



# Neue Arbeit

Anforderungen von Mitarbeiter/innen an ihre Arbeitgeber.

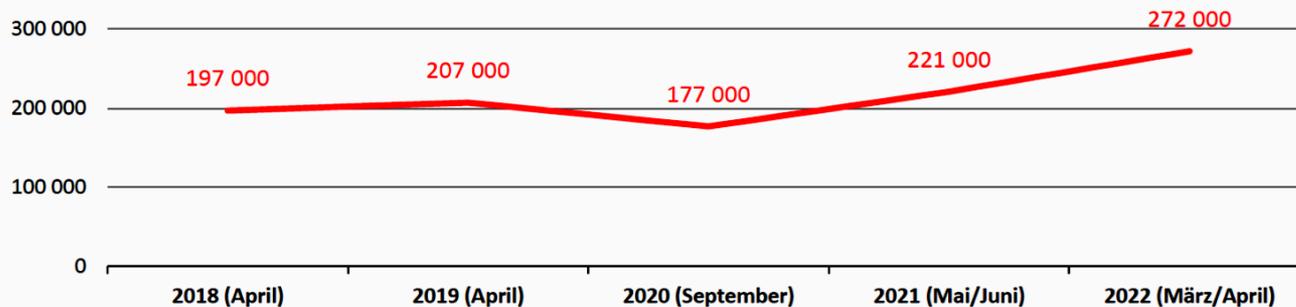
---

Claudia Felder-Fallmann  
09. Mai 2023 16:00 Uhr



# Die Herausforderung - Arbeitskräftemangel

Entwicklung der offenen Stellen für Fachkräfte  
(Hochrechnung\* für alle WKO-Mitgliedsbetriebe)



## Besonders betroffen:

- Transport, Verkehr, Energie (53%)
- Tourismus (53%)
- Gesundheitssektor (48%)
- Industrie (46%)

Quelle: [https://www.ey.com/de\\_at/news/2023/02/ey-at-mittelstandsbarometer-2023-fachkraeftemangel](https://www.ey.com/de_at/news/2023/02/ey-at-mittelstandsbarometer-2023-fachkraeftemangel)

## - Folgen:

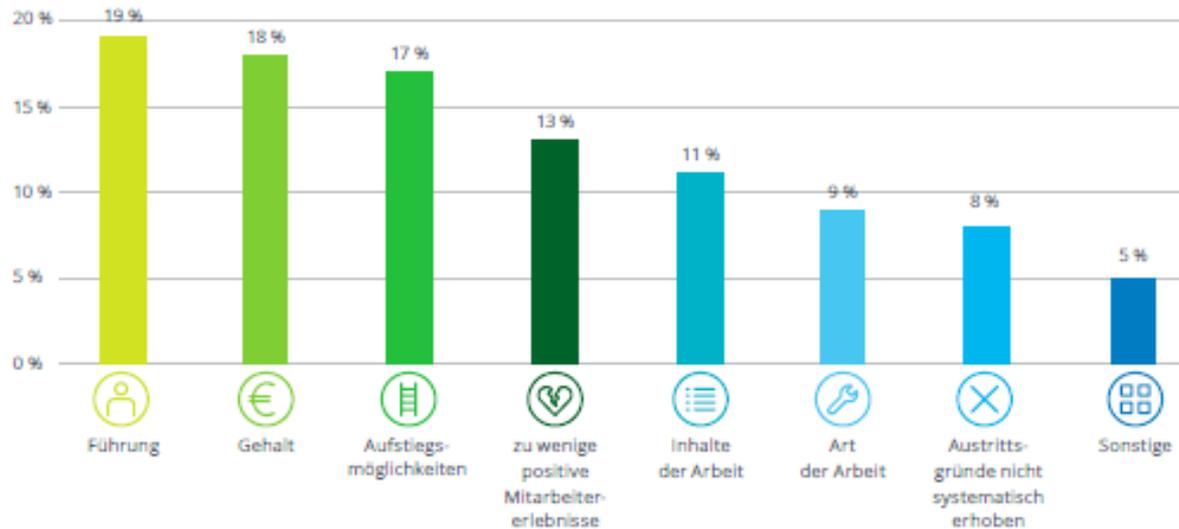
- hohe Fluktuation: durchschnittlichen Fluktuationskosten pro Stelle rund 14.900 Euro
  - (Quelle: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>)
- 81 Prozent der bestehende Mitarbeiter/innen müssen mehr Leistung bringen, was sich in vermehrten **Überstunden** niederschlägt. [www.derstandard.de/flexible-arbeitszeiten](http://www.derstandard.de/flexible-arbeitszeiten)
- Erhöhter Recruiting-Bedarf
- Umsatzeinbußen (Einschränkung Leistungsangebot, weniger Kund/innen)
- Gehaltssteigerungen

(Quelle: ibw-Unternehmensbefragung zu Fachkräftebedarf/-mangel 2018-2022, n= 4000)



# Austrittsgründe

Welche Austrittsgründe treffen bei Ihnen zu?

