Mischung aus Präsenzarbeit und Homeoffice werden sich durchsetzen. Auf Standardlösungen hat niemand mehr Lust.

Es sei eine Illusion, sagt auch der Zukunftsforscher Franz Kühmayer, zu glauben, dass alle nach der Pandemie ins Büro zurückkehren, als sei nichts geschehen. Unregelmäßige Arbeitszeiten, private Spannungsfelder und wenig Pausen machen jedoch das Homeoffice nicht immer zu einer Wohlfühloase. Unternehmen sind gut beraten, verstärkt auf die mentale Fitness und Resilienz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten und die Arbeitsumgebung diesen Bedürfnissen entsprechend auszustatten. Während früher das Büro als Flagship des Unternehmens diente, steht künftig seine Funktion als soziokulturelle Begegnungs-



Multifunktionale Raumkonzepte schaffen eine kooperative Arbeitsatmosphäre (li.). Das »Shenzhen Wave« (o.) holt die Natur ins Gebäude.



“ Das Büro dient künftig als soziokulturelle Begegnungsstätte, in der kreative und wertschöpfende Ideen ausgetauscht werden. ”

dingte Physical Distancing ermöglichen.

»Für die Teamarbeit benötigen wir Open Coworking Units – offen, aber abgeschirmt und intelligent zониert. Für das konzentrierte Arbeiten und das ungestörte Remote-Gespräch ziehen wir uns in einen kleinen Silent Room zurück. Wenn wir größere Meetings abhalten, verwenden wir hochtechnifizierte Kommunikationsräume, in die selbstverständlich auch virtuelle Gesprächspartner voll integriert sind«, beschreibt Markus Wiesner, Geschäftsführer von Wiesner-Hager, die unterschiedlichen Raumtypologien.



Stefan Wernhart, EHL: »Der Trend, in Büroflächen vermehrt Bereiche für gemeinsames Arbeiten und Soziales zu integrieren, wird verstärkt.«

stätte, in der kreative und wertschöpfende Gedanken und Ideen ausgetauscht werden, im Mittelpunkt.

>> Multifunktionale Anforderungen <<

Raumkonzeption und Innendesign müssen diese kooperative Arbeitsatmosphäre fördern. Räume für Meetings, konzentriertes Arbeiten, Teamwork und Kommunikation – und diese Bereiche sollten entsprechend ihrer Funktion und ästhetisch einladend gestaltet sein. Ein klassisches Bürodesign mit abgeschotteten Arbeitsplätzen kann diese multifunktionalen Anforderungen kaum erfüllen.

Für die Umgestaltung zu flexiblen Bürokonzepten bieten sich im Wesentlichen drei Design-Optionen: Verringerung der Raumdichte, modulare Anordnung der Arbeitsplätze im 90-Grad-Winkel sowie abschirmende Raumteiler (z. B. Paneele oder Paravents), die für Sichtschutz und Privatsphäre sorgen und gleichzeitig das pandemiebe-

>> Kulturelle Veränderung <<

Unternehmen, die schon zuvor auf integrierte Konzepte setzen, profitieren während der Corona-Krise von dieser Flexibilität. Die Niederösterreichische Verkehrsorganisationsges.m.b.H (NÖVOG) – mit sechs Bahnen, zwei Bergbahnen und über 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der größte Mobilitätsanbieter des Landes Niederösterreich – hatte 2018 im Zuge einer neuen Standortstrategie alle dislozierten Einheiten des Unternehmens im Raum St. Pölten in einem neuen Bürogebäude zusammengeführt.

Mit dem neuen Bürokonzept ging auch eine kulturelle Veränderung einher, in die von Beginn an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen wurden. Das Architektenteam »propeller z« entwickelte eine Arbeitswelt, die weit über das Verwaltungsgebäude hinausging und die unterstützt durch eine eigene App in eine »Paperless«-Kultur mündete. Für Stefan Aigner von der

Strategieberatung M.O.O.CON, die das Projekt betreute, ist die NÖVOG »ein Paradebeispiel, wie wirksam die konsequente Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Entwicklung einer neuen Arbeitswelt ist. Aus Einzelbüros mit eigenen Schreibtischen wurde eine offene Bürowelt mit aktivitätsbasierten Arbeitsmöglichkeiten.«

Die Kulturveränderung zeigte sich besonders deutlich mit dem Ausbruch der Pandemie. Wie bei vielen anderen Unternehmen brach der NÖVOG durch die Corona-Krise die gesamte Geschäftsgrundlage weg. Soweit möglich übersiedelte die Belegschaft ins Homeoffice. »Unsere Geschäftsführung fördert flexibles, ortsungebundenes Arbeiten nicht erst jetzt. Respekt, Zutrauen und Vertrauen prägen die Führungskultur. Wir sind mit Laptops und Smartphones ausgestattet und konnten so ohne Probleme unsere Arbeit nach Hause übersiedeln«, erklärt Katharina Heider-Fischer, Leiterin der ▶

BEST PRACTICE

MEHR FLEXIBILITÄT DURCH CO-WORKING

Als Alternative zum Homeoffice berät und begleitet die oberösterreichische Standortagentur Business Upper Austria mehrere Co-Working-Konzepte und unterstützt die Schaffung dezentraler Arbeitsplätze. Erfreulicher Nebeneffekt: die Belebung der Ortszentren im ländlichen Raum.