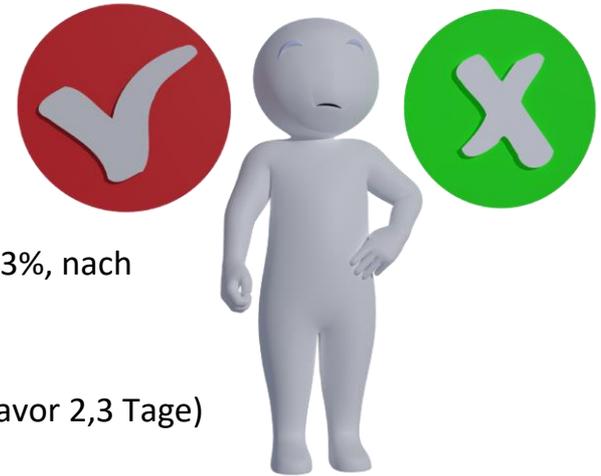


Quelle: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf>

# Beispiel: Beschäftigte im Handel

(Studie des Instituts für empirische Sozialforschung (IFES) und dem Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO), 2022)

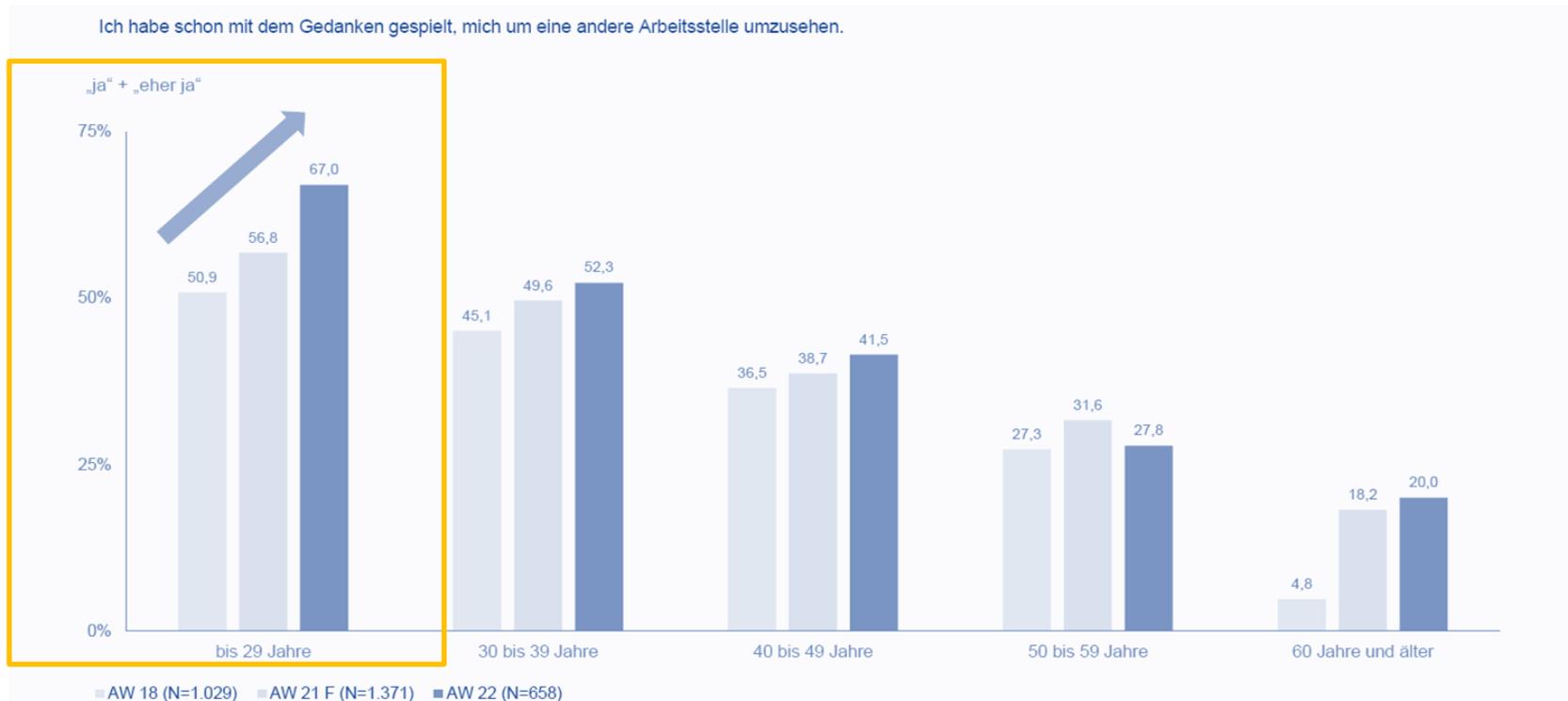
- **Arbeitszeit:**
  - Vollzeitbeschäftigte möchten Stunden reduzieren
  - Teilzeitkräfte nach Pandemie gestiegen
- **Arbeitszufriedenheit**
  - Stärker gesunken als in anderen Branchen (vor Pandemie 83%, nach Pandemie 76%)
- **Präsentismus (Arbeit trotz Krankheit)**
  - In Pandemie stark zugenommen (10,7 Tage in Pandemie, davor 2,3 Tage)
- **Gesundheitsempfinden**
  - Eigener Gesundheitszustand und körperliche Leistungsfähigkeit wird seltener mit „sehr gut“ beurteilt (auch in anderen Branchen beobachtbar)
- **Psychische Auswirkungen**
  - Anstieg psychischer Stress (mehr Zeitdruck, psychisch belastende Aufgaben)
  - Personen mit Kindern oder Migrationshintergrund stärker belastet
  - Starker Anstieg von „Nicht-Abschalten-Können“, Depressivität, Gereiztheit, Entfremdung, Stressempfinden und Resignation



Quelle: Institut für empirische Sozialforschung und Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (2022).  
LAGE DER BESCHÄFTIGTEN IM HANDEL Arbeitszeit und Zufriedenheit im Kontext der Covid-19-Pandemie. AK-Wien  
[https://www.arbeiterkammer.at/service/presse/pk20221215\\_33\\_Handelsbeschaeftigte\\_Studienergebniss.pdf](https://www.arbeiterkammer.at/service/presse/pk20221215_33_Handelsbeschaeftigte_Studienergebniss.pdf)

# Wechselbereitschaft nach Alter

(Quelle: Vortrag Paulino Jiménez, Jänner 2023 zu seinen aktuellen Studienergebnissen an der Uni Graz)



Jiménez, P., Schmon, C., Höfer, M., Lepold, A., Diebschlag, A. & Dunkl, A. (2015). *AWÖ 2015. AWOe 2015. Working World in Austria. A study for assessing mental stress, strain, recovery and satisfaction at the workplace.* Graz: University of Graz. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12738.17601>

Jiménez, P., Bregenzer, A., Lepold, A., Diebschlag, A., Höfer, M., Hubich-Schmon, C., & Weßel, M. (2019). *AW-DACH 2018. Arbeitswelt Österreich, Deutschland und Schweiz: Agilität in Unternehmen. Eine Studie zur Erfassung von psychischer Belastung, Beanspruchung, Erholung und Zufriedenheit am Arbeitsplatz. [AW-DACH 2018. Working World in Austria, Germany and Switzerland: Agility in Organizations. A study for assessing mental stress, strain, recovery and satisfaction at the workplace.]* Graz: University of Graz. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28648.70407>

Jiménez, Paulino; (2022): AW-22. Data in preparation for 2021, first results. Graz: University of Graz.