- > **Foxwork in Hörsching:** Das Angebot erstreckt sich von flexiblen und fixen Schreibtischen bis zu Meetingräumen und kleinen Büros. Die Mitgliedschaft kann monatlich gekündigt werden – ideal für Neugründer.
- > **Das Franzi in Sierning:** Business funktioniert durch Vernetzung. Deshalb werden hier nicht nur Räumlichkeiten und Infrastruktur, sondern auch Know-how und Erfahrung geteilt. Verschiedene Membership-Pakete stehen zur Wahl.
- > **Workspace Wels:** Ob abschließbares Büro oder offener Arbeitsplatz im Großraumbüro – neben den hochwertig ausgestatteten Räumlichkeiten gibt es berufliche Netzwerke und Business Events.
- > **Granitlab in St. Martin:** Neben einem loftähnlichen Arbeitsbereich, einem Besprechungsraum und einem Veranstaltungssaal stehen seit kurzem auch zwei 3D-Drucker zur Verfügung.
- > **PostWerkStatt in Ottensheim:** Als Erwerbsgenossenschaft organisiert, bietet die Initiative nicht nur Räumlichkeiten, sondern auch vielfältige Beratung für Gründer und Selbstständige.
- > **2Kanter am Linzerberg:** Ab Dezember 2021 soll das alte Bauernhaus im Grüngürtel von Linz zu neuem Leben erwachen. Auf zwei Etagen entstehen elf geschlossene Büros mit gemeinsam genutzter Infrastruktur.
- > **Dynacenter in Neufelden:** Das Betriebsgebäude der Tischlerei Agfalterer wird revitalisiert und für Mieter geöffnet. Mehr als 2.240 m² stehen großteils barrierefrei zur freien Nutzung zur Verfügung und werden nach den Anforderungen der Mieter gestaltet.
- > **GRZ IT-Center:** Beschäftigte des Linzer IT-Unternehmens GRZ können bei Bedarf seit Juni 2020 auch Büroarbeitsplätze in St. Martin im Mühlkreis nutzen. Ihr Arbeitsweg ist dadurch erheblich kürzer, die Work-Life-Balance besser und der CO₂-Ausstoß niedriger.
- > **TGW Logistics:** Der Logistikspezialist TGW eröffnete in Rohrbach ein zusätzliches Büro, um die Pendelwege nach Marchtrenk bzw. Wels zu reduzieren und neue Arbeitskräfte aus der Region anzusprechen.



“Eine breite Reduktion der Büroflächen ist nicht in Sicht. Der Markt zeigt sich krisenresistent.”

NÖVAG-Unternehmenskommunikation. Nach der Lockerung der Covid-Maßnahmen wird das neue Gebäude nun Schritt für Schritt wieder besiedelt und ihrer Einschätzung nach nochmals stärker in all seinen Möglichkeiten genutzt werden: »Nicht alle KollegInnen nutzen die Vielfalt unserer Bürowelt. Manche waren nach wie vor sehr an ihre Schreibtische gebunden. Ich glaube, das wird sich nach dieser Erfahrung mit ortsunabhängigem Arbeiten zum Positiven verändern.«

>> Science-Fiction im Kubus <<

Trotzdem deutet viel darauf hin, dass in vielen Unternehmen ein hoher Homeoffice-Anteil bestehen bleibt. Immobilienexperten evaluieren bereits den künftigen Flächenbedarf. Bisher zeigte sich der Markt für Gewerbeimmobilien »robust und erstaunlich krisenresistent«, so Stefan Krejci von Remax Commercial Österreich. Eine breite Reduktion ist aktuell nicht in Sicht, eingesparte Flächen werden häufig in attraktive Begegnungszonen umgewandelt. »Der Trend der letzten Jahre, in Büroflächen vermehrt Bereiche für gemeinsames Arbeiten und Soziales zu integrieren, wird durch die aktuelle Situation weiter verstärkt«, sagt Stefan Wernhart, Geschäftsführer der EHL Gewerbeimmobilien GmbH. Da vor allem ältere Bestandsobjekte die Voraussetzungen dafür nicht erfüllen, rechnet die Branche in den kommenden Jahren mit einer Zunahme der Standortwechsel.

Auf der anderen Seite des Globus hat man indessen ganz andere Vorstellungen vom Büro der Zukunft. Der deutsche Stararchitekt Ole Scheeren entwarf für den chinesischen Technologiekonzern ZTE eine urbane Arbeitswelt mit dem verheißenden Namen »Shenzhen Wave«. Statt eines Wolkenkratzers entstand ein Landscraper, jedes Geschoss bietet völlig freie Gestaltungsmöglichkeiten – Bürozellen erklärt Scheeren für aufgelöst.

Kreativoasen statt Büro-Tristesse lautet das Motto, weshalb die Natur kurzerhand ins Innere des Gebäudes übersiedelt: Das diagonal verlaufende Atrium wirkt mit üppig wuchernden Pflanzen wie ein Tropenhaus. Für Luftzirkulation und Begegnungsmöglichkeiten ist in diesem Park-Ambiente reichlich gesorgt. Bis zu 5.000 Menschen sollen hier nicht nur arbeiten, sondern sich »als soziale Wesen entfalten«, so Scheeren: »Das Projekt wurde als »lebender Organismus« konzipiert, der neue Formen des Arbeitens und Zusammenlebens ermöglichen soll.« In dieser autarken Umgebung bleibt die Welt draußen ausgespart. In dem wellenartigen Kubus werden alle Bedürfnisse gedeckt – genau genommen müsste man ihn nie mehr verlassen.



Nach intensiven Proben entstand vor der Wiener Skyline das mitreißende Tanzvideo der CNT.

Die Welt tanzt mit

Unzählige Unternehmen beteiligten sich in den letzten Monaten an der »Jerusema Dance Challenge«. In Wien tanzte die Belegschaft der CNT Management Consulting auf dem Dach des Firmengebäudes – und erzielte mit dem Video mehr Aufmerksamkeit als mit klassischer Öffentlichkeitsarbeit.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> In Krankenhäusern, auf Baustellen und Flughäfen, in Schulen und sogar im Kloster – seit vergangener Herbst geht der Internet-Hit »Jerusema Dance Challenge« um die Welt. Während Menschen überall auf soziale Distanz gehen mussten, gelang es durch diese Aktion, in vielen Unternehmen und Organisationen ein Gemeinschaftsgefühl zu erzeugen und ein Zeichen der Solidarität zu setzen. Der Hype hält bis heute an, täglich werden weitere selbstgedrehte Tanzvideos zu dem eingängigen Song des südafrikanischen Musikers Master KG auf YouTube hochgeladen.

Auch die CNT Management Consulting, Spezialist für SAP-Implementierung, beteiligte sich an der Challenge. Geschäftsführer Andreas Dörner hatte das Video der Austrian Airlines gesehen – sein Vorschlag, Ähnliches auf die Beine zu stellen, fand intern großen Anklang. Innerhalb von zwei Wochen wurde der Plan verwirklicht. Von der Fluglinie übernahm man die bewährte

“
Wir-Gefühl und lebendiges Signal nach außen.
”

Filmcrew und die Tanztrainerin. Die Proben fanden an einem Wochenende – natürlich corona-konform mit Masken, Tests und Abstand – statt. »Wir sind alle nicht tanzaffin. Die Schritte haben wir aber gefühlt 30 Mal getanzt. Die glücklichen Sekunden, in denen es gut klappte, fanden dann den Weg ins Video«, schmunzelt der CNT-Chef.

Choreografin Victoria Vivod, Cheerleaderin bei den Vienna Vikings, lobt das Engagement der beteiligten Neo-Tänzer: »Von Beginn an war ein starker Zusammenhalt zu spüren, obwohl sich einige Kolleginnen und Kollegen untereinander gar nicht so gut kannten. Ein Mitarbeiter kam sogar extra aus

Innsbruck angereist, um bei den Aufnahmen dabei zu sein.« Die Pandemie hatte viele ins Homeoffice katapultiert – die Tanzaktion war eine willkommene Abwechslung. »Ohne Corona wäre die Begeisterung vielleicht nicht so groß gewesen«, glaubt Dörner, der in der Aktion ein wichtiges Teamevent sieht. »Seit März 2020 haben bei uns rund 40 junge Mitarbeiter neu begonnen. Obwohl sie nun bereits viele Monate in der Firma sind, hatten sie bisher nur wenig Kontakt zu den anderen Kollegen.«

>> Frischer Spirit <<

Neben dem Wir-Gefühl vermittelt das Video auch eine frische, lebendige Botschaft an Kunden und potenzielle Bewerber. Das Feedback ist durchwegs positiv. »Das Video bekam viel Aufmerksamkeit. Wir verzeichnen seither wesentlich mehr Follower in den sozialen Medien«, sagt Dörner. »Wenn wir einen fachlichen Beitrag posten, wird der zwar auch wahrgenommen. Den sehen sich aber nur ein paar hundert Menschen an. Bei sozialen Events, etwa einem Video vom Business Run, haben wir gleich mehrere tausend Klicks.«

Die Abgeltung der Lizenzgebühren an Warner Music erwies sich somit als kluge Investition, wengleich Dörner die Verhandlungen mit dem Plattenkonzern als »das Mühsamste an der ganzen Sache« bezeichnet. Unternehmen, die die Nutzungsrechte missachteten, sehen sich nun mit einer Klage konfrontiert. ■

»Führung braucht ein waches Auge«

VON ANGELA HEISSENBERGER

Corona hat auch die Prioritäten in der Arbeitswelt verändert. Welche Führungsaufgaben jetzt und nach der Pandemie im Mittelpunkt stehen, erklärt Susanna Achleitner, Beraterin und Gesellschafterin der Unternehmensberatung trainconsulting, im Report(+)-PLUS-Interview.



(+) PLUS: Welche Herausforderungen brachte die Pandemie für Führungskräfte?