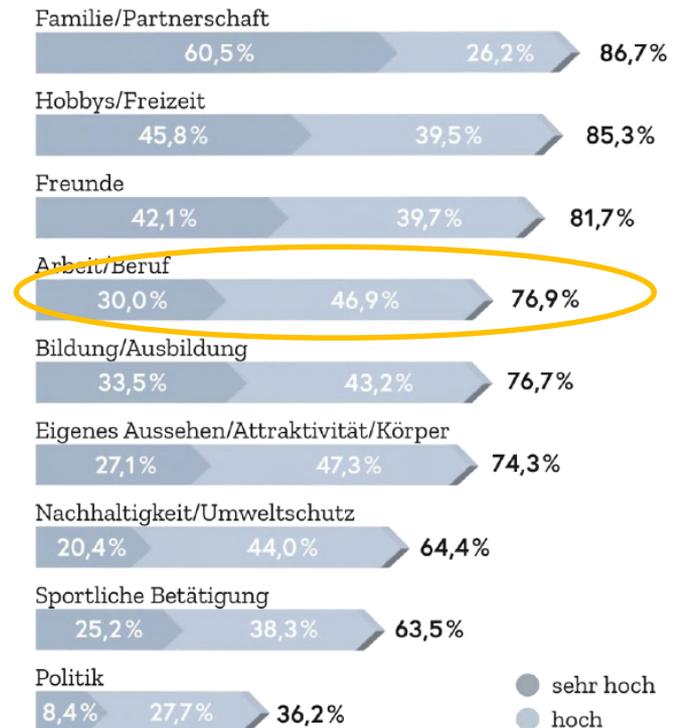
# Was junge Menschen motiviert

Studie „Zukunft der Arbeit“ der Leitbetriebe Austria, April 2022

## Zusammenfassung der Ergebnisse:

- Arbeit befindet unter den wichtigen Lebensbereichen **auf Platz vier**. Sogar 33% der Befragten messen Ihrer Arbeit keinen hohen Stellenwert bei.
- Teilzeit wird attraktiver. Vollzeit kaum interessant.
- Für 80% der Befragten hat Weiterbildung hohen Stellenwert
- Arbeits-Freizeits-Balance ist 80% wichtiger als Erfolg im Beruf
- Höhere Wechselbereitschaft seit Corona
- Employer Branding und Recruiting: Anbahnung und Bewerbungsgespräche werden anders geführt.

## Stellenwert folgender Lebensbereiche



*Befragte: 1000 Online-Interviews mit in Österreich lebenden jungen Menschen zwischen 14 und 29*

[https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20220623\\_OTS0190/studie-zukunft-der-arbeit-widerlegt-klischees-ueber-entscheidungskriterien-bei-der-berufswahl-von-maennern-und-frauen-anhaenge](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220623_OTS0190/studie-zukunft-der-arbeit-widerlegt-klischees-ueber-entscheidungskriterien-bei-der-berufswahl-von-maennern-und-frauen-anhaenge)



MENTAL  
HEALTH  
SOLUTIONS

# New Work als Lösung?

Wie die Gestaltung von Arbeitsplätzen helfen kann

## 4-Tage-Woche in UK

- Zeitraum: Juni bis Dezember 2022
- 60 Unternehmen in UK (2900 MA)
- wöchentliche Arbeitszeit von 40 auf 32 Stunden (gleicher Gehalt)
- Branchenübergreifend: Finanzdienstleistern, Animationsstudios, IT-Branche, Gesundheitswesen, Gastronomie
- Ergebnisse:
  - Stresslevel sank (39%)
  - Burn-Out-Risiko gesenkt (besserer Schlaf, weniger Angstzustände, Vereinbarkeit Beruf- und Familie verbessert)
  - Familien-Arbeit-Konflikte bei mehr als 20% reduziert
  - Produktivitätssteigerung um 1,4 Prozent
  - Kündigungen sanken (mehr als 50%)
  - 65% weniger Fehltage (Krankstände, Pflegeurlaub)
  - 56 Unternehmen werden das Modell weiter beibehalten
- Einschränkung:  
kurze Forschungsdauer, freiwillige Teilnahme (Annahme: nicht überall umsetzbar)

<https://science.orf.at/stories/3217777>

Studien in UK: <https://www.thetimes.co.uk/article/four-day-working-week-wins-favour-with-86-of-trial-companies-rt8w67v0j>

# Produktion

Firma Unterweger



<https://www.unterweger-wellness.com/de/>

## Facts:

- 4-Tage-Woche à 36 Std. seit 2017
- gesteigerte Produktivität führte zu Lohnerhöhung (Steigerung Identifikation und Gratifikation)

→ **Fazit:** weniger Stunden pro Woche kann Produktivität erhöhen

Weitere Beispiele: <https://www.handelsblatt.com/karriere/new-work/moderne-arbeitswelt-new-work-in-der-fabrik-firmen-planen-schichtarbeit-per-app/28206660.html>

## „30 Stunden oder 4 Tage“ - #30sindgenug



**30 Stunden arbeiten bei vollem Gehalt!**

**Diese Firma zeigt, wie Arbeitszeit-Verkürzung funktioniert.**

[www.youtube.com/watch?v=ErEWrWV06pQ](http://www.youtube.com/watch?v=ErEWrWV06pQ)

### Fazit:

- Das klappt nicht mit der gleichen Anzahl von Mitarbeiter (= Erhöhung)
- Gewinn-Maximierung für den Eigentümer vs. gemeinsam Ziele erreichen
- Gemeinsam mit den Mitarbeitern definieren
- Es ist nicht überall möglich

# 4 Dimensionen der Arbeitsgestaltung

(nach DIN Norm EN ISO 10075-1)



## ARBEITSAUFGABE / TÄTIGKEIT

Qualifikation, Konzentration, Menge,  
Gleichförmigkeit.