Susanna Achleitner: Zunächst ging es darum, die Bedeutung der Krise für die eigene Organisation zu erfassen. Wir haben in den Unternehmen völlig unterschiedliche Auswirkungen erlebt. Manche Bereiche kamen völlig zum Stillstand, andere konnten sich vor lauter Arbeit kaum retten und waren völlig überlastet, wie zum Beispiel HR oder IT. In dieser ersten Phase waren Führungskräfte gefordert, den Mitarbeiter*innen im Homeoffice die nötige Hardware zur Verfügung zu stellen. Es mussten Regelungen für die neue Situation geschaffen, Testungen organisiert, getrennt arbeitende Gruppen gesteuert, tägliches Krisenmanagement mit infizierten Kolleg*innen und Erkrankten, Abläufe und Geschäftsprozesse digitalisiert, gleichzeitig aber das Geschäft mit Dienstleistungen und Produktion aufrechterhalten werden.

(+) PLUS: Welche Aufgaben hat Führung in der Krise?

Achleitner: Die Hauptaufgaben von Führung sind immer, sich und andere zu führen, Entscheidungen zu treffen und die Organisation zu steuern. In einer Krisensituation hat Führung mit hoher Komplexität zu tun. Dafür braucht es unterschiedliche Methoden und Zugänge. Im Schatten der Pandemie stellt sich zum Beispiel die Frage nach Resilienz vollkommen neu. Führungskräften, die bis jetzt gut durch die Krise gekommen sind, ist das sehr bewusst. Corona brachte zunächst die Erkenntnis, dass Planbarkeit zum Teil eine Illusion ist. Gleichzeitig brachte es Remote Work und einen Technikboost. Führungskräfte sollten sich unbedingt einen persönlichen Digitalisierungsschub verpassen. Am Beginn steht die Frage: Wie kann

“ **DIE PANDEMIE HAT ZUNÄCHST DIE TECHNISIERUNG AUF BREITER BASIS GEFÖRDERT. DIE VERÄNDERUNG VON FÜHRUNGSMUSTERN STEHT ABER AUF EINEM GANZ ANDEREN BLATT.** ”

in der digitalen Welt Kommunikation gelingen? Wie schaffe ich Formate, in denen Austausch, Feedback, Dialog, der Austausch zu kritischen Themen möglich wird? Breakouts, Chat und Audience Response Tools sind Werkzeuge, mit denen Führungskräfte sich vertraut machen können.

(+) PLUS: Welche Kompetenzen braucht es dafür?

Achleitner: Besonders wichtig für Remote Work sind außerdem klare Vereinbarungen, sowie Vertrauen statt Kontrolle. Es ist extrem beeindruckend, wie viel Selbstorganisation im vergangenen Jahr sichtbar wurde. Führungskräfte sollten das wertschätzen und in Zukunft für Rahmenbedingungen sorgen, die Selbstorganisation besser als bisher ermöglichen. Das wäre ein wichtiges Learning, um zukünftige Herausforderungen meistern zu können.

Was im Office sichtbar ist, bleibt bei Remote Work oft verborgen. Wie kann es Führung trotzdem gelingen, wahrzunehmen, wenn ihre Mitarbeiter*innen in einen gesundheitsschädlichen Arbeitsrhythmus gezogen werden? Wie nehmen sie wahr, wenn Mitarbeiter*innen in eine psychische Krise schlittern? Und was ist dann zu tun? Diese Fragen waren immer schon wichtig – heute sind sie erfolgsentscheidend.

In Phasen so grundlegender Verände-

rung braucht es einen Mix aus klaren Ansagen und mehr Dialog. Entscheidungsprozesse, die bisher in Präsenzmeetings stattfanden, brauchen im virtuellen Raum ein anderes Setting. Die Kernaufgabe von Führungskräften ist, diesen Rahmen zu gestalten und diese Prozesse zu steuern.

(+) PLUS: Führung basiert auf sozialer Interaktion. Kommt diese im Homeoffice zu kurz?

Achleitner: Wir sehen bereits einen großen Wunsch nach Präsenz und Kontakt. Viele Unternehmen forcieren deshalb die internen Sicherheitsmaßnahmen, um die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu ermöglichen. Im virtuellen Raum geht in der Kommunikation viel an Wahrnehmungspotenzial verloren. Führungskräfte sollten jedes Meeting genau planen, sich eine Einstiegsfrage überlegen oder auch einmal ein virtuelles Event initiieren. Solche Rituale wie ein gemeinsamer Brunch oder ein After-Work-Happening sind sicher positiv, obwohl ich den Eindruck habe, dass die Leute schon etwas müde werden. Wenn sich jemand gar nicht einbringt oder sehr zurückgezogen wirkt, sollten Führungskräfte ruhig einmal mehr nachfragen. Voraussetzung ist natürlich, dass alle die Kamera aktivieren, sonst geht die persönliche Ebene völlig verloren.

(+) PLUS: Ist agile Zusammenarbeit in wechselnden Teams trotzdem möglich?

Achleitner: Internationale Unternehmen haben schon vor der Corona-Krise virtuell kooperiert. Diese Zusammenarbeit in wechselnden Teams ist auf jeden Fall möglich. Auch hier zeigt sich, dass die Selbststeuerung großartig funktioniert, sobald die Rahmenbedingungen geklärt sind. Im Moment sind natürlich auch Hybrid-Lösungen eine Vari-

Susanna Achleitner: »Der Glaube an Planbarkeit ist radikal zu hinterfragen.«



ante. Diese Meetings sind aber schwieriger zu leiten und erfordern gute Vorbereitung, damit sie funktionieren.

Von Remote Work wird vieles bleiben, zum Beispiel, weil die Effizienz der Meetings merklich steigt. Auch in Hinblick auf die Klimakrise hinterfragen inzwischen viele Manager, für ein Meeting weite Strecken zu fliegen oder zu fahren – weil so deutlich geworden ist, dass es auch anders geht.

(+) PLUS: Wie funktioniert das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Achleitner: Diesbezüglich überlegen sich HR-Abteilungen und Führungskräfte in manchen Organisationen sehr viel. Was sich besonders bewährt, sind Buddy- oder Mentoring-Systeme, wo eine Person als enge Kontaktperson und Ansprechpartner zur Verfügung steht. Führung braucht im Moment ein sehr waches Auge darauf, was sich außen und innen tut. Man merkt nicht sofort, dass jemand nicht ins Team integriert wird.

(+) PLUS: Von Beschäftigten wird mehr Flexibilität und Eigenverantwortung eingefordert. Aber können alle Führungskräfte

auch tatsächlich mit diesem Kontrollverlust umgehen?

Achleitner: Wir haben in Österreich eine stark verankerte Präsenzkultur. Die Illusion, zu wissen, was und wie viel die Leute im Büro arbeiten, hatte sich vor Corona gut gehalten. Ich habe nun einige Führungskräfte erlebt, die völlig überrascht und stolz darauf sind, wie gut ihre Teams im letzten Jahr performt haben. Sie erkennen jetzt, dass sie nicht Präsenz, sondern Ergebnisse im Blick haben können. Das ist beeindruckend.

(+) PLUS: Muss Leadership infolge der Erfahrungen des vergangenen Jahres neu gedacht werden?

Achleitner: Ja, aber ich führe das nicht auf Corona zurück. Die Pandemie hat die Situation nur zugespitzt. Wir haben eine Klimakrise zu bewältigen und stecken mitten in gesellschaftspolitischen Veränderungen, die bisherige Theorien von Ökonomie und Arbeit grundsätzlich in Frage stellen. Kund*innen und Mitarbeiter*innen fordern schon jetzt verstärkt Nachhaltigkeit ein und Unternehmen sind gut beraten, eine Balance zwischen Gewinnstreben und ihrer Verantwortung als Gestalter der Zukunft zu finden.

Die Pandemie hat durch die Notwendigkeit von disloziertem Arbeiten im Homeoffice und Dienstplänen in aufgeteilten Teams zunächst die Technisierung auf breiter Basis gefördert. Die Veränderung von Führungsmustern steht aber auf einem ganz anderen Blatt. Generell ist Unternehmenssteuerung noch von einem linearen, mechanistischen Verständnis geprägt. Dieses Paradigma wird sich ändern, auch wenn das in den Köpfen noch nicht überall angekommen ist. Was in der Technik richtig ist, gilt nicht für Organisationen und Menschen. Das sind komplexe Systeme, die ganz anderen Logiken folgen. Hier braucht es ein grundlegend anderes Verständnis.

(+) PLUS: Müssen wir uns von der Planbarkeit verabschieden?

Achleitner: Was uns Corona gezeigt hat: Normales Routine-Business braucht in der Steuerung andere Führungsqualitäten als eine Krise oder komplexe Veränderungs- und Entwicklungsphasen. Der Glaube an Planbarkeit ist radikal zu hinterfragen. Es wird zwar weiterhin Orientierung brauchen, aber einen völlig anderen Umgang mit Abweichungen. Führung wird dabei nicht obsolet – im Gegenteil: Führungskräfte sind ständig gefordert, den Dialog zu suchen und Rahmen zu gestalten. Unternehmen, die diese Entwicklungen in den Blick nehmen, werden die Nase vorn haben. ■

VON ANGELA HEISSENBERGER

Gestärkt aus der Krise



34

Geht es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut, geht es dem Unternehmen gut. Firmen sollten jetzt besonders auf die psychische und physische Gesundheit achten.

> Betriebliche Gesundheitsförderung ist eine Führungsaufgabe.

Gerade in herausfordernden Zeiten sollten Führungskräfte besonders aufmerksam sein, was die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anbelangt – und ein offenes Ohr für deren Bedürfnisse und Sorgen haben.

Ergonomische Bürosessel, deren Anschaffung durch das neue Homeoffice-Gesetz gefördert wird, betreffen nur einen Teil des Problems. Schwerer wiegt für viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer die mentale Belastung. In der Abgeschiedenheit geht der soziale Zusammenhalt verloren, dazu kommen Existenzängste infolge von Kurzarbeit oder Kündigungen. Schlafstörungen und Depressionen nehmen laut einer Studie der Donau-Universität Krems signifikant zu.