## ARBEITSUMGEBUNG

Staub, Lärm, Klima, Räume, Ausstattung,  
Arbeitsmittel.



## SOZIAL- UND ORGANISATIONSKLIMA

Zusammenarbeit, Kommunikation,  
Verlässlichkeit, Partizipation, Perspektiven.



## ARBEITSORGANISATION

Arbeitszeit, Unterbrechungen,  
Ganzheitlichkeit, Klarheit, Zuständigkeit.



# STUFENMODELL DER HUMANKRITERIEN

Hacker & Richter



## Ausführbarkeit

zuverlässiges,  
forderungsgerechtes und  
langfristiges Arbeiten ist möglich



## Schädigungslosigkeit

körperliche und psychische  
Gesundheitsschäden können  
ausgeschlossen werden



## Beeinträchtigungsfreiheit

Vermeidung von  
Beeinträchtigungen, die zu  
Leistungsminderung (Menge, Güte,  
Zuverlässigkeit) führen



## Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit

Entwicklungspotentiale können  
freigesetzt werden in Bezug auf  
kognitive und soziale Kompetenzen,  
Selbstkonzept und Motivation



# Old an New Word

Wo liegen die Unterschiede?



MENTAL  
HEALTH  
SOLUTIONS

Old World



New World

Grafik: Claudia Felder-Fallmann

# Homeoffice

## Angebot flexibler Arbeitsmöglichkeit erhöht Attraktivität

- 64% wünschen sich flexible Arbeitssituation (Homeoffice und Büro)
- 26% wünschen sich reines Homeoffice
- 10% bevorzugen Arbeit im Büro
- Bei flexibler Arbeit wird die Produktivität etwas höher eingeschätzt als in Präsenzarbeit
- Zufriedenheit wird höher angegeben
- Vorteile, die Mitarbeiter/innen sehen: Wegfall Pendeln (87%), flexible Arbeitszeit (73%), mehr Ruhe (56%)



Kunze, F. & Zimmermann, S. (2022). *Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt : Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020-2022.*  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-2-ai5pzcioansj3>.

## Homeoffice als Spiegelbild für Wunsch nach Selbststeuerung und Kontrolle

- Gefühl der Freiheit und Zeitersparnis werden als größte Vorteile betrachtet
- Soziale Isolation (teilweise Prokrastination) als größtes Risiko
- Eigene Leistung wird effizienter empfunden

Bočková, K & Lajčin, D. (2021). Home Office and Its Influence on Employee Motivation, *Journal of Management and Marketing Review*, 6(2) 94 – 109. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2\(1\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2021.6.2(1))

- Flexibles Arbeiten wird vermehrt als Recht (früher Privileg) empfunden.

Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Huerta, J. G. & Mendez, D. (2023). *Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies.* *The Journal of systems and software*, 195, Artikel 111552.  
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>