Auch die Motivation und Leistungsfähigkeit können leiden, wenn eine Videokonferenz die nächste ablöst. Fachleute bezeich-

nen diesen Erschöpfungszustand bereits als »Zoom-Fatigue«.

>> Soziale Isolation <<

Nach mehr als einem Jahr Pandemie stehen positive Effekte wie der Wegfall von Wegzeiten zunehmend negativen Erfahrungen gegenüber. Abhängig von den individuellen Lebensbedingungen – ökonomisch schwächere Familien sind deutlich stärker betroffen – machen zunehmend beengte Wohnverhältnisse, die Betreuung schulpflichtiger Kinder und fehlende Wertschätzung zu schaffen.

Gemeinsame Erfolgserlebnisse und Sinnggebung der Arbeit, zwei wesentliche Elemente der Arbeitszufriedenheit, kommen zu kurz. »Soziale Isolation im Homeoffice ist eine ernsthafte psychische Bedrohung«, sagt Gerhard Klicka, Geschäftsführer des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung (IBG). »Wenn die Rahmenbedingungen bei den Arbeitnehmern passen, gehe ich davon



Georg Konjovic, karriere.at: »Das coronabedingte Homeoffice lässt die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit zunehmend verschwimmen.«

aus, dass aus arbeitspsychologischer Sicht maximal zwei Homeoffice-Tage pro Woche vertretbar sind.«

Gleichzeitig erzeugt das Gefühl, für die Firma ständig erreichbar sein zu müssen, Stress. Klare Regeln gibt es nur selten – in ei-

Fotos: iStock, IBG, Ikea, karriere.at



TIPPS FÜR DEN CORONA-ALLTAG

- Versuchen Sie, eine Tagesroutine beizubehalten.
- Achten Sie auf Ihre Gefühle und Bedürfnisse.
- Bewegen Sie sich regelmäßig.
- Ernähren Sie sich gesund.
- Halten Sie Ihren Schlafrhythmus ein.
- Nehmen Sie in Krisensituationen Hilfsangebote wahr.
- Bleiben Sie mit Ihrem sozialen Netzwerk in Verbindung.

4 DAS GEFÜHL, STÄNDIG FÜR DIE FIRMA ERREICHBAR SEIN ZU MÜSSEN, ERZEUGT STRESS. KLARE REGELN GIBT ES NUR SELTEN. DIE PSYCHISCHE BELASTUNG NIMMT DEUTLICH ZU.

ner Umfrage des Online-Portals karriere.at anlässlich des Weltgesundheitstages gaben rund 75 Prozent der Befragten an, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten erreichbar zu sein, 37 Prozent davon immer und jederzeit. »Das coronabedingte Homeoffice lässt die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit zunehmend verschwimmen. Viele Unternehmen haben noch nicht erkannt, dass die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflusst«, warnt Georg Konjovic, CEO von karriere.at.

Die Pandemie habe zwar den Wert von Gesundheit in den Vordergrund gerückt, meint IBG-Geschäftsführer Klicka, allerdings nur hinsichtlich hygiespezifischer Maßnahmen: »Ich glaube nicht, dass durch das Virus ein Bewusstsein entwickelt wurde, das Mitarbeitern weniger Stress zumutet.«

>> Beziehungsebene <<

Georg Bauer, Leiter der Forschungsabteilung »Public & Organisational Health« an der Universität Zürich, plädiert für eine stärkere Differenzierung. Während das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit in manchen Gruppen aufgrund der größeren Autonomie zunahm, kamen andere Beschäftigte mit der neuen Situation weniger gut zurecht: »Gerade in dieser Phase sollten auf keinen Fall die Beziehungsebenen im Unternehmen vernachlässigt werden. Wenn die Beziehungsebene stabil ist, kann man sich gegenseitig in der Krisenbewältigung unterstützen und sich als Team stärker als lernen-



Gerhard Klicka, IBG: »Ich glaube nicht, dass durch das Virus ein Bewusstsein entwickelt wurde, das Mitarbeitern weniger Stress zumutet.«

de Einheit begreifen.«

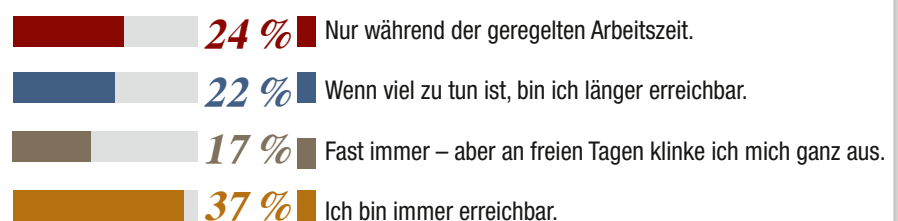
Unternehmen, die wissen, wie es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht und sie unterstützen, sind auch als Organisation resilienter und können sogar gestärkt aus der

Krise kommen. Betriebe mit hohem Sozialkapital investieren deshalb vorausschauend in Gesundheitsmaßnahmen.

Das schwedische Möbelhaus Ikea legt in Kooperation mit pro mente Austria den Fokus künftig auf die physische und psychische Resilienz der Beschäftigten und deren Familienangehörigen. Diverse Initiativen wie Anti-Stress-Training oder Online-Yoga helfen, Belastungen abzubauen. »Es ist uns wichtig, auch in herausfordernden Zeiten ein sicheres Umfeld, einen gesunden Arbeitsplatz und positive Perspektiven zu bieten«, sagt Katharina Masser, Health & Wellbeing Leader bei IKEA Österreich.

Die neue Sensibilisierungskampagne »R U OK?« soll den offenen Dialog über Probleme anregen und psychische Krankheiten entstigmatisieren. Mithilfe von Gesprächsleitfäden, Infomaterialien und Trainings sowie der internen Thematisierung psychischer Probleme werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu ermutigt, im Team über Belastungen zu sprechen und passende Hilfsangebote in Anspruch zu nehmen. Alle Beschäftigten erhalten außerdem mit dem Angebot »Me Day« einen freien Tag zusätzlich, um abzuschalten und sich zu erholen. ■

WANN BIST DU FÜR DIE ARBEIT ERREICHBAR?



Befragt wurden 3.022 Arbeitnehmer*innen.

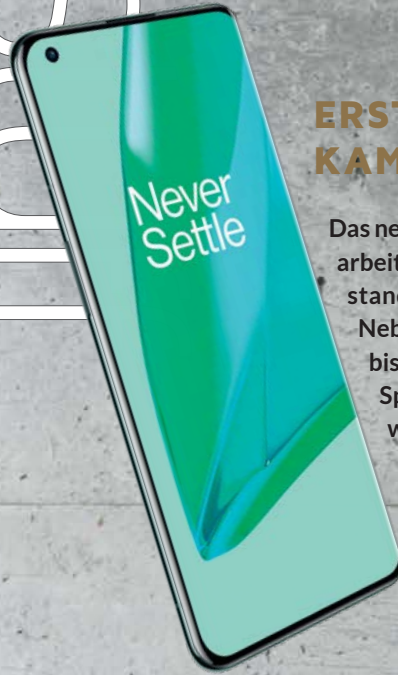
Quelle: karriere.at



Cool

WAS SCHÖN
IST UND WAS
SPASS MACHT

VON VALERIE HAGMANN



ERSTKLASSIGES KAMERA-PHONE

Das neue Smartphone von OnePlus ist in Zusammenarbeit mit der schwedischen Marke Hasselblad entstanden, bekannt für traditionsreiche Kameras. Neben schnellem Snapdragon-888-Prozessor mit bis zu 12 GB RAM und zwischen 128 und 256 GB Speicher hat es ein 6,7-Zoll-Display, WiFi 6, 5G, wasserfestes Gehäuse und vor allem eine leistungsstarke Kamera mit 48 Mpx, f/1.8-Blende, 50-Mpx-Ultraweitwinkelkamera und 8-Mpx-Telefotokamera mit 3,3x optischem Zoom sowie Monochrom-Sensor.

*OnePlus Pro 9, ab ca. 890 Euro
www.oneplus.com*

KAPSEL- KAFFEE FÜR ALLE

Mit der Vertuo-Familiespricht Nespresso Liebhaber großer Kaffee-Portionen an. Je nach Kapselgröße bekommt man auf Knopfdruck bis zu 414 Milliliter Kaffee pro Brühvorgang heraus. Dafür musste das Brühsystem überarbeitet werden: Mit bis zu 7000 Umdrehungen pro Minute sowie variierendem Druck und Temperatur werden die derzeit 30 Kaffee-Spezialitäten herauszentrifugiert.

*Nespresso Vertuo Next, 70 Euro
www.nespresso.com*

KLANG-KUNST

Der Name ist bei diesen Lautsprechern Programm. Die ungewöhnlich gestalteten Produkte des schwedischen Unternehmens Transparent sind minimalistisch gestaltet. Ein Aluminiumrahmen hält verstärkte Glasplatten, die einen Blick aufs Innenleben erlauben. Dank modularer Konstruktion können einzelne Komponenten der True-Wireless-Speaker jederzeit ausgetauscht und somit am neuesten Stand der Technik gehalten werden.

*Transparent True Wireless Speaker, ab 500 Euro
transpa.rent/de*



Fotos: Hersteller

Neues aus der Welt der Technik



SICHER UNTERWEGS

Egal ob Amateur oder Profi, ein guter Fahrradhelm gehört zur Grundausstattung für den Radsport. Mit dem QUIN-System erweitert Abus seine Fahrradhelme um eine integrierte Crash-Erkennung mit integrierter Notruf-Automatik. Im Fall eines Sturzes löst die Software per Bluetooth die Notfall-Routine auf einem gekoppelten Smartphone aus und benachrichtigt zuvor definierte Personen.



*Abus QUIN-Serie, verschiedene Modelle
ab ca. 140 Euro
www.abus.com*

SMARTER GARTEN

Das Produkt eines französischen Start-Ups erlaubt den ganzjährigen Anbau frischen Grüns in Innenräumen ohne großen Aufwand. Ein patentiertes Hydrokultursystem versorgt die Pflanzen mit Wasser und Nährstoffen, während eine LED-Leuchte für optimale Lichtverhältnisse sorgt und automatisch den Beleuchtungszyklus steuert. Pflanzenkapseln mit unbehandeltem Saatgut werden gleich mitgeliefert.