# Fluktuation begegnen

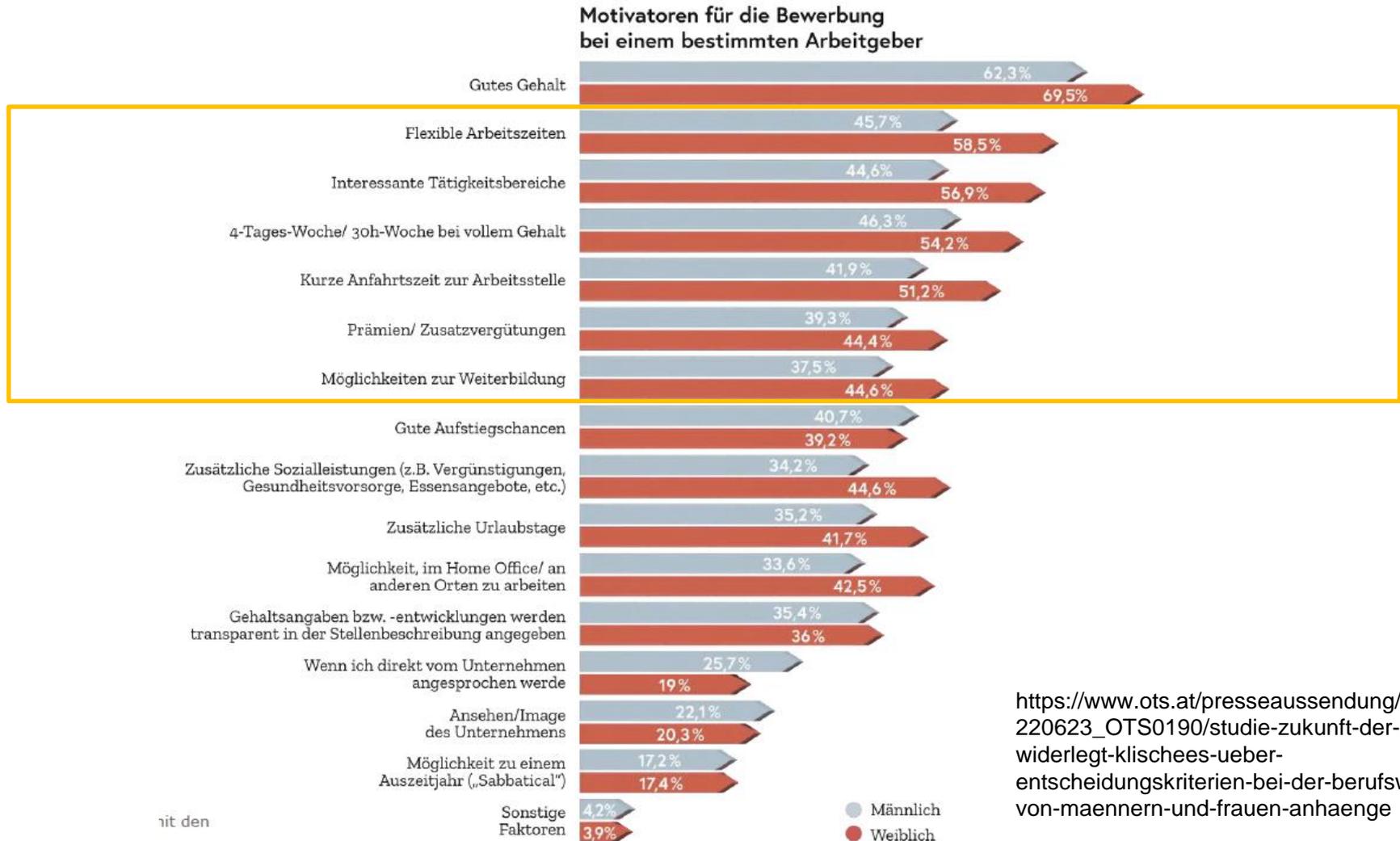
		Korrelation $r$	
Rollenkonflikte	↑	0,15	erhöht Fluktuation
Offenheit für Erfahrungen		0,14	
Organisationsgröße	■	0,03	kein Effekt
Extraversion		0,02	
Geschlecht		0	
Prestige der Organisation	↓	-0,06	reduziert Fluktuation
Verträglichkeit		-0,08	
Arbeitsbelastung		-0,1	
Beziehung zu Kollegen		-0,14	
Gewissenhaftigkeit		-0,16	
Gehalt		-0,17	
Gerechtigkeit		-0,17	
Emotionale Stabilität		-0,19	
Kinder		-0,2	
Alter		-0,21	
Arbeitsplatzsicherheit		-0,23	
Organisationsklima		-0,24	
Führung		-0,24	
Passung Person-Organisation		-0,29	

Legende  Organisation  Individuum

Quelle: Rubenstein, A. L./Eberly, M. B./Lee, T. W./Mitchell, T. R. (2018): Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

# Was junge Menschen motiviert

## Studie „Zukunft der Arbeit“ der Leitbetriebe Austria, 2022



[https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20220623\\_OTS0190/studie-zukunft-der-arbeit-widerlegt-klischees-ueber-entscheidungskriterien-bei-der-berufswahl-von-maennern-und-frauen-anhaenge](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20220623_OTS0190/studie-zukunft-der-arbeit-widerlegt-klischees-ueber-entscheidungskriterien-bei-der-berufswahl-von-maennern-und-frauen-anhaenge)

„Haben Sie die Lizenz zum  
...“ lautet die Frage an  
„Agenten mit Talenten“.

# Hotellerie und Gastronomie

Beispiel Hotel Hochschober



Weitere Beispiele (auch 4-Tage-Woche)

<https://www.oehv.at/themen-recht/arbeit-fachkraefte/new-work-arbeitszeiten-neu-gedacht/>

Facts:

- Gemeinschaft fördern
- 5-Tage-Woche und Freizeit-Angebote
- Mitarbeiter/innen-Akademie
- On- und Offboarding-Gespräche
- Unterkünfte TOP

→ **Fazit:** neues ausprobieren und  
Mitarbeiter/innen auf Augenhöhe begegnen  
zahlt sich aus

# Pflege

## Beispiel Krankenhaus Göttlicher Heiland in Hernals



Individuelle Dienstzeitmodelle aber dafür Einsatz auf unterschiedlichen Stationen  
(monatliche Wechsel)

### Fazit:

- mehr Zufriedenheit und Motivation
- mehr Bewerbungen
- mehr Stabilität

Ebenfalls individuelle Dienstpläne:

- Herz-Jesu-, und das St. Josef Krankenhaus
- Franziskus Spital
- Barmherzige Schwestern Krankenhaus

# Produktion

## Hasslacher Gruppe

Die HASSLACHER Gruppe bietet flexible Arbeitszeitmodelle in allen Lebenslagen



Modernes Arbeiten mit Holz? Ein Traum, der in der HASSLACHER Gruppe wahr wird. Denn dort wurde in den letzten Jahren mit Investitionen von rund 150 Mio. Euro nicht nur stark in den Ausbau und Modernisierung der Standorte investiert. Auch die Arbeitszeitmodelle wurden flexibel angepasst. Diese beinhalten von verschiedenen Schicht-, Teil- und Gleitzeitmöglichkeiten, auf Wunsch auch Nachtschicht mit Zulagenentlohnung, mobiles Arbeiten, Jobsharing oder individuelle Einstiegsmodelle für Eltern nach der Karenz.

### Flexible Arbeitszeitmodelle in allen Lebenslagen

- die eigenen Mitarbeiter stehen im Fokus
- vielfältige Aus- und Weiterbildungs-Angebote
- spannende Aufgaben, weltweite Projekte

### Investition in die eigenen Mitarbeitenden



Let's do it

Vom Projekt zum Prozess



MENTAL  
HEALTH  
SOLUTIONS



ANALYSE

### Ist- und Soll-Zustand erheben

- Rahmenbedingungen (Struktur, Anforderungen, Abläufe, Kultur)
- Instrumente (Zeiterfassung, Betriebsvereinbarungen, Anderes?)
- Abläufe (dort, wo eingesetzt werden soll genau)
- Wo geht es einfach und wo schwer?
- Welche Ideen gibt es und wer hatte sie?
- Umsetzungsversuche?
- Mitsprache



### Einführung neuer Modelle

- Ziele definieren
- Eckpunkte festhalten
- Wo kann es integriert werden?
- Instrumente definieren (neue Zeiterfassung, Betriebsvereinbarungen, usw.)
- Welche Vereinbarungen sind mit wem zu treffen?
- Informationsfluss
- Zuständigkeiten
- Schulungen