*Prêt à Pousser Lilo & Modulo, ab ca. 100 Euro
Pflanzenkapseln ab ca. 6 Euro
www.pretapousser.de*



NEUES VON APPLE

Die neuen iMacs sind erstmals farbenfroh: Statt zartem Silber gibt es den 24-Zoller in sieben metallischen Pastell-Tönen. Das Display mit 4.480 x 2.520 Pixeln ist schlank 11,5 Millimeter dünn und hat eine verbesserte FaceTime-Kamera. In der Basisausführung stecken neben M1-Chip mit 8 GB RAM eine SSD mit 256 GB und sieben Grafikkern unter der Haube. Möglich sind bis zu 16 GB RAM, acht Grafikkern und maximal 2 TB Speicher.

*Apple iMac (2021), ab 1.450 Euro
www.apple.com/at*



EINE RESIGNATION VON RAINER SIGL



Wurscht

Auf große Gefühlsregungen und Erschütterungen folgen verlässlich Gewöhnung und Abstumpfung. Ist aber auch schon egal.

“

Wir Österreicher wissen: Das hat keinen Sinn.

”

38



> **Der Österreicher**, so sagt man, zeigt gern, wenn ihm was nicht passt. Und mal ehrlich: Es passt oft was nicht. Im Land des Schnitzels liebt man das Trenzen, man huldigt dem Nörgeln, pflegt das Sudern, fäut ordentlich herum, mault aus Herzenslust, jammert unermüdlich und raunzt, dass es eine Freude ist. Oder eigentlich: Keine richtige Freude, weil eigentlich ist eh ois oasch.

Das ist nur natürlich, wenn man jetzt ein Jahr hinter sich hat, das, sagen wir's mal euphemistisch, nicht ganz so superleiwand verlaufen ist, wie es vielleicht doch hätte sein können.

Ja, da war diese Pandemie, das braucht man nicht schönreden: Der Wirt zugesperrt, Kino und Friseur ebenso, Schiurlaub ausgefallen, Sommerurlaub wieder nur in Kärnten, »bei Freunden«, pff, die Gschrappen daheim, dauernd nur das ewigselbe Thema im TV und – Tschuldigen – auch hier, in dieser Satire – da kann einem schon die Laune vergehen. Und krank geworden und gestorben sind ja auch einige.

>> **Wer Buben wählt** <<

Dazu kommt ein Polittheater, das als Mischung aus »House of Cards« und »Kottan ermittelt« den typisch österreichischen Charme des Erwartbaren verströmt: Da ein bissi die Freundlerln mit Posten versorgen, dort ein wenig einen Untersuchungsausschuss anblödeln, die depperte EU hat leider die Hausübung gefressen und wenn so ein Laptop grad zufällig ganz von allein schwupsi irgendwo im Park beim Spazierengehen mit dem Butzi ist, muss das Gegenteil erst einmal bewiesen werden, Herr Lehrer. Ich schwör! Wer Buben wählt, muss halt die damit unweigerlich einhergehenden Streiche aushalten. Hihi.

Kurzum: In den letzten Monaten hat sich

aufgrund äußerer Umstände ein wenig ein Überhang an negativer Emotion angehäuft, der mit den geläufigen Methoden der Frustbewältigung – Sudern, Raunzen, Stänkern, Herumfäun, Jammern, Trenzen und Lamentieren – nur mehr unzufriedenstellend zu bewältigen war.

Im Ernst: Wie viele Videocalls mit Freunden haben Sie selbst nicht schon einfach so

“

Weil eigentlich ist eh ois oasch.

”

ausfallen lassen, weil man sich eh nur gegenseitig vorspeiben müsste, wie unnädig grad alles ist? Deshalb setzt sich weitgehend ein weiterer psychischer Coping-Mechanismus durch und es steigt die Menge der Mitmenschen, denen inzwischen einfach alles, wirklich alles aber so richtig echt ehrlich einfach komplett am Oasch vorbei geht.

>> **Unser ganz eigenes Zen** <<

Korrupte Politik? War schon immer so, wird immer so sein, was soll ma denn, das ist halt so. Absurde Gagen? Hat eh keinen Sinn, was glaubst denn du, ist ganz normal. Corona-Chaos? Ist eh bald aus, die andern auch, da kann man halt. Nur net aufpudeln. Des bringt ja nix.

In dieser Ruhe liegt große Kraft. Sollen sich die Asiaten mit jahrelanger Disziplinierung, strenger Meditation und ewiger Selbstkasteiung ruhig im Zen üben, wenn's drauf Lust haben! Wir Österreicher wissen: Das hat keinen Sinn. Ja, wir haben hier unser ganz eigenes Zen. Ich nenn's Blun-Zen. Weil's eh schon wurscht ist.



Podiumsgespräch des Report Verlag

Dekarbonisierung der Industrie

Webkonferenz via Zoom

27. Mai 2021, 16:00 - 17:15

Anmeldung



ÜBERALL GESUCHT. **NUR HIER**



GEFUNDEN.

Die Welt, in der du fündig wirst.