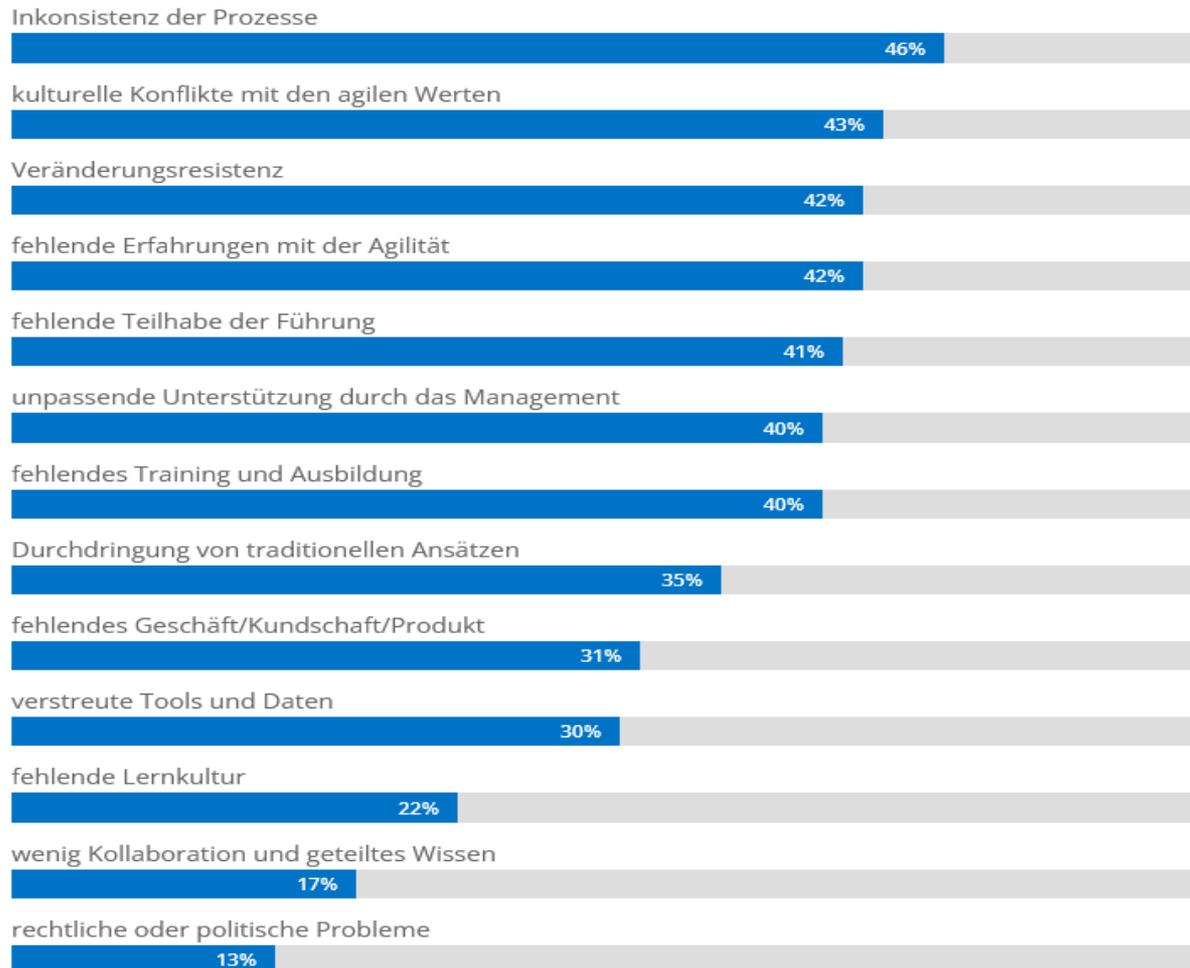
EVALUATION

### Evaluierung (in Zyklen)

- Effizienz messen
- Mitarbeiter/innen befragen
- Führungskräfte befragen
- Schulungen anpassen
- Informationswege hinterfragen
- Instrumente anpassen
  
- Evaluierung in laufende Prozesse integrieren (z.B. QM, MAB, MAG, EpB)

Grafik: Claudia Felder-Fallmann

# Gründe wieso Unternehmens-Transformationen nicht funktionieren:



Quelle: <https://t2informatik.de/blog/agilitaet-funktioniert-nicht-ohne-resilienz/>

## Mögliche Fragen zum Weiterarbeiten

- Was vom Gehörten ist am Wichtigsten umzusetzen?
- Was vom Gehörten bringt den meisten Nutzen?
- Was vom Gehörten ist am schwierigsten umzusetzen?

### Und in Bezug auf den eigenen Betrieb:

- Was läuft schon gut?  
In welcher der 4 Dimensionen der Arbeitsgestaltung sind wir/ist unser Unternehmen schon sehr gut aufgestellt?
- Welche Maßnahmen kann ich mir vorstellen bei uns zu testen?
- Was könnte für uns ein guter Einstieg sein? Welche Bereiche möchten wir verbessern?
- Wo sehe ich in meinem Betrieb die größten Hürden? Was könnten Hindernisse sein?
- Wer in meinem Betrieb kann mich unterstützen? Wen brauche ich noch, um es gut umsetzen zu können?



# Viel Erfolg bei der Umsetzung!



## **Mag.<sup>a</sup> Claudia Felder-Fallmann**

Arbeits- und Organisationspsychologin  
Unternehmensberaterin für Personalentwicklung  
Klinische- und Gesundheitspsychologin  
Wirtschaftstrainerin und Businesscoach  
AUVAfit Beraterin

[c.fallmann@mh-solutions.at](mailto:c.fallmann@mh-solutions.at)

0676 / 756 0041